



Yritysarvot startup-kumppanuuksissa Case: Elisa

Atte Parhiala

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritysarvot startup-kumppanuuksissa Case: Elisa

Atte Parhiala
Tulevaisuuden innovatiiviset digi-
taaliset palvelut
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2020

Atte Parhiala

Yritysarvot startup-kumppanuuksissa Case: Elisa

Vuosi 2020

Sivumäärä 72

Nyky maailman liiketoiminnassa nähdään yhä enemmän yhteistyö- ja kumppanuussuhteita, joiden avulla saadaan aikaiseksi kasvua, osaamista organisaation ulkopuolelta ja pystytään synnyttämään uutta liiketoimintaa. Liiketoimintalogiikat ovat muuttuneet tuotokeskeisestä palvelulähtöisempään suuntaan, mikä vaatii yrityksiltä enemmän panostusta asiakaslähtöisyyteen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ja syventää kumppaniyhteistyötä Elisan startup-kumppanuus -yksikön ja startup-yritysten kanssa, löytää yhteiset arvot ja löytää toimiva toimintamalli. Tavoitteena on löytää toimeksiantajan ja startup-yritysten väliset arvot ja tuoda ne näkyviksi kumppanuussuhteen tehostamiseksi. Lisäksi tavoitteena on tehostaa toimintaa vakiintuneen toimintamallin myötä ja osoittaa arvojen kautta taloudellinen hyöty molemmille osapuolille.

Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena haastatteleamalla ja havainnoimalla kumppaneita sekä tutustumalla heidän liiketoimintaansa. Oleellimmat kysymykset opinnäytetyötä tehdessä oli: Kuinka syventää yhteistyötä ja luoda syvempi ymmärrys yhteistyökumppanin kanssa arvojen kautta? Kuinka kumppanuudet syntyvät arvojen pohjalta? Miten päätökset tehdään omien arvojen pohjalta? Miksi yhteistyösuhde on syntynyt ja onko arvopohjalla ollut merkitystä kumppanuuden syntyyn?

Tutkimus toteutettiin Yinin (2018) menetelmien pohjalta määrittelemällä teoria, suunnittelemalla tutkittavat tapaukset, valmistelemalla tiedonkeruumenetelmät, kokoamalla ja analysoimalla aineisto. Lopuksi analysoitiin tutkimustulokset taulukoimalla ja hakemalla yhtäläisyydet tapauksista. Tämän jälkeen arvioitiin tulosten hyödynnettävyys.

Nykytilan kartoituksessa pystyttiin osoittamaan, että startup yhteistyö syntyy tarpeesta, muuttuu kumppanuudeksi yhteisten arvojen kautta ja kehittyy, kun tarpeet ja arvot tunnistetaan. Nykytilan kartoituksen pohjalta voidaan osoittaa, että startup-yrityksillä yritysarvot ovat olemassa, mutta niitä ei ole välttämättä listattuna. Nuoret yritykset hakevat vielä omaa identiteettiään ja siksi kumppanin on tunnettava kumppaninsa paremmin. Tätä kautta voidaan paremmin luoda yhteiset tavoitteet ja tunnistaa yhteiset arvot. Yhteisiksi arvoiksi löydettiin luottamus, avoimuus ja rehellisyys. Näihin vaikuttavia tekijöitä on jatkossa tunnettava paremmin, jotta nämä arvot eivät murene. Tutkimus osoittaa, että muun muassa oikeudenmukaisuus, päätöksentekotaito ja henkilökemia vahvistavat yhteisiä arvoja.

Kun yhteiset arvot on löydetty ja tunnetaan, voidaan näiden pohjalta lähteä kehittämään yhteisiä toimintamalleja. Täytyy osata arvioida myös yhteistyöprojektien laajuus, jotta osataan keskittyä oikeisiin päätöksiin. Jatkokehityksenä täytyy pohtia sopimuspankki startup-kumppanuudelle sekä miettiä, kuinka kumppani tunnetaan paremmin ja saadaan yhteistyösuhdesta avoimempi.

Asiasanat: startup, yhteistyö, yritysarvot, kumppanuus, yrittäjyys

Atte Parhiala

Corporate values in Startup partnerships Case: Elisa

Year	2020	Pages	72
------	------	-------	----

In the modern world, cooperation and partnership are increasingly parts of business. It provides growth, knowledge outside of organization and can generate new business. Business logics has been changed from Goods Dominant Logic to Service Dominant Logic, which requires more effort to customer orientation. The purpose of this thesis is to develop and deepen the partnership, find common values and a working business model. The goal is to find corporate values and ethics between principal and Startup companies, make them visible to enhance the partnership. In addition, the goal is to improve operations by an established operating model and indicate mutual benefit through values.

The study was implemented as a Multiple Case Study Research by interviewing and observing partners and getting to know their business. Essential questions about this thesis were: How to deepen cooperation and make deeper understanding with the partner through the values? How does the partnership come into being through the values? How to make decisions through own ethical values? Why the partnership has been born and whether the value base is relevant to the birth? The study was made with the methods of Yin (2018) Case Study Research by defining theory, planning cases, preparing data collection, assembling and analyzing the data. In the end the results were analyzed by tabulation and finding similarities. After this the usability was assessed.

By current status survey it was shown, that a Startup partnership comes from needs, it becomes a partnership through common ethics and develops, when needs and ethics are known. Based on the current status, it can be shown that the values of Startup companies exist, but they are not listed yet. Young companies are still finding their identity and that is why partners need to know them better. Through this, common values can be created and recognized. In the study, three common ethical values, were found: trust, openness and honesty. Factors that affect these values must be known better so that these three values do not break down. The author shows that for example justice, decision-making and chemistry reinforce common values.

When the common values have been found and are known, common business models can be developed through these values. The scope of the partnership projects must be able to be evaluated so that the focus is on the right things. In further development the focus must be on the collaboration agreements and reflecting, how partners can be known better and partnerships can be made more open.

Keywords: Startup, Co-Operation, Values, Business ethics, Partnership, Entrepreneurship

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tietoperusta ja keskeiset käsitteet.....	8
2.1	Keskeiset käsitteet.....	9
2.2	Yritysarvot	11
2.2.1	Osallistumisen malli ja päätöksenteko	12
2.2.2	Arvot ennen päätöksentekoa.....	14
2.3	Muutokset liiketoimintalogiikoissa	15
2.4	Toimintaohjeet, periaatteet ja eettinen koodi	18
2.5	Konteksti	19
3	Tutkimuksen kuvaus	20
3.1	Arvot osana strategisia päätöksiä.....	22
3.2	Monitapaustutkimuksella luotettavuutta	23
3.3	Aineistonkeruu ja tutkimusvaiheet	24
3.4	Nykytilanteen kuvaus	27
3.5	Tutkimuksen tavoite	29
4	Tutkimusmenetelmät	30
4.1	Kehittämistyön menetelmät	30
4.2	Laadullisen tutkimustyön määritelmä.....	32
4.2.1	Teemahaastattelut	32
4.2.2	Haastatteluiden yhteenveto ja analysointi	33
4.2.3	Dokumenttianalysoinnilla tekstin merkitystä.....	34
4.3	Tiedon jakaminen ja esittäminen.....	34
5	Tutkimuksen tulokset	36
5.1	Tulosten tarkastelu ja analysointi	40
5.1.1	Arvomielikuva startup-yrityksistä	42
5.1.2	Kulttuurierot arvoissa	43
5.2	Tutkimustulosten loppupäätelmä.....	44
5.3	Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys	45
6	Arviointi ja pohdinta.....	47
6.1	Eettisyys, luotettavuus ja merkitys.....	48
6.2	Liiketoiminnan tunnistaminen.....	50
6.3	Strategiset päätökset.....	52
6.4	Luottamus, avoimuus ja rehellisyys	53
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	55
7.1	Jatkotutkimusehdotukset	56
7.2	Tutkimuksen rajoitteet.....	57

7.3	Yhteenveto.....	57
	Kuvat	63
	Taulukot	64
	Liitteet	65

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tuodaan esille kohdeyrityksen ja startup-yritysten yhteistyön-, kumppanuus-suhteiden- ja yritysarvojen välisiä suhteita. Kuinka arvot näkyvät startup-yritysten ydinliike-toiminnassa? Kuinka kumppanuussuhteet muodostuvat arvojen pohjalta? Kuinka tätä yhteis-työtä voidaan syventää ja kehittää luotaessa yritysten välistä suhdetta?

Tarkoituksena on olla mukana luomassa toimintamallia, jonka avulla saadaan kohdeyrityksen ja startup-yritysten välille kumppanuussuhde, jossa yhteiset arvopohjat otetaan yhä enem-män huomioon. Tällä hetkellä vastaavaa toimintamallia ei ole olemassa, joten kysyntää tutki-mustyölle on. Mikään kumppanuussuhde ei synny, jos arvot eivät kohtaa, joten suhteiden sy-ventäminen onkin opinnäytetyön pääasiallinen tavoite. Lähtötilanteena kohdeyrityksen arvot ovat selkeästi tiedossa ja tavoitteena on tutkia, kuinka nämä arvot näkyvät startup-yritysten toiminnassa ja kehittyvätkö ne kumppanuussuhteen aikana vai ajautuvatko arvot kauemmaksi toisistaan. Mitä tämä tarkoittaa yhteistyölle?

Tutkimuksen tietoperusta koostuu alan kirjallisuudesta, verkkolähteistä, palvelumuotoilun menetelmistä ja toimeksiantajalta- ja startup-yrityksiltä saaduista aineistoista. Lähdekirjalli-suutta on sovellettu tapauksiin ja tutkittaviin kohteisiin. Opinnäytetyöntekijä on perehtynyt ilmiöön ennen varsinaisen tutkimustyön aloitusta ja saanut selkeän käsityksen siitä, mitä ol-laan kehittämässä.

Kyseessä on monitapaustutkimus, jonka tapaukset toimivat tutkimuskohteina aineistonke-ruusta tulosten analysointiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia menetelmiä, kuten avointa teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin sekä kohdeyrityksen eri osastoille, että kol-melle kumppaniyritykselle. Ensimmäiseksi tehtiin tutkimuskysymyksen määrittely ja suunnit-telu, toiseksi aineistonkeruumenetelmien valmistelu, kolmanneksi aineistonkeruu teemahaas-tatteluun ja tämän analysointi. Lopuksi analysoitiin tutkimustulokset ja tehtiin loppupäätel-mät.

Tutkimustyöhön osallistuivat opinnäytetyöntekijän lisäksi työelämän yhteistyökumppani, koh-deyrityksen johtohenkilöitä sekä startup-yritysten vastuuhenkilöitä. Lopuksi tutkimustyö arvi-oiittiin toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyö eteni aina lähtötilanteen esittelystä johdonmu-kaisesti yhteenvetoon, loppupäätelmiin ja jatkokehitysehdotuksiin. Tavoite oli saada esitettyä kohdeyritykselle tutkimustulokset, jonka pohjalta voidaan kehittää kumppanuussuhteiden toi-mintamallia, jota pystytään selkeästi noudattamaan luotaessa uusia kumppanuussuhteita tai vahvistaessa vanhoja suhteita yritysarvojen pohjalta.

Tämä opinnäytetyö on suunnattu lähtökohtaisesti kohdeyritykselle toimintamallien kehittämiseksi, mutta se soveltuu erittäin hyvin myös startup-yritysten käsikirjaksi lähteä toteuttamaan oman identiteettinsä löytämistä omalla alalla.

2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön lähtötilanteessa tutustuttiin kehittämiskohteeseen ja suunniteltiin, millaisia kumppaniyrityksiä halutaan tutkia. Oli tärkeää, että konteksti rajataan tarkasti, jotta kehityskohteen ilmiö tunnetaan riittävän hyvin ja saadaan haettua aiheeseen liittyvää tietoa tutkimuksen taustalle. Taustatietoa haettiin muun muassa kohdeyritysten verkkosivuilta, sähköpostikeskusteluista, eri dokumenteista ja toimeksiantajan vastuuhenkilöiltä. Näiden pohjalta tiedonhaku suoritettiin alaan liittyvästä lähdekirjallisuudesta.

Kaikessa kehitys- ja tutkimustyössä on syytä miettiä tarkkaan, mikä on tutkimuksen tavoite ja mihin lopputuloksella pyritään vaikuttamaan. Onko aihetta tutkittu aiemmin ja minkälaisia tuloksia tällöin on saatu? Miten tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksessa? (Metsämuuronen 2001, 9-11.) Opinnäytetyötä tehdessä on hyvä miettiä; ketkä ovat oikeat yhteistyöhenkilöt, miten opinnäytetyö suunnitellaan, mikä on opinnäytetyön pääasiallinen tarkoitus ja kuinka opinnäytetyö voidaan jakaa pienempiin osatutkimuksiin ennen loppuanalysointia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17-30; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013). Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimussuunnitelmaa ja sitä, kuinka tutkimus on toteutettu käytännössä.

Konteksti on muodostunut tutkimuksen edetessä, kun opinnäytetyöntekijän ymmärrys ilmiöstä on lisääntynyt ja tähän on vaikuttanut oleellisesti tietoperustaan tutustuminen. Kohdeyrityksen nykytilan määrittämisen myötä todettiin, että oman organisaation arvot tunnetaan, mutta niitä ei täysin tunnusteta kaikissa projekteissa. Tämän tiedon myötä lähdettiin rajaamaan tutkittavaa aihetta. Viitekehys pohjautuikin arvojen tunnistamiseen yli organisaatorajojen. Tutkimuksen keskeiseksi tavoitteeksi ja tarpeeksi muodostui arvojen tunnistaminen. Lisäksi arvoille haluttiin antaa enemmän merkitystä kumppanuussuhteiden ylläpitämiseksi, sillä asiakas on aina mukana arvonluomisessa, eikä ne tule aivan itsestään. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tuloksia, joilla pystytään osoittamaan, mitä arvot ovat ja miten ne näkyvät oman talon ulkopuolelle.

Aluksi on hyvä pohtia, miksi opinnäytetyö tehdään ja mikä on tutkimusongelma. Lähtökohta tutkimukselle voi olla hyväkin ja isompia ongelmakohtia ei välttämättä ole, mutta on pohdittava myös, mitä nykytilanteesta tiedetään. (Hirsjärvi ym. 2013, 75-78; Libert, Beck & Wind 2016, 62-63.) Tutkittavaa kohdetta ei ole aikaisemmin tarkasteltu syvemmin, joten siksi on katsottu toimeksiantajan kanssa sen olevan hyödyllinen, jotta mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan tarttua tehokkaammin. Tutkimuskysymys ja koko tutkimuksen konteksti on

kumppanuussuhteiden ja yhteistyön syvemmän ymmärryksen lisääminen arvojen kautta. Tahotilana on saavuttaa määrätyt arvot, yhteinen näkemys ja tasapainotila ajan mittaan eli konvergenssi. Tarkoituksena ei ole muuttaa tutkittavien yritysarvoja vaan saada ne tehokkaammin ja osallistavammin mukaan päätöksentekoon sekä yhteisten toimintojen kehittämiseen. On selvää, että tämä ei tapahdu tämän tapaustutkimuksen aikana, eikä heti sen jälkeenkään mutta se on ensimmäinen askel kohti konvergenssia.

2.1 Keskeiset käsitteet

Arvot ovat työn keskeisimpänä käsitteenä ja jokaista osiota tiedonkeruusta loppuanalyysiin on tarkasteltu arvojen kautta. Arvoilla tarkoitetaan yrityksen arvoja ja eettisiä hyveitä, jotka ohjaavat niin arkista toimintaa kuin strategisia päätöksiäkin. Näille ominaista ovat arvoperusteiset ratkaisut ja eettisesti hyväksyttävät päätökset. Työprojektit voidaan ajatella länsimaalaiseen tapaan projekteina, jotka alkavat ja päättyvät. Tämän jälkeen sama toteutetaan samankaltaisin menetelmin, mutta paremmin ja projektin luonteen, ajan ja kehityksen mukaisesti. Arvot eivät ole kuitenkaan ajanjaksolla muuttuneet ja se voidaan irrottaa tästä. Niiden tarkoitus ei ole tuottaa tulosta tai kehitystä itse projektiin vaan se ohjaa tekemään oikeita päätöksiä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 9.)

Arvojen määrittämisen työkalut poikkeavat usein johtamisen muista työkaluista, kuten aikaperusteisiin perustuvista ja tuloksellisista työkaluista. Viime vuosikymmenten aikaan prosessiajattelun rinnalle on tullut syklinen ajattelu, jossa tietyt asiat toistuvat jatkuvasti. (Aaltonen & Junkkari 2003, 20-22.) Arvokeskustelu voidaan nähdä syklisenä ajatteluna, sillä esimerkiksi toisten kunnioittaminen, luottamus, avoimuus ja rehellisyys ovat arvoja, joiden pohjalta tulisi rakentaa arjen toimintaa.

Contu & Girei (2013) määrittelee artikkelissaan kumppanuuden ja maailmanpankin toiminnallisen määritelmän seuraavasti: ”kumppanuus on yhteisösuhte, jonka avulla yhteisöt pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin yhteisesti sovitun työnjaon kautta”. Keskeisiksi termeiksi todellisen kumppanuuden määrittämiseksi nousevat *yhteiset tavoitteet* ja *vastavuoroisuus*. Oikean ja onton kumppanuuden välillä vaihdannan ero tulee siinä, että termit ja säännökset koskevat vain toista osapuolta tai suhde on joustamaton ja tuloksellista vuoropuhelua ei käydä. Todellisen kumppanuuden merkitys liittyy syntagmaattiseen vaihdantaan positiivisten arvojen, kuten vastavuoroisuuden, vuoropuhelun ja keskinäisen päätöksenteon kautta. Juuri sellaisissa assosiatioissa syntyy sana kumppanuus - niin sanottu eettinen hyvyys. (Contu & Girei 2013.)

Oheisessa taulukossa on määritelty raportissa käytetyt keskeiset käsitteet ja niiden määritelmä:

Arvolupaus <i>(Value Proposition)</i>	Perustuu ratkaisuihin saavuttaa luvattu tuotto/arvo. Kyseessä voi olla lupaus yhteistyön tuottamasta arvosta kumppanille tai loppuasiakkaalle. Arvolupauksen päämäärä on asiakaslupauksen täyttyminen. (Polaine, Lovlie & Reason 2013, 40.)
Arvonluonti <i>(Value Creation)</i>	Arvolupausta edeltävä vaihe. Luodaan asiakkaiden, kumppaneiden ja muiden rahallista arvoa toimittavien tahojen kautta (Polaine ym. 2013, 157-158). Ks. palvelulogiikka.
Päätöksentekoyksikkö <i>(Decision Making Unit - DMU)</i>	Yrityksen strategisista päätöksistä vastaavat johtohenkilöt, jotka muodostavat päätöksentekoketjun. Päätöksentekoon osallistuu yleensä sponsorit, käyttäjät, määrittäjät ja ekonomit. (Miller & Heiman 2011, 98-99.)
Kumppanuus ja yhteistyö <i>(Partnership and Cooperation)</i>	Kun tutkimuksessa puhutaan kumppanuudesta, niin tarkoitetaan sillä kumppaniverkostoa, johon sitoutuu vahvasti yhteiset arvot ja yhteistyösuhde. Kumppanuudessa vallitsee omat säännöt niin kuin omassa ydinliiketoiminnassakin. Vrt. asiakkuus.
Monitapaustutkimus <i>(Multiple Case Research)</i>	Samankaltaisen ilmiön toistaminen useammassa tapauksessa. Tässä tutkimuksessa samaa ilmiötä tutkitaan kolmessa eri tapauksessa. Tarkoituksena löytää yhdistävät tekijät ja toistettavuus (Yin 2018).
Palvelulogiikka <i>(Service Logic)</i>	Asiakaskeskeisyys on liiketoiminnan perustana ja liiketoiminnan tarkoitus on luoda asiakkaita. Asiakkaan arvonluonti on palvelulogiikan keskiössä. (Lusch & Vargo 2014, 55-57.)
Palvelulähtöinenlogiikka <i>(Service Dominant Logic)</i>	Palvelulähtöinen ajattelu on eniten nykypäivää ja siinä tuotteeseen yhdistetään palvelu, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tarvelähtöisyys on palvelulähtöisenlogiikan perustana. (Lusch & Vargo 2014, 15-16.)
Tuotelähtöinenlogiikka <i>(Goods Dominant Logic)</i>	Tuotteiden ajatellaan myyvän itse itseään ja ne menevät palvelun edelle. Asiakas itse luo tarpeensa. Usein tilaus tapahtuu vielä itsepalvelukanavan kautta. (Lusch & Vargo 2014, 14.)
Startup-kumppanuus <i>(Startup Partnership)</i>	Startup-kumppanuus mielletään tässä tutkimuksessa vakiintunutta kumppanuutta hauraammaksi, sillä kumppanuus on suhteellisen nuori ja kumppanuus ei välttämättä ole täysin vakiintunutta.
Triangulaatio <i>(Triangulation)</i>	Tutkimuksen laadun lisääminen useamman eri menetelmän avulla tai teoreettisten hypoteesien hyödyntäminen. Tutkimuksessa käytetään hyväksi eri menetelmien kokeilua halutun tuloksen saavuttamiseksi. (Metsämuuronen 2001, 34.)

Taulukko 1: Keskeiset käsitteet

2.2 Yritysarvot

Moraalin, etiikan ja arvojen merkitys on kasvanut liiketoiminnassa viimeisten vuosikymmenien aikana ja yritysten arvot sekä periaatteet ovat nykyisin toiminnan perustana (Aaltonen & Junkkari 2003, 14-16). Arvoilla mahdollistetaan organisaation toimintatapa ja niillä voidaan kuvata päämäärä, jota kohti organisaatio pyrkii liiketoiminnassaan. Arvot ovat lupaus sidosryhmille ja omalle henkilöstölle. (Talvio & Välimäki 2004, 84.)

Yritysarvoja ja niiden vaikutusta on monesti tutkittu, ja Kauppisen (2002, 76) mukaan on saatu yllättäviä tuloksia siitä, että eri organisaatioiden arvot ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Arvoja tutkittaessa on huomattu, että organisaatiot käyttävät eniten aikaa arvojen määrittelyyn, minkä vuoksi niiden näkyvyys yrityksessä jää monesti puutteelliseksi ja niitä ei ole välttämättä viety lainkaan käytäntöön. Arvojen näkyvyys organisaatiossa konkreettisesti on tärkeää, kun pohditaan yrityksen strategiaa, tulevaisuuden visioita ja operatiivisia päätöksiä. (Kauppinen 2002, 75-76.) Tätä haluttiin myös opinnäytetyössä tutkia ja tuoda kumppaneiden arvot näkyväksi, jotta yhteistyötä pystytään kehittämään jatkossa helpommin.

Kun ennen vanhaan yritykset pohjautuivat hierarkkisiin, käskyttäviin ja tuloskeskeisiin toimintamalleihin, niin nykyisin yrityksissä keskitytään yhä enemmän verkostoihin, arvojohtamiseen, visioihin ja jatkuvaan muutokseen. Tässä on kyse muuttuvasta paradigmasta eli ajatusmallista, jolla perustelemme ympäristömme muutoksia. Yrityskulttuurin muutos on hidasta, mutta paradigma muuttuu vielä hitaammin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 37-42.)

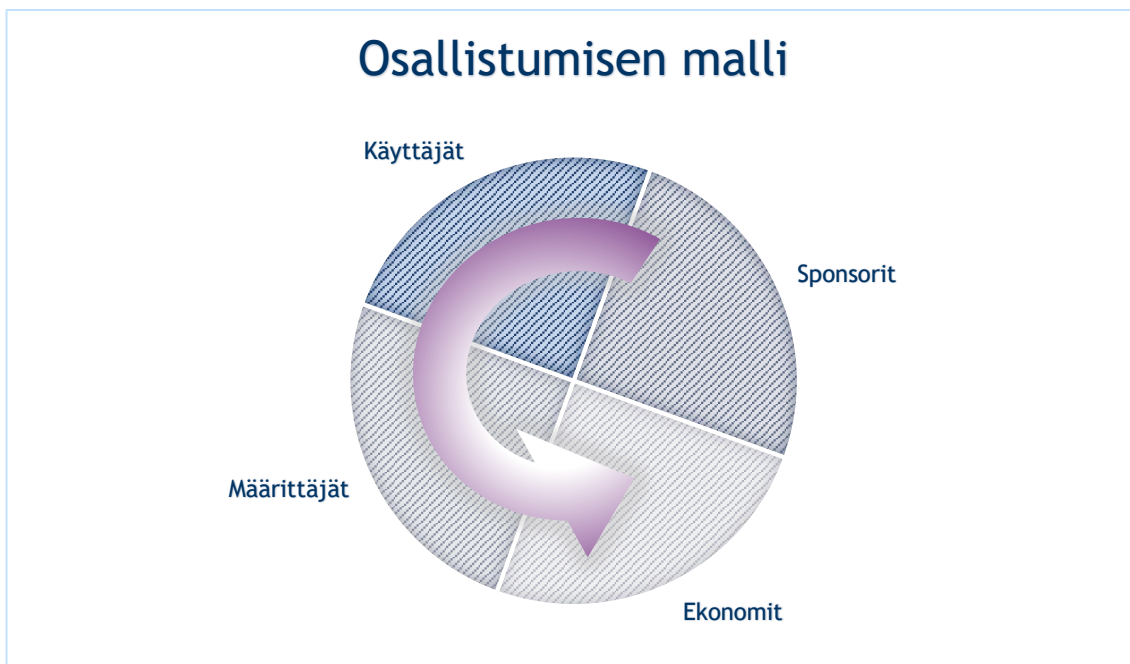
Kehitystyötä tehostettaessa on hyvä tunnistaa mahdolliset haasteet hyvissä ajoin, jotta ne pystytään minimoimaan heti prosessin alkuvaiheessa. Paradigman muutos lähtee liikkeelle yritysjohtajan päätöksestä ja siksi yhtenä haasteen voidaan nähdä muutosvastarinta tai kiire, jolloin laatu voi kärsiä. Vaikka tutkimustyön tarkoituksena on saada tutkimustietoutta toimintamallien kehittämistä varten, kumppanuussuhteiden syventämiseksi ja uusien yhteistyösuhteiden löytämiseksi yritysarvojen kautta, ei sen tarkoituksena ole muuttaa ajatusmallia, vaan antaa valmiudet lähteä toteuttamaan toimintamallia, johon on helppo nojata kumppanuus toimintaa. Kehittäminen on muutenkin moniulotteista ja vaikeaa, sillä niihin liittyy usein myös järjestelmäkehitys.

Kehitysprojektit ovat tasapainoilua kustannusten, aikataulun ja vaatimusten kanssa, jolloin kokonaiskuva projektista saattaa hämärtyä. Suunnitteluvaiheessa kohdataan myös usein korkealentoisia ideoita, jolloin monet niistä jäävät toteuttamatta. Toteuttamisen vaikeutta lisää myös nykyiset teknologia valinnat ja olemassa olevat järjestelmät, joihin toimintamallin integroiminen ei suoriltaan onnistu. Kehitysprojektissa voidaan myös unohtaa loppuasiakas ja asiakaslähtöisyys, jonka osallistaminen on äärimmäisen tärkeää projektin alkumetreiltä alkaen. (Filenius 2015, 192-198.)

Toimintamallien kehityksessä täytyy ottaa myös huomioon yleisten eettisten periaatteiden lisäksi työn sisällön muutokset ja työn hajauttaminen. Yrittäjätyön lisääntyessä monipaikkaisuus-, osa-aikainen työ ja moniansioituminen lisääntyy. Vaikka robotiikka ja automaatio hoitaakaan jo monia prosesseja, niin ihmisen alueina pysyvät jatkossakin moraalit, etiikka, intuitio ja keksiminen sekä niiden muodostamat muutokset. (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila, 2012, 5-7.)

2.2.1 Osallistumisen malli ja päätöksenteko

Aina, kun mietitään yritysten luotettavuutta kumppanuussuhteissa, herää kysymys, onko oikeat henkilöt päätöksenteko vaiheessa paikalla ja mihin osalliset voivat vaikuttaa. Tutkimuksessa nousi monesti esille päätöksentekoketjun (DMU) tärkeys, ja kuinka se vaikuttaa suoraan yhteen tärkeimmistä yhteisistä arvoista: luottamus. Millerin & Heimanin (2011) osallistumisen malli kuvaa tavallista osallistumisen ketjua, jossa osallisena ovat *käyttäjät, määrittäjät, ekonomit ja sponsorit*. Miller & Heiman (2011) kuvaavat, että useimmissa päätöksentekoyksiköissä voidaan nähdä kaikki neljä osallistumistapaa.



Kuva 1: Osallistumisen malli: Miller & Heiman (2011)

Keskittymällä yksilöiden olemukseen osallistua päätöksentekoon, vie se kauemmaksi ratkaisusta ja selkeydestä sen sijaan, että keskittyttäisiin työtehtäviin. Osallistumisen mallilla osoitetaan, että sponsorit ovat ensimmäisenä päätöksentekoketjussa ja ekonomit ketjussa viimeisenä. Nuolella on kuvattu järkevin, eli edullisin järjestys toteuttaa päätöksentekoketju. Oletettua on, että arvot tulee tunnistaa ennen kuin neuvotellaan ihmisten kanssa, jotka ovat eniten huolissaan kustannuksista. Päätöksentekoyksikkö on hyvä määrittää etukäteen, jotta

oikeat henkilöt toimituksetjusta löytyvät nopeasti. Tämä herättää yhteistyökumppanissa arvostusta ja luottamusta. (Cheverton 2009, 96-97.)

Osallistumisketjussa sponsori voidaan mieltää myös neuvonantajaksi, sillä hän toivoo hankkeelle menestystä, tukee ja tarjoaa neuvoja projektin läpiviemiseksi. Neuvonantajat eivät välttämättä ole osallistumisketjussa aktiivisia päätöksentekijöitä, mutta he toivovat hankkeen onnistuvan. Sponsorit ovat siinä mielessä välttämättömiä, että he helpottavat polkua asiakkaan organisaation läpi ja osoittavat tien määrittelijöille. Ennen määrittelijöitä osallistumisketjussa ovat käyttäjät, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua. He voivat olla aktiivisia käyttäjiä tai vastaanottaa tuotteen tai palvelun hyödyt. Käyttäjäkeskeisessä liiketoiminnassa käyttäjät ovat ensisijaisen tärkeitä, sillä heillä on vahva näkemys, mitä he haluavat, perustuen kohdattuihin ongelmiin ja tässä piilee heidän merkityksensä. Käyttäjät ovat tie todelliselle arvopohjalle ja määrittävät tuotteelle tai palvelulle markkinat. Määrittäjät puolestaan ovat henkilöitä, jotka asettavat tavoitteet tulosten aikaansaamiseksi sekä muut kriteerit päätökselle. Nämä kriteerit ovat elintärkeä tietää, mutta usein ne on asetettu henkilön toimesta, jolta puuttuu käyttökokemus ja tosielämän tarve palvelulle. Viimeisenä osallistumisketjussa ovat ekonomit. He ovat usein esteenä projektin toteutumiselle tai pitkittävät sen aikataulua siitä syystä, että hanke nähdään liian kalliina ja budjetti ei anna myöden. Ekonomit ovat usein taloushallinnosta vastaavia ja ovat vastuussa hankkeen budjetista, joten he haluttavat edullisempia vaihtoehtoja. Ekonomit vastaavat päätöksentekoketjussa kustannuksista, joten ilman perusteluja mitkään muutokset eivät mene läpi. Pyri siis tuntemaan todellinen arvo ennen kuin menet jonkun eteen, joka sanoo muutoksen olevan liian kallis. (Cheverton 2009, 97-98.)

Arvokeskusteluissa on tärkeä muistaa, että sanojen ja tekojen on kohdattava. Ristiriitaiset arvopuheet voivat murentaa luottamuksen organisaatioon, johtajiin, yhteiskuntaan tai yksittäiseen henkilöön. Siksi onkin hyvä tuntee ja tunnustella omia arvoja sekä tekoja, jotta niistä voidaan keskustella vakavasti. Erilaisuus ja eriarvoisuus ovat kuitenkin voimavaroja, jonka pohjalta voidaan luoda syviäkin yhteisiä arvoja. Aaltonen & Junkkari (2003) kertoo kehityksen pysähtyvän ja organisaatioiden olevan väriltömiä, jos jokainen yksilö olisi arvomaailmaltaan samanlainen. Näin ollen arvohiertymiä tarvitaan, jotta pystytään synnyttämään uutta innovaatiota.

Arvojen koetinkivi on tekojen ja sanojen kohtaaminen, jonka tuotoksena luottamus ihmiseen, organisaatioon ja yhteiskuntaan luodaan. Sanat kertovat aikeista ja ihanteista, mutta tärkeimmäksi muodostuu se, mitä oikeasti tehdään. Yritysarvojen ja sitä kautta luottamuksen esille tulo voi olla siis pitkäänkin prosessi, mutta sen takia siitä onkin keskusteltava avoimemmin ja tuotava se mukaan tietyllä tapaa osaksi ydinosaamista. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 14-16.)

Kuten aiemmin on todettu, eriarvoisuus on hyvästä, jotta kehitystä tapahtuu. Tätä voidaan pitää myös riskinottona, sillä ennen luottamuksen syntymistä, on ensi askel luottamukseen askel toista kohti. Tähän kuuluvat vahvasti sekä kunnioitus että pelko. Esimerkiksi hevosen luottamuskin voitetaan hiljalleen eläimen ollessa ensin pelokas ihmistä kohtaan, mutta tämän luottamuksen voitettua ottaa hevonen omatoimisesti askeleet kouluttajaansa kohti (Aaltonen ym. 2003, 26). Miksi siis tehdä johtopäätökset omien arvojen pohjalta? Onko ensivaikutelmalle annettu turhan suuri merkitys? Näitä kysymyksiä on hyvä pohtia omassa organisaatiossa sekä kumppaneiden kanssa.

2.2.2 Arvot ennen päätöksentekoa

Vuosien varrella tehdyissä arvotutkimuksissa on todettu, miten henkilöstön ja johdon arvo maailmat eroavat toisistaan. Ihmisläheisten arvojen merkitys on paljon suurempi henkilöstölle kuin organisaation johdolle. Johto näkee ihmisläheisten arvojen toteutuvan tällä hetkellä erinomaisesti, joten sille ei nähdä sen enempää vaivaa. Henkilöstö puolestaan näkee tilanteen täysin päinvastoin; ihmisläheiset arvot ovat heikolla tasolla ja kovat arvot hyvällä tasolla. Vahvojen vastakohtaisuuksien ilmetessä on hyvä pohtia, millainen selviytymisen ja turvallisuuden strategia taustalla on. Silloin voidaan yrittää uskaltaa ajatella ja kyseenalaistaa, mitä kyseinen arvo oikeasti tarkoittaa. Keskustelemalla tästä voidaan oppia ja kehittyä. Keskusteluissa kumppanin kanssa tulisi välillä ajatella sen mukaan, mitä jokin asia ei tarkoita ja mikä olisi täydellinen vastakohta. Ilmiöt ja käsitteet elävöityvät vastakohtista ja tätä kautta voidaan synnyttää uutta innovaatiota. (Aaltonen ym. 2003, 24-28.)

Opinnäytetyön tärkein osa on saada tietoa ja kartoittaa, millaisia olemme juuri nyt. Se määrittää pitkälti sen, mihin olemme menossa. Hyviksi välineiksi voidaan todeta keskustelua ja pohdintoja. Paras tilanne on lähteä liikkeelle täysin puhtaalta pöydältä ilman ennakkokysymyksiä. Tässä olennaisimmat näkyvät artefaktit ovat: toimitilat, toimintatavat, järjestelmät, organisaatorakenne, työkalut, kirjatut ohjelmat. (Aaltonen ym. 2003, 108.)

Digitaalisesti kehittyvässä maailmassa konetta ja automaatiota voidaan opettaa tekemään tiettyjä prosesseja ihmisen puolesta, mutta arvopohja toiminnalle tulee aina ihmislähtöisesti ja sen asettamia muutoksia kone ei tajua. Teknisesti ja eettisesti ajateltuna tulevaisuuden tuotteet ja palvelut esittävät ennennäkemättömällä tasolla avoimuutta, luotettavuutta ja älykkyyttä. Tekoäly, älykkyyden lisääminen ja koneoppiminen tarjoavat mahdollisuuden ongelmien nopeaan ratkaisuun, mutta palveluiden suunnittelussa arvopohja tulee ottaa huomioon ennen näiden ongelmien ratkomista. (Futurice 2019.) Esimerkiksi ympäristövastuullisuuden asettamat kysymykset ja tottumukset on toteutettava ihmislähtöisesti, jotta eettiset tulokset on otettu huomioon. On siis tärkeää, että yritystoiminnalle on rakennettu arvot, jonka ehdoilla toimitaan ja toimintaa voidaan perustella tämän pohjalta.

Olettaen, että on saatu kerättyä laadukasta dataa, joilla on monia käyttötarkoituksia: lähes-tymisjärjestyksen suunnittelu, kumppaniyrittysten harkitseminen, jokaisen mallin valmisteleminen, potentiaalisten kiinnityspisteiden tunnistaminen ja kaikista tärkeimpänä tunnistaa todelliset arvot ja sen parantaminen tarpeiden mukaan. Itse asiassa matka kontaktien kautta saattaa laukaista arvonluonti prosessin. Käyttäjien kautta voidaan tunnistaa uusia tarpeita, määrittäjien kanssa voidaan laatia uusia perusteita, taloudellisten ostajien kanssa voidaan hyväksyä arvot ja sponsoreilta saadaan ohjausta läpi koko arvonluonti prosessin. (Cheverton 2009, 98.)

Päätöksentekoprosessin yhtenä kannanottona ovat asenteet, jotka nousevat esille osallisten mukaan. On siis hyvä tunnistaa, millaisia ihmisten asenteita tulee vastaan päätöksiä tehdessä: vastaanottavainen uusille ideoille, tyytymätön nykyisiin olosuhteisiin ja valtaa hallitseva ratkaisun hetkillä. Jokaista auktoriteettia tarvitaan, kun halutaan olla luomassa jotain kestävää, sillä kaikissa päätöksentekoyksiköissä on henkilö, joka on vastaanottavaisempi kuin toinen, henkilö, joka on tyytymätön nykytilanteeseen ja henkilö, joka haluaa olla päätöksenteossa mukana. (Cheverton 2009, 99.)

Arvolupaus perustuu yleisesti ratkaisuihin ja ratkaisuja edeltää ongelmakohta, joten tyytymättömät henkilöt ovat arvonluonnin kannalta ensisijaisen tärkeitä. Tietenkin kaikki asenteet on nostettava jalustalle arvonluonti prosessissa, sillä vastaanottavaiset henkilöt johtavat tien tyytymättömien henkilöiden luokse, jotka osoittavat ongelman ja tarjoavat yhteistyökumppania ratkaisujen hallitsemiseksi. Hallitsevat osapuolet taas tarjoavat auktoriteetin, joka saa pyörät pyörimään ja luovat budjetin, työryhmän ja valtuuttaa toimijan yhteistyöhön. (Cheverton 2009, 98-100.) Kaikilla asenteilla on siis paikkansa arvonluontiketjussa ja yhdenkin henkilön puuttuminen vaikuttaa kokonaisuuden rakentumiseen, mikä vaikuttaa arvonluonnin vakautteen.

”Hyvä arvokeskustelu on jatkuvaa, keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa, ei niinkään yrityksiä tehdä hienoja määritelmiä” (Aaltonen ym. 2003, 20).

2.3 Muutokset liiketoimintalogiikoissa

Hyppäsen (2013) mukaan on asiakaskannattavuutta ja kumppanuuksia mietittävä sen mukaan, miten toimintatapojakin kehitetään, jotta ne olisivat yhtenäisiä, hallittavia ja kustannustehokkaita. Asiakkaiden tarpeet on kuitenkin otettava huomioon ja asiakassuhteisiin tulee luoda lisäarvoa, jotta saadaan luotua pysyviä asiakkuuksia sekä kumppanuuksia. Kumppaniverkoston kanssa pystytään luomaan, suunnittelemaan ja kehittämään erilaisia palveluja huomattavasti tehokkaammin. Esimiesten vastuulla on olla aika ajoin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin yhteydessä toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi sekä rakentaa näille mittarit. (Hyppänen 2013, 95-96.)

Yhtenä lähtökohtana oli tutkia kumppanuussuhteiden vaikutuksia ja syntyä nykyisten liiketoimintamallien muuttumista sisäänpäin kääntyneestä tehdastyöstä yhteistyömalliin. Yritykset pystyvät yhä enemmän keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa luomalla kumppanuussuhteita muiden alan toimijoiden kanssa. Näin yritykset pystyvät yhteistyön myötä luomaan suurempaa arvoa asiakkaalle ja keskittymään enemmän omaan loppuasiakkaaseen. Mistä siis löytyy hyvä yhteistyökumppani, jolla on sekä omat tavoitteensa että pystyy myös sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin?

Työskentelyn muuttuessa yhä enemmän projektiluonteisemmaksi haetaan asiantuntijoita oman organisaation ulkopuolelta. Yritykset pystyvät hallinnoimaan ihmispääomaa ja asiantuntijoiden löytäminen on entistä helpompaa ja kannattavampaa. (Heinonen, Strandvik, Mickelson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010.) Yritysten on tunnistettava ja tunnettava oma kumppani ennen kuin yhteistyösuhteita voidaan aloittaa. On myös ymmärrettävä toimintamalleja, joita kumppanilla on ja miten ne saadaan sovitettua omiin projekteihin. Lisäksi aikataulut on sovitettava keskenään. Yhteisiä tavoitteita on mietittävä tarkkaan ja kuinka näihin päästään. (Jakonen & Silvasti 2015, 108.) Yhteistyön on kuitenkin oltava läpinäkyvää, jotta tavoitteet täyttyvät molempien osapuolten suunnalta. Miksi kumppanuussuhteita edes luodaan, kun aikataulut, päämäärät ja verkostot joudutaan suunnittelemaan kokonaan uudestaan? Vastauksena voidaan pitää tuotannon levittymistä ulos tehtaista ja toiminnan osittain ulos toimistoista. Tätä on tietenkin helpottanut sellaiset työvälineet kuin kannettava tietokone, matkapuhelimet, Internet ja ennen kaikkea sosiaaliset verkostot.

Koska maailma muuttuu ja liike-elämän käytänteet muuttuvat, on liikeajattelunkin muututtava. Liiketoiminnan muutoksen pystyy helposti näkemään, sekä kuluttujana että työntekijänä. Yritysten arvomaailma on myös muuttumassa ihmiskeskeisemmäksi, sillä yritysten hierarkkisuus ei ole yhtä vahvasti läsnä, mitä vaikka 30 vuotta sitten. Se, miten yritystä johdetaan, on liiketoiminta logiikoiden kannalta oleellisessa asemassa (Lusch & Vargo 2014, 179). Mitkä ovat yritysten hierarkkiset ratkaisut? Kuinka päätöksenteko on rakennettu hierarkian tasoilla ja mitkä ovat mahdolliset pullonkaulat?

Organisaatiomuutokset ovat välttämättömiä, kun liiketoiminta logiikat muuttuvat. Nämä voidaan huomata yrityksen sisäisissä muutoksissa: muun muassa johtamisesta on tullut johtajuutta, kontrolloinnista koordinoitua, hallinnoinnista vuorovaikutteisempaa ja tiedonkulku avoimempaa. Toki tämä näkyy eri sektoreilla eri tavalla, mutta kaikilla suunta on kuitenkin sama. (Libert ym. 2016.)

Toinen oleellinen kysymys on, mitä varten yritys on olemassa? Tätä voidaan pitää perustana yritysten pohtiessa omaa arvomaailmaansa ja sen muodostumista. Palveluntarjoajana yritysten tulisi tuottaa arvoa itsensä lisäksi asiakkaille, osakkeenomistajille, työntekijöille ja muille kumppaneille. Kolmas asia, jota tulee pohtia ja reflektoida, on oman organisaation

vahvuuksien, heikkouksien ja osaamisen analysointi. Mitä apua tarvitaan organisaation ulkopuolelta? Mitä pitäisi osata ja ajatella?

Palvelulogiikka on jo hyvin eroteltu palvelulähtöisestä logiikasta (Lusch & Vargo 2014, 5). Heinonen ym. (2010) viittaa artikkelissaan Druckerin (1974) toteamukseen, että liiketoiminnan tarkoitus on luoda asiakkaita ja sanookin artikkelissa, että ”asiakas määrittää, mitä liiketoiminta on ja liiketoiminta alkaa asiakkaan tarpeista, tosielämässä asiakkaan arvoista. Se vaatii sen, että liiketoiminta määrittelee omat tavoitteensa täyttää asiakkaiden tarpeet.”

Tuotelähtöinenlogiikka: tuotteet ovat kuitenkin vain väline palvelujen tarjoamiselle, jotka vielä usein otetaan käyttöön itsepalveluna. Ne tarjoavat tarkoitusta, tai pikemminkin näyttävät asiakkaalle lopputuotteena. Suuri kysymys onkin, kuinka päästään nykytilanteesta lopputuotteen tilaamisvaiheeseen ja saadaan tuote asiakkaan käyttöön?

Tuotelähtöisen- ja palvelulähtöisenlogiikan perustavanlaatuisen ero tulee siinä, kuinka tuotteen tai palvelun vaihdanta on informoitu myyjän ja ostajan välillä: ymmärretäänkö, onko tarkoituksena myydä tavaraa vai ymmärretäänkö tarjota vaihdanta partnerille hänen tarpeidensa mukaista tuotetta. (Lusch & Vargo 2014; Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 25-28.)

Tuotokeskeinen logiikka ei varmasti koskaan tule poistumaan, sillä harvoin kuluttaja esimerkiksi katsoo, mistä ostaa polttopuunsa - kunhan vain saa mökkinsä lämpimäksi. Tästä päästäänkin sitten palvelulähtöiseen ajatteluun, jossa yritys tuo polttopuunsa lähelle asiakkaan mökkiä, ennen kuin ennen asiakas hankki polttopuunsa lähimmästä kaupungista. Täysin tuotokeskeisen logiikan aikaan asiakkaan rooli on ollut passiivinen ja tilanne on hyväksytty. Tuotteesta on saatettu kysyä tarjous ja peli on ollut puhtaasti hintavetoista. (Heinonen ym. 2010.)

Palvelulähtöisen logiikan Lusch & Vargo (2014) kuvaa neljällä selviöllä:

- 1) Palvelu on vaihdon perusta
- 2) Asiakas on aina arvonluoja
- 3) Kaikki taloudelliset ja sosiaaliset toimijat ovat resurssien sopeutujia
- 4) Arvo on aina ainutlaatuisesti ja fenomenologisesti edunsaajan määrittelemä

Palvelulogiikan taas nähdään olevan palvelukeskeistä logiikkaa enemmän markkinoinnin ja asiakkaan arvonluonnin perusta liiketoiminnalle. Siksi palvelulogiikka onkin enemmän johtamisen malli kuin palvelukeskeinen logiikka (Grönroos & Gummerus 2014, 198). Koska palvelulogiikan periaate on asiakkaan arvonluonti, niin asiakaskeskeisyys on äärimmäisen tärkeä yritysarvo toteutettaessa palvelulogiikan periaatteita. Asiakas on tällöin aina keskiössä yritystoiminnassa,

joten se myös saatetaan kokea eri sektoreilla eri tavalla, eikä se näin ollen näy välttämättä näy koko organisaation toiminnassa. (Lusch & Vargo 2014, 112.)

Nykypäivänä palveluntarjoajat ovat enemmän kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa ja pystyvät olemaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan myös kehityksessä. On siis myös ensisijaisen tärkeää, että arvoa kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kun palveluntarjoajat osallistavat asiakkaitaan, eivät he ole rajoitettuja tarjoamaan ainoastaan arvolupausta vaan tämän lisäksi he voivat aktiivisesti vaikuttaa asiakaslupauksen täyttämistä. Yrityksillä on valtava potentiaali kasvattaa juuri tämän ansiostaan omia markkinoitaan ja luoda palvelukeskeisestä logiikasta organisaatiolaajuisen asenteen. (Grönroos & Gummerus 2014, 206-207.)

Tuotelähtöinen- ja palvelulähtöinen logiikka on pitkälti asetettu vastakkain, mutta on sittemmin muotoiltu uudelleen. Pääpaino on kuitenkin erottaa nämä kaksi toisistaan. Aikojen saatossa markkinointi on kehittynyt tuotokeskeisestä liiketoiminnasta palvelukeskeiseen- ja vuorovaikutteiseen liiketoimintaan. (Heinonen ym. 2010; Lusch & Vargo 2014, 105.) Nykypäivänä tämä voidaan nähdä esimerkiksi tuotekehityksessä yhdessä kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Asiakkailta saatua palautetta käytetään huomattavasti läpinäkyvämmiin hyödyksi kuin aikaisemmin.

2.4 Toimintaohjeet, periaatteet ja eettinen koodi

Tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti tutkimuksen lähestymistavaksi, koska haluttiin saada syvällistä ymmärrystä yhteistyökumppanuuden toimivuudesta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tutkittavan kohteen startup-kumppanuusyksikön nykytilan kuvaaminen nähtiin hie- man haasteellisena, sillä kumppanuuksien vastuuhenkilöt ovat usein hajallaan, joten tietope- rusta nousi entistä merkittävämpään asemaan. Koska tutkittua tietoa oli erittäin niukasti saa- tavilla, keskityttiin enemmän havainnoimaan eettisen toiminnan periaatteita ja löytämään ta- pauksista yhtäläisyyksiä.

Uusien ideoiden ja toimintamallien suora luominen ei ollut tutkimuksen lähtökohtainen tar- koitus, vaan löytää niihin ohjaavat tekijät. Tutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön työstä nousseita ongelmakohtia ja kehittämään nykyisiä käytänteitä sekä luomaan uutta tie- toa työelämän käytänteistä (Ojasalo ym. 2009, 18). Koska startup-yritysten liiketoimintalogii- koiden tunnistaminen on vielä alkuvaiheessa, niin lähdettiin pohtimaan, voidaanko startu- peille räätälöidä erilaiset kumppanuussopimukset. Tärkeintä oli tutkia nykytilaa ja oppia tun- nistamaan ensin omat toimintamallit, toimintaohjeet, arvot ja eettinen ajattelu ennen kuin pystytään kehittämään yhteisiä pelisääntöjä.

Yrityksissä esiintyy monesti tuttuja käsitteitä, jotka ovat käsitteinä kaikille samat mutta sisäl- löltään erilaiset. Tunnetuimpia käsitteitä ovat *Code of Conduct* eli sisäiset toimintaohjeet, *Code of Practices* eli toiminnan periaatteet ja lisäksi eettistä arvoa ja periaatteita

määrittelevä *Ethical Code*. Yritysten välistä kumppanuuden ja arvojen yhteneväisyyttä on hankala mitata päällepäin, mutta mitä lähempänä nämä määritteet ja periaatteet ovat toisiinsa, sitä lähempänä yritysarvot ovat toisiaan. Tämä on myös yksi syy, miksi tätä opinnäytetyötä tehdään eli halutaan saada tutkimuksellista tietoa kahden eri yrityksen toiminnallisista periaatteista, arvoista ja sitä kautta verrata tuloksia siihen, kuinka yritykset itse kokevat kumppanuuden.

Code of Conduct on aina yritys-, toimiala- tai jopa osastokohtainen, joten sen ei ole tarkoitus ollakaan identtinen toisen yrityksen kanssa. Samoja piirteitä voidaan kyllä huomata olevan ja muokkautuvan kumppanuuden aikana. Toimintaohjeet ovat kaikessa yksinkertaisuudessaan lista säännöistä ja niiden rikkomisen aiheuttamista sanktioista. Arvojen määrittely sekä eettinen koodi ovat olennaisia, jotta yhtiössä syntyy samanhenkinen yrityskulttuuri ja johdonmukaiset toimintamallit. (Aaltonen & Junkkari 2003, 176.)

Code of Practices taas ovat enemmän toimintaperiaatteita tulkitseva. Se kuvailee yrityksen arvoja ja periaatteita sekä työntekijöilleen että päätöksentekijöille. Yleisesti nämä periaatteet ovat kirjattuina, jotta ne on muun muassa helppo jalkauttaa uusille työntekijöille. Toiminnan periaatteet ohjaavat myös monia päätöksentekoa, esimerkiksi yritysten välistä yhteistyösopimusta luotaessa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 176.)

Ethical Code on eettinen koodi, joka antaa päätöksenteolle arvot ja periaatteet. Nämä määrittelevät yhtiön tarkoituksen ja etiikan sekä vastuut sidosryhmiään kohtaan. Eettinen koodi näyttää tien, minkä takana yhtiö seisoo ja keitä he ovat. (Aaltonen & Junkkari 2003, 176-177.)

2.5 Konteksti

Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) julkaisussa kerrotaan tulevaisuuden kilpailukyvyyn muodostuvan yhä enemmän innovaatioekosysteemissä. Nykyisessä ekosysteemissä keskinäinen riippuvuus ja yhteistyösuhteet nousevat enemmän esille, jonka kautta tarjoutuu uusia mahdollisuuksia. Näihin yritykset eivät pystyisi itse tarttumaan. Kilpailuetua voidaan luoda kolmella eri ekosysteemin tasolla: yrityksen sisällä suljetussa ekosysteemissä, avoimessa ympäristössä jakaen olemassa olevaa tietoa ja uuden tiedon luominen ekosysteemissä, jossa lähtökohdiltaan erilaiset potentiaalit kohtaavat toisensa.

Tutkimuksen tavoitteena oli lähteä tuottamaan kehitysprojektiä, jossa tutkittiin yritysarvojen vaikutusta kohdeyrityksen ja startup-yritysten välillä, ja miten tulosten perusteella toimintamalleja pystyttäisiin yhtenäistämään. Tällä mallilla yhteistyösuhteesta saataisiin merkityksellisempää, syvällisempää ja toimintaa pystytään kehittämään jatkossa tehokkaammin. Oleellisenä kehittämisen mallissa toimivat yritysarvot, joille halutaan tuoda enemmän merkitystä

kumppaneiden välillä. Oleelliseksi ilmiöksi tutkimuksessa nousi hiljaisten arvojen ja tunnistettujen arvojen välinen suhde. Ilmiötä haluttiin tarkastella lähemmin ja löytää ne oleelliset arvot, jotka määräävät kumppanuussuhteiden toimivuuden. Tahtotila on luoda pysyviä ja toimivia kumppanuussuhteita yhteisten arvojen kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut luoda valmista toimintamallia vaan saada aikaan tutkittua tietoa, jota pystytään hyödyntämään ja soveltamaan projektikohtaisesti myös tulevaisuudessakin.

Toimeksiantajan kanssa käytiin läpi, mitkä startup-yritykset halutaan ottaa tutkimukseen mukaan ja ketkä ovat oikeat henkilöt, joita halutaan haastatella. Tutkimukseen haluttiin eri toimialojen kumppaneita, jotka ovat suhteellisen tuoreita kumppaneita ja lähtökohtaisesti kumppanuussuhde on jo itsessään toimiva, mutta sille halutaan luoda syvempää merkitystä.

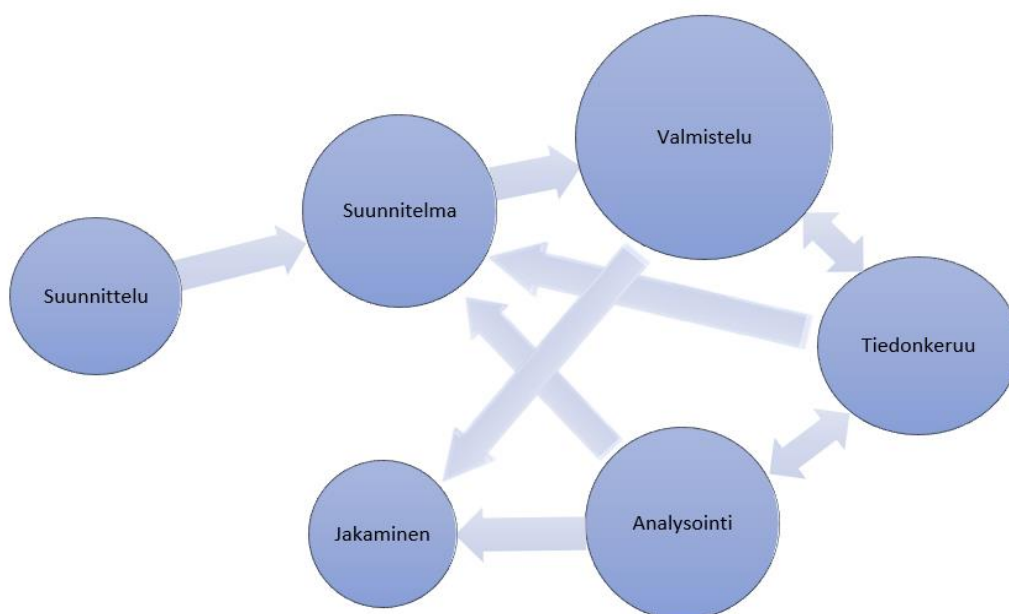
Kehittämistoiminta nähdään jokapäiväisenä työnä ja sen tulee olla jatkuvaa, oli kyse sitten projekteista, hankkeista tai jatkuvasta kehittämisestä. Tärkeintä kehittämistyölle ovat tavoitteet ja sille määritelty kohde. Olipa kehittämistoiminnan tavoitteena diffuusion jakamista tai uuden toimintamallin innovoimista, niin tavoitteena on luoda malli, joka sopii eri aloille, eri kokoisille, eri kulttuurisille ja nuorille tai kokeneille startup-kumppanuussuhteille. Kaiken perusta on kumppaneiden ja asiakkaiden kunnioitus ja ymmärrys siitä, että uusien toimijoiden tullessa markkinoille, myös vanhat teknologiat ja toimintamallit vaativat muutosta. Tästä käytetään nimitystä disruptio eli murrosta markkinoissa. Digitalisaation myötä myös asiakaskäyttäytyminen on muuttanut kilpailukenttiä, kun asiakkailta on yhä enemmän vaihtoehtoja. Tämän myötä myös yritysten on ohjattava omaa kehityskaartaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 26-28; Toikko & Rantanen 2009, 15-17.)

Tässä opinnäytetyössä voidaan hyvin yhtyä Grönroosin ja Voiman (2011, 3-17) lausuntoon: ”asiakas on aina mukana arvonluomisessa mutta, jotta tätä teoriaa ja päätöksentekoyksikköä voidaan kehittää, täytyy lausuman väittämä tutkia. Keskustelut arvonluomisesta ja kanssatekemisestä palvelukeskeisen logiikan julkaisuissa perustuvat määrittelemättömiin ratkaisuihin arvonluomisesta ja epäselviin näkyymiin, mitä arvo on.”

3 Tutkimuksen kuvaus

Tapaustutkimuksessa teoriapohja antaa tutkimukselle vahvat rakenteet ja sen avulla ilmiötä voidaan kehittää tai tutkimuksena kautta löydetään aivan uudenlainen malli, jota tässä työssä lähdettiin tavoittelemaan. Oleellista oli luoda niin vahva tietoperusta, että analyysivaiheessa voidaan aina palata teorian asettamiin kysymyksiin. Laadullisissa- eli kvalitatiivisissa tutkimuksissa analyysia ei yleensä nähdä pelkästään työn loppuvaiheessa, vaan analysointi ja tulokinta tapahtuu jo heti suunnitelmavaiheesta alkaen. (Hirsjärvi ym. 2013, 60-65.)

Aina tietoperustasta johtopäätöksiin pohdintaan on tapaustutkimuksessa, niin kuin kaikissa muissakin ihmistieteellisissä tutkimuksissa, muistettava koota kaikki sisältö uudelleen selkeäksi tieteelliseksi johtopäätökseksi. Tämä tapahtuu sisällön aineiston hajottamista käsitteelliseksi osiksi analyysin ja synteysin yhdistämisellä. Ehrnrooth 1990 erottelee aineiston analyysistä kahdenlaista tulkintasääntöä: sijoittelu- ja erittelysäännöt sekä yleistyssäännöt. Ensimmäisessä aineisto hajotetaan analyysiyksikön tasolla ja sijoitetaan eri luokkiin. Jälkimmäistä sovelletaan, kun analyysi suoritetaan teoreettisten käsitteiden tasolla ja tulkittava aineisto kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi. (Kananen 2012, 54-55; Seitamaa-Hakkarainen 2014.)



Kuva 2: Tapaustutkimuksen prosessikuvaus (Yin 2018)

Tapaustutkimusta Yin (2018) kuvaa lineaariseksi- mutta iteroivaksi prosessiksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että prosessin eri vaiheissa jumpataan ja voidaan palata eri prosessi vaiheisiin useita ja taas useita kertoja, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi sekä keskittyy nykyajan tapahtumiin. Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään usein pienestä joukosta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Siksi se soveltuu erinomaisesti kehittämistyön lähestymistavaksi. (Yin 2018, 9-15.; Ojasalo ym. 2009, 52-53.)

Suunnitteluvaiheessa tulee tunnistaa, onko tapaustutkimus asianmukainen menetelmä tehdä tutkimustyö verrattuna muihin tutkimusmenetelmiin. Päätettäessä tehdä tapaustutkimus tulee myös ymmärtää sen määritelmä ja käsitellä sille perinteisiä huolenaiheita.

Lopputuloksena on tarkoitus laatia tapaustutkimus, jossa tieto kerätään, esitellään ja analysoidaan reilusti. Yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa olennaista on, että ratkaisut ovat perusteltuja. Koska tutkimuksen raportointi on tutkimusongelman suunnittelusta ja

rajauksesta aina aineiston analysointiin, ratkaisuihin ja pohdintoihin asti opinnäytetyöntekijän näköinen, on sen tekijällä myös eettinen vastuu sen oikeanmukaisuudesta. Ilman perusteltuja ratkaisuja lopputuotos menettää arvoaan. Näiden lisäksi tapaustutkimukseen mahtuu perustelut lähestymistavan- ja tiedonkeruumenetelmän valinnasta. Tapaustutkimus on yleisesti aikaa vievä prosessi ja se tekee siitä yhden haastavimmista yhteiskuntatieteellisistä pyrkimyksistä. (Yin 2018, 1-5; Kananen 2012, 158.)

3.1 Arvot osana strategisia päätöksiä

Sekä suurten että pienten yritysten liiketoiminta vaatii strategisia päätöksiä, jotta yritys pystyy tuottamaan taloudellista tulosta ja kasvattamaan omaa liiketoimintaansa. Strategiset päätökset hoitavat yrityksen ylin johtoporras ja niitä ohjaavat tuloksen tekemisen lisäksi yrityksen eettiset arvot, jotka ohjaavat tekemään strategisia päätöksiä ja edesauttavat pääsemään tavoitteisiin eettisin perustein. (Casadesus-Masanell & Ricart 2010; DaSilva & Trkman 2014, 383.) Kumppanuuksien johtaminen on yksi avaintekijä nykymailman liiketoiminnassa ja osa strategisia päätöksiä. Kumppanuuksien johtamisella tarkoitetaan johtamis- ja toimintatappaa, joiden keskeisinä tavoitteina on: 1) valita ja tunnistaa strategisesti tärkeät kumppanit, 2) laatia ja asettaa tavoitteita toimintastrategioita asiakkaiden kehittämiseksi, 3) toteuttaa suunnitellut toimenpiteet ja 4) kehittää toimintaa saatujen tulosten ja palautteen perusteella. Tärkeimpänä on tuntee asiakas ja kumppani, ja tietää, miten nämä luovat yritykselle arvoa. Sekä toisinpäin. (Puusa ym. 2012, 160.)

Suurissa yrityksissä korostuvat edelleen selkeät johtoportaat ja niissä voidaan vielä nähdä hierarkisuutta sekä rajattuja organisaatorajoja. Yrityksiin kuuluvat kuitenkin kaikki tasot ylimmistä aina organisaation alimmille tasoille. Yritysten voidaan sanoa vasta sitten toimivan erinomaisesti ja johdonmukaisesti, kun sen organisaation kaikki eri tasot noudattavat ja toteuttavat yrityksen strategiaa riippumatta olosuhteista. Vaikka strategiset päätökset tulevat johdolta, niin on päätösten tultava yritysten arvojen mukaisesti, jotka ovat myös organisaation jäsenille yksiselitteiset. Toisin sanoen voidaan sanoa, että strategiset päätökset tulevat arvopohjan kautta, jonka takana koko organisaatio seisoo. (Chan Kim & Mauborgne 2015, 213-214.) Tosielämässähän tilanne ei aina mene näin, mutta johdon on viime kädessä vedottava toiminnan perimmäiseen perustaan: organisaatiossa työskentelevien ihmisten käyttäytymiseen, asenteisiin ja arvoihin. Yrityskulttuurissa tarvitaan sitoutumista ja luottamusta, jotta toimintaa voidaan viedä eteenpäin ja työntekijät ovat motivoituneita toteuttamaan strategiaa.

Se, että yritykset tekevät strategisia päätöksiä yhteistyöprojekteja aloittaessaan, on selkeää, että molemmilta osapuolilta strategiset ratkaisut ovat omaa liiketoimintaa eteenpäin vieviä. Siksi on tärkeää tuoda omat strategiset ratkaisut molemmille osapuolille läpinäkyviksi, jotta ristiriidat ovat helposti selvitettävissä. Onko siis yhteistyöprojektin kannalta oleellista, että

tunnetaan toisen arvomaailma vai riittääkö strategisten ratkaisujen läpikäynti? Tärkeintä on tunnistaa projektin laajuus ja mitä se molemmilta osapuolilta vaatii, jotta tiedetään, kuinka syvällisesti tulee kumppani tuntea.

Oikeudenmukaisuus tulee myös esille, kun toimitaan eri sidosryhmien kanssa ja se korostuu entisestään toimittaessa eri sidosryhmien kanssa. Oikeudenmukaisuus korostuu eri sidosryhmien välillä, sillä kiinnostuksen kohteet ja näkemykset voivat poiketa toisistaan. Tämän lisäksi ei voida kontrolloida kumppanin organisaatiota hierarkkisesti, joka voi aiheuttaa ristiriitailanteita projektin juoksutuksessa. (Chan Kim & Mauborgne 2015, 228-231.)

Chan Kim & Mauborgne (2015) kuvaavat strategian yhtenäistämistä kolmella strategialupauksella: arvolupaus, tuottolupaus ja ihmislupaus. *Arvolupauksella* tarkoitetaan strategiassa keskeistä menestystä tuotteelle tai palvelulle, joka kiinnostaa ostajia ja houkuttelee asiakkaita. *Tuottolupaus* taas on lupaus tuottaa tuotteelle tai palvelulle voittoa. *Ihmislupauksella* luovataan työntekijöille ja yhteistyökumppaneille toteuttaa sovittua strategiaa ja motivoida ihmiset toteuttamaan sitä. Johdon vastuulla on tehdä strateginen yhtenäistäminen kahden eri organisaation välillä ja varmistaa, että strategialupaukset täyttyvät. Monesti johdolla on tapana keskittyä vain yhteen strategialupaukseen, jolloin yhtenäisyys ei toteudu. Jos strategialupauksista ei kehitetä ja yhtenäistetä kaikkia kolmea osaa, tuloksena on projektin epäonnistuminen tai lyhytaikainen menestyminen. Toiset strategialupaukset eivät saa kärsiä toisten kustannuksella, jotta projekti toteutuu sen asettamissa tavoitteissa. (Chan Kim & Mauborgne 2015, 234-235.)

3.2 Monitapaustutkimuksella luotettavuutta

Suunnitelmavaihe on yksi monitapaustutkimuksen kulmakivistä, sillä siihen palataan tutkimuksen eri vaiheissa jopa useita kertoja, muun muassa tiedonkeruu- ja analysointivaiheissa. Tärkeimpinä osina suunnitelmavaiheessa Yin (2018) pitää tutkimuskysymyksen laadintaa, mahdollisia ehdotuksia, asiayhteyttä, datan looginen linkittäminen ehdotukseen ja kriteerit löydösten tulkkaukseen. Tapaustutkimuksen suunnitelman dokumentoinnin tärkeyttä lisää se, että suunnitelma on jo heti alkuvaiheessa jotenkin ilmaantunut ja valmiiksi nähtävillä. Ensimmäiseksi määritellään tapaus, jota tutkitaan ja sitten kehitetään teoria, ehdotus ja ennakoidaan tutkimusta koskevat kysymykset sekä yleistetään sen löydökset. Suunnitelmassa on myös hyvä huomioida heti alusta alkaen, mitä monitapaustutkimus vaatii ja kuinka kokonaisvaltainen tutkimus on laadultaan. (Yin 2018, 24-30.)

Tiedonkeruu ja litterointi on äärimmäisen tärkeä osa tapaustutkimusta, johon kannattaa varata aikaa. Yinin (2018) kirjassa käydään hyvin läpi monitapaustutkimusta, jossa sama ilmiö toistetaan useammassa tapauksessa ja näistä tehdään ristikkäinen tapaustutkimus. Tarkoitetaan sitä, että samasta ilmiöstä muodostetaan yhteneväisyyksien kautta teoria, joka toistuu useammassa tapauksessa. Tämä tutkimusmetodi soveltuu parhaiten kyseiselle tutkimukselle,

sillä aineisto voi myös sisältää määrällisen tutkimuksen aineistoa, jota haastatteluvaiheessa syntyi jonkin verran. Teoriaa voidaan tarpeen mukaan iteroida niin kauan, että mitään uutta tietoa ei enää saada muodostettua ja teoria on saanut vahvan pohjan sen toistettavuudelle. Kerättyä tietoa voidaan myös käyttää liiketoimintamallin kehitykseen ja jatkokehitykseen. (Yin 2018, 88.)

Huolellinen valmistelu helpottaa tiedonhankintaa, joten halukkuudesta osallistua Case-tutkimukseen lähetettiin yhteensä viidelle startup-yritykselle ja kahdelta saatiin vastaus olla mukana tutkimuksessa. Tutkimuksen kannalta mukaan haluttiin vähintään kolme kumppaniyritystä. Kolmanneksi kumppaniyritykseksi saatiin kohdeyrityksen tytäryhtiö, jonka toiminta sijoittuu Aasian markkinoille. Aluksi tämä mietitytti, sillä Aasiassa arvomaailma ei välttämättä kohtaa Suomessa toimivien yritysten kanssa. Lopulta ajatus tuntui järkevältä, sillä tämän tapauksen myötä saatiin tutkimukselle lisää laajuutta ja ilmiölle saatiin lisää laajuutta vastakohdista. Esimerkiksi luotettavuuden määritelmä laajenee sitä enemmän, mitä enemmän ymmärrämme sen vastakohdalla, epäluotettavuudella (Aaltonen ym. 2003, 24).

Suunnittelua ja suunnitelmaa seuraa *valmisteluvaihe*, jota opinnäytetyöntekijä jo huomaamattaankin valmisteli projektin alkuvaiheesta asti. Opinnäytetyöntekijä valmisteli ja hioi omia taitojaan tapausten tutkijana. Opinnäytetyöntekijä otti selvää tutkittavasta ilmiöstä ja kouluttautui nimenomaisille tapauksille. Valmisteluvaiheessa kehitettiin tapaustutkimukselle protokolla ja hankittiin identiteettisuoja tutkimukseen osallistuville. Tämän jälkeen tiedusteltiin tutkimukseen osallistuvat henkilöt ja valittiin lopulliset tapaukset. Mahdollisuuksien mukaan tehtiin vielä kokeellinen tutkimus aiheesta. Koska tutkimusaineisto koostuu pääsääntöisesti ihmisiltä tulevasta tiedosta, on osallisten valinta suoritettava huolella yhdessä kohdeyrityksen vastuuhenkilön kanssa eettiset näkökulmat huomioiden. (Yin 2018, 80-87.)

Valmisteluvaiheessa tutkimuksella oli jo selkeä suunta ja tutkimuskysymys oli muotoutunut jo lopulliseen muotoonsa. Tässä vaiheessa tutkimuksessa tehtiin valmistelut aineistonkeruulle, joka tarkoittaa teemahaastatteluiden valmistelua ja haastattelu aikataulujen sopimista valikoitujen kumppaneiden kanssa. Haastattelut suoritettiin kumppaneiden omissa toimitiloissa kahdenkeskisenä haastatteluna johtohenkilön kanssa, jotta tilanne olisi haastateltavalle mahdollisimman luonnollinen ja kaikki ylimääräinen paine olisi poistettu ympäriltä. Samalla pystyttiin tekemään havainnointi yritysten toimitiloissa siitä, kuinka yritysarvot heijastuvat työyhteisön sisällä. Oli tärkeä saada yleiskatsaus siitä, kuinka toimihenkilöt kantavat omia arvojaan omalla työpaikallaan.

3.3 Aineistonkeruu ja tutkimusvaiheet

Opinnäytetyön aineistonkeruu on toteutettu pääsääntöisesti Yinin (2018) mukaisella triangulaatiolla, jotka hän kuvaa neljällä eri triangulaatio mallilla: eri tietolähteiden triangulaatio,

eri tutkijoiden triangulaatio, teoriapohjainen triangulaatio ja metodipohjainen triangulaatio. Tässä tutkimuksessa on käytetty eri tietolähteiden triangulaatiota, jotka Yin (2018, 113-114) kuvaa kuuden eri lähdeaineiston käyttönä: dokumentaatiot, arkistoidut asiakirjat, haastattelut, havainnointi, osallistava havainnointi ja fyysiset artefaktit.

Tärkeimmiksi aineistoiksi tutkimuksen kannalta muodostuivat haastattelut, havainnointi, sähköpostikeskustelut ja muut suulliset keskustelut toimeksiantaja yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa. Näiden aineistojen analysoinnin pohjalta tutkimukselle saatiin luotettavuutta ja muodostettua triangulaatio. Lisäksi Yinin (2018, 114-116) mukaan tutkimuksen todistusaineiston ketjua on hyvä pitää yllä eli tapaustutkimuksen löydökset, tietoperusta, viittaukset erityisiin todistusaineistoihin, tutkimuskysymyksen linkittäminen aiheeseen ja tutkimuskysymysten muodostaminen. Tutkimusraportti on muodostettu tämän pohjalta ja kaikki tarpeellinen aineisto on dokumentoitu.

Laadullisen tapaustutkimuksen menetelmät voivat olla erittäinkin monipuoliset suhteessa määrällisen tutkimuksen menetelmiin verrattuna ja siksi monipuolisella aineistolla ja menetelmällä eli triangulaatiolla haluttiin saada tutkimustuloksiin laadullisuutta. Se myös auttaa paremmin tulosten analysoinnissa. (Metsämuuronen 2001, 34; Yin 2018.) Oleellista aineiston keräämisessä on miettiä, mitä aineistoa tapauksista on olemassa? Mitä aineistoa on dokumentoitu ja onko dokumentoimatonta aineistoa? Mitä olisi tarvittu lisää tulosten parantamiseksi? Miten saadaan kerättyä tarvittavaa aineistoa myös jatkossa?

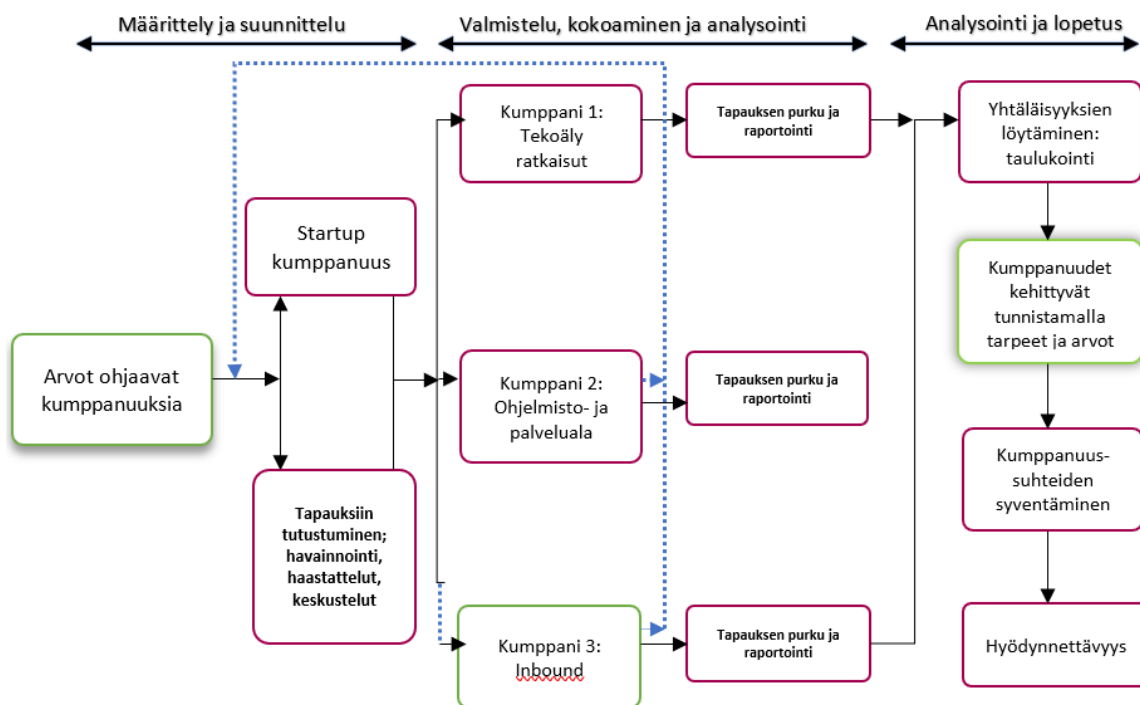
Aaltosen ym. (2003) kirjassa on paljon hyviä esimerkkejä, jotka tuntuvat nousevan monissa työyhteisöissä ja yksilöiden käyttäytymisessä esille. Kirjassa on myös harjoitteita, joita opinäytetyöntekijä on soveltanut tässä tutkimuksessa. Arvoja pohdittaessa on muistettava, että yksilöiden arvot voivat vaihdella työpaikalla ja kotiolosuhteissa, eivätkä samat arvot ole sovellettavissa töissä ja kotona. Tutkimuksessa on pyritty siihen, että lähtökohtaisesti tapaukset ovat erilaisia, sillä tilanteet, ajanjakso, työpaikan paineet ja ympäristö vaihtelevat. Kun tapauksia tutkittiin ja havainnoitiin eri organisaatioissa, oli tärkeintä saada ymmärrys siitä, kuinka vahvana työyhteisö pitää omien arvojensa vaalimista ja miten arvo näkyy omassa toiminnassa. Tämän pohjalta voitiin pohtia yhteisiä arvoihin vetoavia pelisääntöjä eri työyhteisöjen välillä.

Teoksessa Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä (2003) sanotaan osuvasti, että ”arvojen vastaiseen käyttäytymiseen saa ja tulee puuttua heti, suoraan ja henkilökohtaisesti, ilman että toinen loukkaantuu”. Tämä pätee erittäin hyvin, kun yhteiset pelisäännöt ovat työyhteisössä selvillä ja niistä uskalletaan puhua, eikä pelätä sitä, että yksilöiden arvot poikkeavat ryhmän arvoista.

Vaikka tutkimuksen tietoperusta pohjautuukin pitkälti alan kirjallisuuteen, niin tutkimusaineiston analysointiin haluttiin saada mahdollisimman kattavasti tietoa eri lähteistä, jota

pystyttiin soveltamaan hankittuun lähdeaineistoon. Aaltosen (2003) kirjoissa käydään läpi muun muassa sitä, kuinka pitkä- ja monivaiheinen prosessi arvojen tunnistaminen on ja siihen vaikuttavat sekä yksilöiden elämänhistoria että tulevaisuuden odotukset, unelmat ja tavoitteet. Myös eri yhteisöillä on vaikutusta omiin arvoihin ja arvopohdinnoissa onkin oltava mukana tunnepuolen kuuntelun lisäksi käytännön järki. Erilaiset ihanteet ja tavoitteet ovat valinnoissamme näkyviä arvoja, kun taas piiloarvot ovat tunnistamattomia, mutta silti vaikuttavat valintoihimme. Tässä opinnäytetyössä näiden löytäminen ja yhteen saattaminen useamman eri organisaation välillä onkin yksi haastavimmista tehtävistä. (Aaltonen ym. 2003, 18-19.)

Tässä tutkimuksessa opinnäytetyöntekijällä on vahva näkemys siitä, millaiset yritysarvot toimeksiantaja yrityksellä on ja miten se näkyy heidän sisäisessä liiketoiminnassaan. Projektin valmisteluvaiheessa on kysely, kuunneltu ja sopeuduttu ymmärtämään tutkittavaa aihetta toimeksiantajayrityksen sisällä. Tämä vaihe on onnistunut hyvin, sillä tutkija on ollut päivittäin kohdeyrityksen palveluksessa ja päässyt päivittäin havainnoimaan yrityksen sisäisiä toimintamalleja. Havainnointi on antanut hyvät lähtökohdata tutkittavalle ilmiölle.



Kuva 3: Monitapaustutkimuksen vaiheet (Yin 2018)

Yllä olevassa kuvassa on esitetty tämän tapaustutkimuksen menettelyvaiheet, jotka koostuvat tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä. Tapaustutkimuksen alkuvaiheessa luotiin ilmiölle

teoria, josta case valinnan ja tiedonkeruu suunnitelman kautta tehtiin useampi tapaustutkimus. Kaikki tapaukset raportoitiin ja nämä analysoitiin. Lopussa alkuperäistä teoriaa muokattiin tulosten perusteella. Rajatapauksen yhteneväisyydet analysoitiin kriittisesti ja tutkimustulokset raportoitiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

3.4 Nykytilanteen kuvaus

Tutkimuksen tapauksia lähdettiin tarkastelemaan nykytilan kartoittamisen kautta, jotta pystyttiin havaitsemaan oleellimmat kipukohtat. Tietoperustaan pureuduttiin näiden kipukohdrien pohjalta ja se auttoi tutkimusta pysymään kontekstissa. Raportin lopussa on pohdittu tutkimusprosessin läpivientiä ja arvioitu käytetyn tietoperustan hyödyllisyyttä. Teoreettinen viitekehys antaa tutkimukselle raamit, jonka mukaan kehittämistyö pysyy kasassa. Kehittämistyö ei ikinä ala tyhjästä, vaan se nojautuu aina aiempaan tietoon, teorioihin ja metodeihin. (Ojasalo ym. 2009, 53.)

Nykytilan toimintatapoja ja menetelmiä kartoitettiin haastattelemalla aktiivisia toimihenkilöitä, kuten projektin vetäjiä, kumppanuusien vastuuhenkilöitä ja muita tukihenkilöitä. Näiltä saadut vastaukset auttoivat saamaan tarkan kuvan nykytilasta, kun niitä verrattiin startup-kumppaneilta saatuihin vastauksiin. Teknisen tapaustutkimuksen kehittämisprojektin käynnistää lähes poikkeuksetta ulkopuolinen henkilö eli tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijä itse, joka käynnistää kehitysyhteistyöprojektin (Metsämuuronen 2001, 30).

Nykytilan kartoittaminen on oleellisen tiedon keräämistä ja osittain myös vielä valmistelua, jotta tiedetään, mitä tietoa tarvitaan enemmän. Nykytilaa tarkasteltiin tutkimusongelman kautta, joten haluttiin kartoittaa, miten kumppanuus ja yhteistyö tällä hetkellä toimii ja miten yhteistyö on saanut alkunsa ja miksi osapuolet ovat synnyttäneet yhteisprojektin. Arvokysymykset nostettiin vahvasti esille nykytilaa kartoittaessa ja pohdittiin pystyvätkö osalliset sitoutumaan näihin arvoihin ja näkykö se toiminnassa.

Kun tutkitaan eri työyhteisöjen arvoja, niin voidaan samalla huomata yksilöiden arvojen tulevan esille, joten suoriltaan yleistettävyyttä ei voida tässä kohtaa vielä tehdä. Myös lausuntojen ja käytännön välinen suhde vaatii tutkijalta kriittistä tarkastelua. Siksi olisi ollut hyvä, että nykytilaa olisi voitu tarkastella lähemmin kenttätöinä. Yksi kriittisen ajattelun teema oli tarkastella yhteisön käyttäytyminen ja miten suhtautuminen kumppaniin näkyy omassa yrityskulttuurissa ja miten taas sopimuksissa ja talon ulkopuolella. Esimerkiksi yhteisössä voidaan antaa asiakasmyönteinen kuva, mutta todellisuudessa asiakkaista ei aidosti välitetä, vaan katsotaan oman kassavirran kehitystä. (Aaltonen ym. 2003, 215.)

Nykytilan kartoituksen kautta haluttiin saada syväymmärrystä siitä, mitä toimintaa halutaan olla kehittämässä. Samalla kartoitettiin startup-yritysten suhde omiin ja toimeksiantajan arvoihin. Toimeksiantajan ja kumppaneiden väliset sopimukset jätettiin tutkimuksesta

huomiotta, vaikka niiden uudistaminen olisi paikallaan, kertoo toimeksiantaja yrityksen kumppanuus asiantuntija. Hän myös kertoi, että startup-yrityksille voisi luoda oman sopimuspakin, sillä yhteistyön luonne poikkeaa normaaleista kumppanuuksista. Yhteiset toimintamallit ovat aika pitkälti sidottu projektien vastuhenkilöiden vastuulle, mutta operatiivinen hoitaa päivittäisen toiminnan ja ohjausryhmät tukevat toimintaa.

Tärkeimmiksi teemoiksi muodostui arvojen pohjalta asiakaslupaus, tarvelähtöisyys yhteistyössä, laadullisuus ja asiakasarvo. Näitä neljää teemaa lähdettiin tutkimaan tarkemmin arvo-pohjaisen toiminnan kautta ja samalla pohdittiin, miten nämä teemat näkyvät kumppaninyhteistyössä. Nämä teemat otettiin huomioon, kun suunniteltiin tiedonkeruuta. Tarvelähtöisyys on jokaisen yhteistyösuhteen perusta, joten kehittämistyössä on hyvä miettiä, miten tarpeet saadaan täytettyä yhteisten arvojen puitteissa. Tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin syventää kumppanuussuhdetta, lisätä ymmärrystä ja parantaa kommunikointia.

Startup-yrityksissä näkyy varsinkin se, että toimitaan tiiviisti samojen henkilöiden kanssa, eikä niinkään yrityksen, vaikka henkilöt edustavatkin yritystä. Asiakastoiminnan kehittämisjohtajan mukaan suhde toimittajiin on oltava luottamuksellinen ja välitön, jotta kommunikointi toimii moitteettomasti. Myös prosessitoiminta on toiminut tähän mennessä varsin mallikkaasti ja aikatauluista on pystytty pitämään kiinni. Projektitoiminnassa on hänen mukaansa tärkeää muistaa, kenellä on vastuu ja hankintayksikön tehtävä on tukea tätä.

Kun kaksi yritystä ovat rakentamassa yhteistyösuhdetta kehittämis- ja tutkimushankkeelle, niin sopimusehdot eivät ole itsestään selviä. Ne täytyy määritellä ajan mukaisesti ja tosiasiallisten yhteistyöpanosten perusteella. Uudet yhteistyösuhteet ja kumppanuudet, jotka tunnetaan myös liittoutumina, ovat tulleet liiketoiminnassa etualalle. Esimerkkeinä voidaan mainita yhteiset ostoskeskukset, teknologiset sopimukset, yhteisvienti yritykset, yhteisyritykset ja teollinen toiminta paikallisten tai ulkomaisten kumppanien kanssa toimiminen luovat kaikkia aivan uudenlaisia yhteistyömuotoja. (Lurie 2016, 166-175.)

Yhteistyömuotoja on nähty aina mm. joukkueurheilussa, jossa luottamus ja arvostus joukkuekavereita kohtaan tulee näkyä, jotta menestystä syntyy. Parhaimmillaan yhteistyöllä saadaan aikaan uskomattomia tuloksia ja pystytään luomaan jotain uutta. Mitä paremmin yksittäisten henkilöiden kemiat ja arvot näkyvät tiimityöskentelyssä, sitä paremmat mahdollisuudet ovat onnistumiselle. Onnistumisen kannalta on oleellista, että kaikkien osallisten on jaettava omaa identiteettiään, jotta kokonaisuus pystytään hahmottamaan paremmin ja sitä kautta luoda strateginen kokonaisuus. (Lurie 2016, 166-175.)

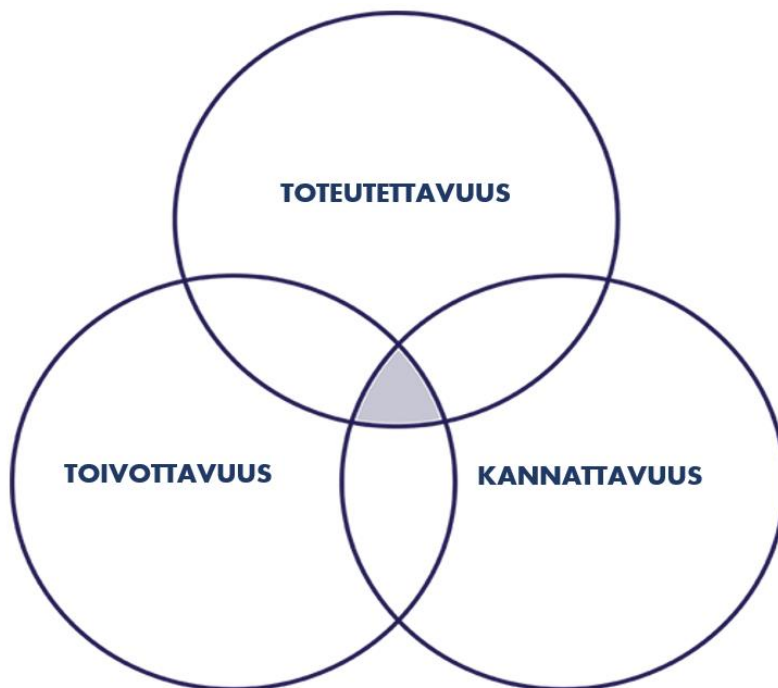
Kumppanuussuhteen arvoa määritellessä on tärkeää määritellä sosiaaliset suhteet ja laatia niiden pohjalta oikeudenmukaiset ehdot. Oikeudenmukaisuus arvona nousee myös kaikissa tutkimuksen tapauksissa esille ja pahimmillaan sen puuttuminen aiheuttaa luottamukselle kolauksen. Rawls (1996, 3) argumentoi kaksi eettistä perustavanlaatuaista kysymystä, jotka olisivat

esitettävä arvioidessa yhteistyön arvoa ja kannattavuutta: Perustuuko yhteistyö oikeudenmukaisiin ehtoihin ja onko tietyn henkilön osallistaminen yhteistyöhön rakennettu oikeudenmukaisille ehdoille? Ilman perustavanlaatua luottamusta ja luotettavuutta eri sidosryhmien välillä koko vaihdanta saattaa romahtaa. Yhteistyön ennakoedellytys on jonkin tasoinen perusluottamus, jotta voidaan siirtyä yhteistyön seuraavalle tasolle.

On olemassa myös tiettyjä sisäisiä arvoja, jotka menevät yksiin yhteistyön kanssa, kuten työskentely yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, viestinnällinen kommunikointi, toisten kunnioittaminen ja tavoitteiden jakaminen. (Lurie 2016, 166-175.) Lopuksi yhteistyön arvo voidaan arvioida sen tulosten perusteella. Yritysmailmassa yhteistyötä pidetään työvälisenä, eikä päämääränä. Yhteistyö ei ole itseisarvo yritystoiminnassa vaan se on keino tuottaa myönteisiä lopputuloksia.

3.5 Tutkimuksen tavoite

Päätavoitteeksi tutkimukselle asetettiin kumppanuussuhteiden syventäminen ja tutkimuksellisen tiedon saavuttaminen, jotta pystytään luomaan toimintamalli kumppanuussuhteiden hallintaan tutkimustulosten pohjalta. Tätä voidaan käyttää muissakin yhteistyön kehittämistehävissä. Aluksi katsottiin, mitä malleja nykyisin on käytössä ja miten niiden tavoitteita seurataan.



Kuva 4: Suunnitteluajattelun rajoitteet (IDEO U 2018)

IDEO U:n (2018) kuvan mukaan suunnitteluajattelun kolme rajoitetta ovat toteutettavuus, toivottavuus ja kannattavuus. Jos nämä rajoitteet esiintyvät jossakin vaiheessa tutkimusta, niin ne on parempi hylätä kuin lähteä väkisin etsimään esimerkiksi toivottavuutta uudelle toimintamallille. Opinnäytetyöntekijä on arvioinut mahdolliset rajoitteet jokaisessa tapauksessa ja tehnyt tutkimusaineiston pohjalta ratkaisut, jossa rajoitteet on minimoitu tavoitteiden saavuttamiseksi.

Bianco dos Santosin (2018) artikkelissa on tutkittu Brownin (2009) toimesta suunnitteluajattelun rajoitteita, osoittaen, että nämä kriteerit ovat päällekkäisiä onnistuneelle idealle. Kuten yllä olevassa kuvassa osoitetaan, ihmisten tarpeiden huomioon ottaminen eli toivottavuus on yksi kriteeri onnistumiselle. Muut kriteerit ovat toteutettavuus, mikä voi oikeasti toimia, ja kannattavuus, mistä voi tulla osa liiketoimintamallia. Kun nämä kriteerit esiintyvät onnistuneesti samaan aikaan, on todennäköistä, että tuotetta tai palvelua voidaan lähteä toteuttamaan. Näin myös suunnitteluajattelu asettuu todennäköisemmin yrityksen operatiiviseen liiketoimintaan.

4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ovat laadullisia menetelmiä, mutta sisältää myös hieman yhdistelmäratkaisuja. Kerättyä tietoa on taulukoitu ja tehty näiden avulla laadullista analysointia. Yhdistelmämenetelmän etu tulee siinä, että tietoa voidaan iteroida niin kauan ennen kuin uutta tietoa ei enää synny. Tämä on erittäin tyypillistä tapaustutkimukselle, sillä se voidaan toteuttaa kahden tai useamman tapauksen vertailuna (Ojasalo ym. 2009, 52-53).

Tiedonkeruumenetelmäksi on valikoitu teemahaastattelu, koska sen kautta voitiin saada tutkimusongelmaan yksityiskohtaisia ja laaja-alaisia vastauksia. Haastatteluiden kautta saatiin myös tuotua työelämän kumppaneiden kipukohtat tehokkaasti esille. Haastattelut voivat monesti olla haastavia ja aikaa vieviä, koska niistä joudutaan sopimaan etukäteen ja niistä saatava tieto on vapaamuotoista. Teemahaastattelu osoittautui kuitenkin parhaaksi vaihtoehdoksi tiedonkeruuseen, koska sen avulla saatiin syvällisempää tietoa aihealueesta ja vastauksia voitiin selventää haastatteluiden aikana. Opinnäytetyöntekijällä on suuri vastuu eettisyys- ja luotettavuusasioissa lähteisiin perustuen. Seuraavissa kappaleissa on esitelty ja perusteltu tutkimusmenetelmät, jota tutkimuksen eri vaiheissa on käytetty. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös tärkeä osata karsia suuresta tietopankista vain oleellinen tieto ja luoda seuraavaa eri tutkimusvaiheisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 21-25.; Hirsjärvi ym. 2013, 204-205.)

4.1 Kehittämistyön menetelmät

Tutkimusongelman muodostuttua arvopohjaisen toiminnan läpinäkyvyyteen kumppaneiden- ja sidosryhmien suuntaan, pystyttiin aloittamaan suunnittelu monitapaustutkimuksen

menetelmiksi. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta kohdeyrityksellä ei vielä ollut, joten haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta pystyttiin muodostamaan nykytilanteen kuvaus. Tämän tarkoituksena oli saada pohjatietoa ja luoda vahva tutkinnallinen aineisto, jota voidaan hyödyntää opinnäytetyön jälkeenkin. Lisäksi käytiin kohdeyrityksessä keskusteluita toimihenkilöiden kanssa, jotka toimivat aktiivisesti kumppaneiden edustajien tai sidosryhmien suuntaan. Tämän kuvauksen myötä voitiin miettiä seuraavat askeleet kumppanuussuhteiden syventämiseksi ja kuinka tuloksia voidaan hyödyntää useammassa yksikössä.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ovat perustettu tapaustutkimukselle ominaisiin menetelmiin ja tietoperusta on toiminut pohjana tutkimusmenetelmien muodostumiselle. Aineistonkeruu on toteutettu laadullisin menetelmin, jotta kerättyä aineistoa pystytään tulkitsemaan jatkokysymyksen ja analysoimaan paremmin. Tulosten analysoinnin menetelmät ovat muodostuneet tapausten pohjalta ja niissä on käytetty pääsääntöisesti palvelumuotoilulle ominaisia menetelmiä. Analysointiin käytettyjen mallien ja menetelmien tarkoitus on havainnollistaa saatuja tuloksia sekä osoittaa, mihin tuloksia voidaan käyttää käytännön työelämässä. (Valli & Aaltola 2015a; Valli & Aaltola 2015b.)

Oleennaista tutkimukselle on tutkimusstrategia, jotta tapausten tutkiminen pysyy kontekstissa ja oleellimmat seikat otetaan huomioon. Siksi on tärkeää, että tutkimusmenetelmät pohditaan tarkoin etukäteen ja tutkimusongelman kautta pohditaan, mitkä menetelmät antavat parhaimmat vastaukset asetettuun ongelmaan. Samat menetelmät voidaan tarpeen tullen toistaa useaan otteeseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 123-130; Vilkkä 2015, 50-52.)

Ensimmäiseksi tapaustutkimuksessa on pohdittava, tutkitaanko yhtä tapausta eli *Single Case* vai tutkitaanko useampaa tapausta eli *Multiple Case* kyseisessä kontekstissa. Tähän tutkimukseen parhaiten sopii useamman tapauksen tutkiminen, koska näin saadaan yleistettävämpiä ja laadullisesti käytettävämpiä tuloksia. Monitapaustutkimuksella saadaan luotettavuuden lisäksi analyttistä hyötyä ja tuloksia voidaan uudelleen tulkita myös myöhemmin. Tapausten tulosten käytettävyyden, laadun sekä monipuolisuuden kannalta tulkittavaksi tapaustutkimuksille tyypillinen triangulaatio, jonka avulla tulkittavaan aineistoon saadaan monipuolisuutta ja laajempaa sisältöä. (Yin 2018, 60-62; Swanborn 2010, 42.)

Tutkimusprosessia lähdettiin toteuttamaan vaiheittaisina jaksoina, jonka tavoite on saada iteroimalla ja leikittelemällä tutkimustulosten kanssa haluttu lopputulos. Vaiheittaisilla jaksoilla tarkoitetaan kuvan 2 mukaista prosessia, jonka avulla tutkimusaineistoa pyöritellään ja ratkaistaan tutkimusongelmaa. Näin saatiin muodostettua tutkimuskehikko ja mahdollisuus tuottaa kehittämiskohteelle lisäarvoa. Kehikon avulla pystyttiin kokeilemaan eri menetelmin tutkimustulosten analysointia. (Yin 2018, 20; Gerring 2004.)

Tapaustutkimus prosessi on hyvin samanlainen kuin muutkin empiirisen tutkimuksen prosessit ja se kattaa viisi tärkeää vaihetta: suunnittelu, aineistonkeruu, valmistelu, aineiston

kerääminen ja analysointi sekä tutkimuksen raportointi (Runeson & Höst 2008). Tapaustutkimukselle olennaista on aineiston ja tulosten analysointi, joka määrittelee tutkimusaineiston keräämisen ja järjestämisen, jotta tutkittava ilmiö voidaan kuvata mahdollisimman kattavasti. Yin (2018) kuvaa tapaustutkimuksen kuusi käytetyintä aineistolähdettä, jotka ovat haastattelut, suora havainnointi, osallistuva havainnointi, asiakirjat, arkistoidut tallenteet ja fyysiset artefaktit. Monipuolinen lähdeaineisto tuo tapaustutkimuksella sekä uskottavuutta että luotettavuutta. Tutkimuksessa aineisto saatiin kerättyä muun muassa seuraavista lähteistä: Teams/Skype keskustelut, pöytäkirjat, dokumentit, verkkosivut, haastattelut, keskustelut, sähköpostiviestit, kirjallisuusaineisto, prosessikaaviot ja havainnointi.

4.2 Laadullisen tutkimustyön määritelmä

Laadullisen- eli kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirre on siinä, että se pyrkii ymmärtämään ilmiötä, sen rakennetta, muuttujia ja niiden välisiä kausaalisuhteita, jotka esiintyvät tutkimuskohteessa. Tärkeintä on saavuttaa ilmiö tutkimusotteen ja siihen liittyvien menetelmien kautta. Mitä vähemmän ilmiöstä on tietoa, sitä paremmin laadullinen tutkimus tulee kysymykseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan saavuttaa syvälinen näkemys ilmiöstä ja luoda uusia hypoteeseja ja teorioita. Laadullisen tutkimuksen peruskysymys on: mistä ilmiössä on kyse? (Kananen 2012, 29-30; Vilka 2015, 60.)

Lähdekritiikki nousee työssä yhdeksi kriittisenanalysoinnin osaksi ja se otettiin huomioon työelämän yhteistyökumppanin kanssa jo tutkimukseen osallistujia valitessa. Tutkimuskysymyksen kautta valikoitui laadullinen tutkimus ja sitä kautta myös tutkimusmenetelmien valinta. Laadullinen tutkimus antaa analysoinnille ja tulkinnalle enemmän vapauksia, joten se ei poista määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen yhdistämisestä Denz (1970) käyttää muun muassa nimitystä *triangulaatio*, jossa tutkimuksessa voidaan käyttää useampia menetelmiä, tutkijoita, aineistoja ja teorioita. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 21-40.)

Tässä työssä kuitenkin näkyy laadulliselle tutkimukselle ominaiset piirteet, mutta määrällisten menetelmien piirteitä esiintyy jonkin verran muun muassa haastatteluiden taulukoinnissa. Tapauksia tutkittaessa taulukointi helpottaa analysoimaan haastatteluista ja muusta aineistosta saatua tietoa. Laadullisesta aineistosta saatu tieto on vain osa laajempaa tieteellisen päättelyn ketjua, joka on yhdistelmä useamman aineiston osista ja eri menetelmistä.

4.2.1 Teemahaastattelut

Kielellinen kommunikointi erittäin tärkeää haastatteluissa, koska teemahaastatteluiden tiedonkeruu tapahtuu vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Ymmärrettävyyden kannalta se tarkoittaa kielellisten vihjeiden asettamista vuorovaikutustilanteissa. Rubinin & Rubinin (2005) mukaan teemahaastatteluiden vahvuus piilee siinä, miten tutkittavasta saadaan laaja-alaisempaa ja itseään koskevaa tietoa tehokkaasti. Opinnäytetyöntekijän on hankala tietää

haastattelussa esille tulevaa tietoa ja siksi keskustelunomainen haastattelu voi tuoda esille piilevää tietoa tutkittavasta kohteesta. Samalla tutkimuksen tekijän on muistettava asetettu raja, että haastattelussa pysytään rajatussa aiheessa. Haastattelun etuna on myös se, että tutkittavan ääni voidaan asettaa laajempaan kontekstiin ja vastauksia voidaan selventää haastattelun aikana. (Rubin & Rubin 2005; Hirsjärvi & Hurme 2014, 34-35.)

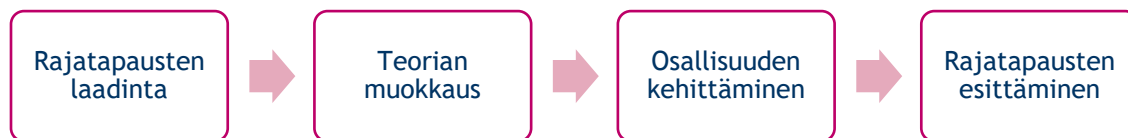
Havainnoivassa tutkimuksessa on vietettävä pitkäänkin aikaa kentällä, jotta ihmisryhmien käyttäytymistä voidaan tulkita ulkopuolisena henkilönä. Tästä syystä oli selvää, että pelkkä puhelinhaastattelu ei riitä vaan parempia tuloksia saadaan kenttätutkimuksessa, kun haastatteluiden lomassa pystytään vierailemaan tutkittavien kohteiden tiloissa ja tehdään samalla havaintoja kentältä. Tämän tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta ja tapahtumien merkitystä paremmin. (Metsämuuronen 2001, 18-19.)

4.2.2 Haastatteluiden yhteenveto ja analysointi

Analysoitaessa monitapaustutkimusta haastatteluista voidaan jatkaa yhdistelemällä menettelyjä, kuten tutkimalla-, luokittelemalla-, taulukoimalla-, testaamalla- tai yhdistelemällä todistusaineistoa. Haastatteluaineiston rajatapausten löytäminen monitapaustutkimuksessa antaa lopputuloksen kannalta moninaisemmat vastaukset tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on todella tärkeää valita aiheeseen sopivimmat menettelytavat analysoitaessa aineistoa. (Yin 2018, 164-167.)

Kun haastattelut on saatu nidottua yhteen ja analysoidaan saatua aineistoa, aloitetaan analysointi palaamalla tutkimuskysymykseen eli päästään ”leikittelemään” suunnitelmavaiheen ja tiedonkeruuvaiheen välillä. Kerätyn datan kanssa voidaan leikitellä useamman menetelmän avulla, riippuen aineiston laajuudesta ja yhteensopivuudesta. Tapaustutkimuksessa yksi hyvä menetelmä on taulukoida, heijastaa aineistoa alateemoihin, muodostaa matriisi ja tehdä visuaalinen esitys saadusta aineistosta. (Yin 2018, 166-167.)

Tutkimusaineistoa analysoitiin taulukoimalla ja visualisoimalla rajatapausten synteesiä, jonka avulla pystyttiin tutkimaan, vahvistamaan ja testaamaan yhteyttä kontekstiin. Rajatapauksia analysoitiin Yinin (2018) alla olevassa järjestyksessä ja tämän rinnalle otettiin myös yhdeksi tulokulmaksi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen triangulaatio, jonka avulla pystyttiin analysoimaan aineistoa monimuotoisemmin.



Kuva 5: Analysoinnin vaiheet (Yin 2018)

4.2.3 Dokumenttianalysoinnilla tekstin merkitystä

Yhteensovittamisen ja kirjoittamisen merkitys korostuu entisestään tapaustutkimuksessa. Koska monitapaustutkimuksessa tulee paljon laadullista aineistoa työelämän pelikentältä, on sen analysoinninkin oltava tulkittavissa laadullisesti. Haastattelut litteroitiin ja päätelmät sekä tulkinnat saatettiin kirjalliseen muotoon. Tutkimusaineistossa koostui verbaalisista, symbolisista ja kommunikatiivisista aineistoista, joten tulkinnan tuli olla yksiselitteistä. Dokumenttianalyysille ominaista on myös, että haastatteluiden lisäksi rinnalle otetaan myös aineistoa, jota ei ole alun perin tarkoitettu tutkittavaksi, kuten yrityksen verkkosivut, muistiot, puheet, keskustelut ja vuosikertomukset. Kaikki puhuttu, kirjoitettu ja kuvattu materiaali sopivat aineistoksi. (Ojasalo ym. 2009, 121-123.)

Tutkittavaan kohteeseen dokumenttianalyysi sopii erittäin sopivasti, sillä aiheesta ei ole kohdeyrityksellä aikaisempaa mallia tai valmiiksi tutkittua materiaalia. Olennaista dokumenttianalyysille on, että kohteena oleva ilmiö esiintyy sen luonnollisessa ympäristössä. Sellaisena yritysarvot myös näyttäytyvät parhaiten, kun lähdetään havainnoimaan yritysten omalle pelikentälle. Haastattelutilanteista saadaan näin myös paras hyöty irti, kun ne suoritetaan yritysten omissa tiloissa. Haastatteluiden dokumentointi onkin analysointia varten tärkeässä lopputulosta silmällä pitäen. (Valli & Aaltola 2015b.)

4.3 Tiedon jakaminen ja esittäminen

Kun kerättyä tietoa on saatu analysoitua, ollaan *jakamisvaiheessa*, jossa analysoidut tulokset esitetään työelämän yhteistyökumppanille ja saadaan palaute tästä. Tiedon jakamista tulee harjoittaa myös tutkimuksen valmisteluvaiheessa, jotta voidaan tehdä vielä hienosäätöä tiedonkeruun toteutukseen. Tämä toteutettiin yhteistyössä kohdeyrityksen ohjaajan kanssa. Opinnäytetyöntekijä määritteli kohdeyleisön ja valmisti raportoinnin sen mukaisesti, jotta jakaminen on mahdollisimman mutkatonta ja tulokset ymmärrettävässä muodossa. Se voi olla joko kirjallinen- tai suullinen kokoaminen. Tässä tapauksessa se toteutettiin kirjallisena kohteena. (Yin 2018, 218-222.)

Kun tuloksia lähdetään jakamaan, tulee raportoinnin olla perusteltu selkeästi ja vaiheet esiteltäviä niin, että on kerrottu mieluummin liikaa kuin liian vähän. Jaettaessa tietoa täytyy tulosten nitominen aloittaa hyvissä ajoin ja laatia raportointi niin tekstimuodossa kuin visuaalisilla esityksillä. Hyvässä esityksessä on tarpeeksi todistusaineistoa lukijalle tavoittaa ratkaisut ja perustelut. Ennen jakamista täytyy kuitenkin muistaa tehdä huolellinen tarkastelu ja uudelleensovittaminen kunnes se on ymmärrettävässä muodossa. (Kananen 2012, 193-194; Yin 2018, 218.)

Tutkimussuunnitelmasta tutkimusongelman kuvaukseen valittiin tarkoin määritellyt kriteerit, mihin keskitytään, jotta tietoa on helppo esittää ja jakaa tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen tavoitteet ja kehitysehdotus esitettiin jo heti ensimmäisessä palaverissa kohdeyritykselle. Tutkimuskysymys esitettiin seuraavalla tavalla kohdeyritykselle: **Kuinka syventää yhteistyötä ja luoda syvempi ymmärrys yhteistyökumppanin kanssa arvojen kautta?** Tähän tutkimuskysymykseen lähdettiin tutkimuksessa vastaamaan ja sekä opinnäytetyöntekijä että kohdeyrityksen vastuhenkilö pystyivät sitoutumaan tähän kysymykseen. Alla on listattuna tärkeimpiä välikysymyksiä, jotka ovat tiedon jakamisen tukena tutkimuksen eri vaiheissa:

- Kuinka löytää yhtäläisyydet eri startup yhteistyö projekteista?
- Miten yhtäläisyydet kannattaa analysoida ristiin ja mikä on tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa?
- Miten alueelliset erot vaikuttavat arvoihin ja kumppanuussuhteisiin? Onko tällä merkitystä tutkimustulosten kannalta?
- Kuinka startup-yritykset ovat laatineet omat sisäiset arvot? Näkyvätkö nämä arvot asiakassuhteissa?
- Mitkä ovat tutkimuksen Design Driverit eli suunnittelua, toimintaa ja kehitystä ohjaavat toimet?
- Miten aineisto tulisi purkaa, jotta tutkimusongelmaan saadaan totuudenmukainen ratkaisu?

Näihin tukikysymyksiin on pyritty vastaamaan tutkimusta tehdessä, jotta laadullisuus säilyy ja toivotut lopputulokset toteutuvat. Tukikysymysten myötä pystyttiin valikoimaan analysointimenetelmät. Koska kyseessä on tapaustutkimus, niin monessa tapauksessa esitettymiin menetelmiin on otettu avuksi tukimenetelmiä, joiden avulla tulokset on saatettu lopulliseen muotoonsa. Nämä menetelmät on esitelty tulosten esittelyssä ja pohdinnoissa.

Ensimmäisessä tapaamisessa toimeksiantajan kanssa käytiin läpi olemassa olevaa aineistoa. Lähtökohtaisesti arvopohjan on oltava kahden yhteistyötä tekevän yrityksen välillä lähes

samanlainen, jotta toiminnallisuudet toimivat mutkattomasti sanoo työelämän projektipäällikkö. Tutkimuksen tarkoituksena on myös löytää vastaus kysymykseen, kuinka yritysten liike-elämän arvot ohjautuvat ja muokkautuvat yhteistyösopimuksen aikana. Tätä ei ole aikaisemmin yrityksessä tutkittu.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksia raportoitaessa on muistettava, että kyseessä on tapaustutkimus ja tulokset nousevat aidoista tapahtumista, jossa tutkittavat henkilöt toimivat omien kokemustensa kautta ja tulokset nousevat tapauksen kontekstista. Siksi on muistettava, että huonoksikin luokiteltu tulos voi olla erittäin hyödyllinen. Tulokset on tuotettu käyttämällä erilaisia menetelmiä (taulukointia, visualisointia, miellekarttoja yms.) ja siksi vain oleellimmat ja relevantit tulokset on nostettu raporttiin mukaan. Opinnäytetyöntekijä on onnistunut tutkimuksen kuluessa ottamaan huomioon erilaisia näkökulmia ja alkuperäinen konteksti on otettu huomioon jokaisessa haastattelussa ja muissa aineistonkeruu tilanteissa. (Metsämuuronen 2001, 61-62.)

Tutkimustulokset on toteutettu reliabiliteetin eli tulosten luotettavuuden kannalta erittäin tarkasti, sillä esimerkiksi haastatteluiden litteroinnit on tehty sanatarkasti ja tutkimuksen tekijän omalle tulkinnalle ei ole annettu varaa. Lisäksi raportit on lähetetty kaikille tutkimuksen osallisille, jotka ovat saaneet oikaista lausuntoja. Validiteetti on aina laadullisessa tutkimustyössä hankalaa, mutta tarkkuutta on saatu lisättyä eri menetelmien käytöllä ja taulukoidulla tuloksia. (Ojasalo ym. 2009, 94; Yin 2018, 46-47.)

Oleellimmat tutkimustulokset saatiin havainnoimalla ja haastatteleamalla startup- ja kumppaniyritykset. Näiden pohjalta voidaan sanoa, että osa kumppaneista perustaa toimintaansa ja valintojansa vahvasti arvojen pohjalta ja osalla omat arvot ovat puhtaasti eettisiin hyveisiin perustuvia, eikä ylös kirjattuja normeja. Tutkimustulosten kannalta oleellista on sulkea pois yleistäminen kirjattujen arvojen tärkeydestä päivittäisessä toiminnassa, joten keskityttiin kumppanuussuhteen syventämiseen perusarvojen ja tärkeimpien toimintatapojen kautta.

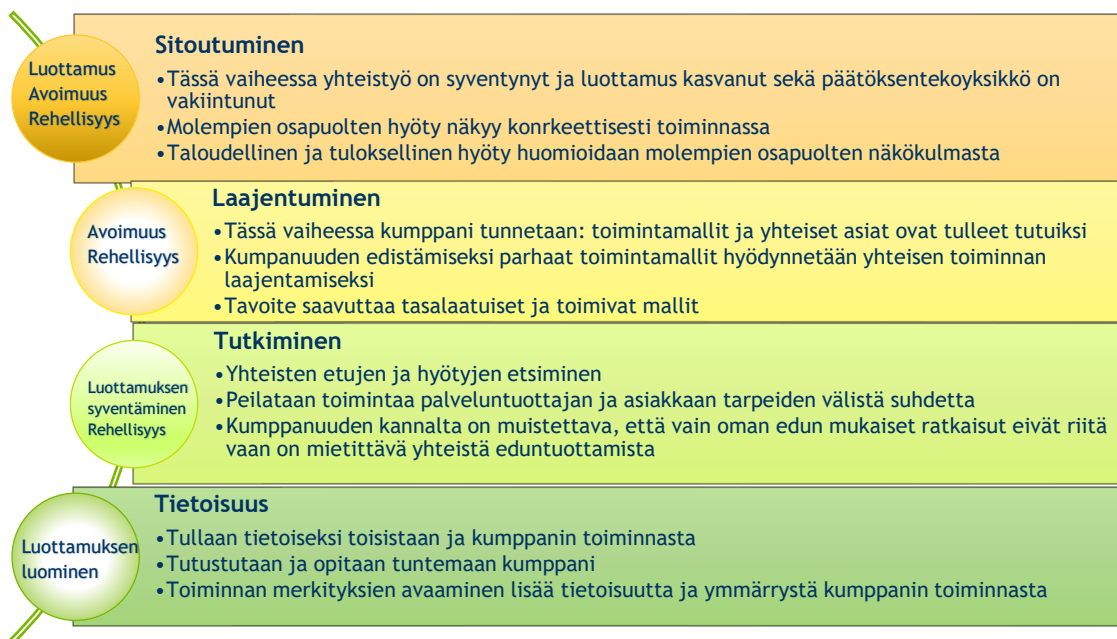
Tutkimusongelmaa ohjaavat kysymykset on listattu Taulukossa 2, jotka vastaavat tärkeimpiin kysymyksiin ja tutkimuksen aikana oleellisesti nousseisiin seikkoihin. Tulokset analysoitiin riskintaulukoimalla saman ilmiön tapaukset ja näistä haettiin oleellisesti esille nousevat yhtäläisyydet, josta saatiin varsinaiset kehityskohteet. Alkuperäinen konteksti ja teemat asiakaspauksesta, tarvelähtöisyydestä, laadullisuudesta ja asiakasarvosta näkyvät hyvin tuloksissa.

Kuinka syventää yhteistyötä ja luodaan syvempää ymmärrystä yhteistyökumppanin kanssa arvojen kautta?	Tunnetaan kumppaniyritys paremmin ja ollaan valmiita käyttämään tähän aikaa.
	Yhteisten tavoitteiden listaaminen ja taloudellisen jakautumisen ylläpitäminen
	Vastausaikojen lyhentäminen ja toiminnan priorisointi
	Toimintalogiikoiden tunnistaminen yhteisissä projekteissa
	Yhteisten toimintamallien vakiinnuttaminen ja molempien osapuolten aktiivinen osallistaminen sekä yhteisten hyötyjen löytäminen
Mitkä ovat yhteiset tavoitteet?	Vastata asiakastarpeisiin ja tuottaa arvoa kumppanille
	Tehostaa liiketoiminnan toimivuutta, jossa kumppaniyhteistyöllä on suuri merkitys - tarvelähtöinen toiminta ja toiminnan analysointi
	Yksinkertaistaa ja parantaa kuluttajien palvelujen toimivuutta
	Toimia yhteisten arvojen mukaisesti, joka on määritelty sopimuspankissa
	Luotettava, avoin ja rehellinen kumppanuustoiminta Kehitettävää: Kumppanin ja toimihenkilöiden syvempi tunteminen - miksi tietyt arvot ovat kumppanille tärkeitä ja miten ne näkyvät heidän toimintoissa.
Kuinka tärkeänä yritysarvot nähdään yhteisen toiminnan kehittämisessä? Miksi ne ovat tärkeitä?	Yhteiset arvot nähdään kaikissa tapauksissa oleellisena osana kumppanuutta, sillä ilman yhteistä arvomaailmaa ei yhteistyösuhde olisi syntynyt Kehitettävää: Yhteisten arvojen ylös kirjaaminen
	Arvot ovat pohjana strategisille päätöksille ja ne tulee perustaa eettisiin hyveisiin -> henkilökemialla suurempi merkitys kuin yrityksen arvoilla
	Arvojen pohjalle voidaan rakentaa luottamus siihen, että liiketoiminta on perustettu oikeille asioille ja yhteistä toimintaa voidaan kehittää tarvelähtöisesti
Huomioitavaa	Oman identiteetin löytäminen ennen kuin arvoista voidaan suuremmin keskustella kumppaniyrityksen kanssa
	Kumppani yhteistyön hierarkkisouden poistaminen
	Eriarvoisuuden arvostaminen tärkeää

Taulukko 2: Tutkimustulokset ja löydökset

Dwyer, Schurr & Oh (1987) ovat kehittäneet tikapuumallin, jossa asiakassuhteen syntymistä ja kehittymistä kuvataan asennetasolla. Tikapuumallin lähtökohta on se, että suhteen molemmat osapuolet tulevat ensin tietoiseksi toisistaan. Seuraavaksi tutkitaan ja kokeillaan, mitä etuja ja haittoja toisen kanssa toimimisesta voisi koitua. Suhde laajenee sitä myötä, mitä enemmän etuja yhteistyöstä löydetään ja ne koetaan tavoittelemisen arvoiseksi. Luottamuksen kehittyessä suhteeseen sitoudutaan entistä tiukemmin ja samalla suhdetta halutaan kehittää pitkäjänteisesti, ja siihen ollaan valmiita investoimaan. Suhteen purkautuminen on kuitenkin mahdollinen missä vaiheessa tahansa, sillä tilanteet muuttuvat ja tavoitteet, strategiat ja toimintatavat saattavat poiketa toisistaan. (Dwyer, Schurr & Oh 1987; Puusa ym. 2012, 169-173.)

Tikapuumallia voidaan käyttää kuvaamaan yritysten välistä kumppanuussuhdetta. Mallin avulla pystyttiin arvioimaan ja analysoimaan, missä vaiheessa kumppanuussuhdetta startup-yritykset ovat ja miten suhdetta voidaan syventää entisestään. Alla olevassa taulukossa on kuvattu tikapuumallin eri vaiheet ja analysoitu yhteistyön kannalta tärkeimpien arvojen (luottamus, avoimuus, rehellisyys) merkitystä jokaisessa vaiheessa.



Taulukko 3: Tikapuumalli (Dwyer, Schurr & Oh 1987)

Tikapuumallin eri vaiheet ovat tietoisuus, tutkiminen, laajentuminen ja sitoutuminen. Taulukon vasemmalle näkyvät yhteiset arvot, jotka vallitsevat toiminnan taustalla. Luottamuksen voidaan osoittaa olevan jollakin tasolla aina mukana kumppanuussuhteen kehityskaareissa, ja kuten Puusa ym. (2012) osoittavat, niin suhteen purkautuminen on mahdollista missä vaiheessa tahansa. Tähän voi olla syynä esimerkiksi luottamuksen puute tai menettäminen. Kun tarkastellaan tikapuumallia tärkeimpien arvojen: luottamus, avoimuus ja rehellisyys, niin

voidaan kaikki tutkitut kumppanuussuhteet asettaa laajentumisvaiheeseen. Oletuksena siis on, että kumppani tunnetaan jo suhteellisen hyvin ja yhteisiä toimintamalleja on muodostunut.

Vaikka yhteisiä arvoja toimeksiantajan ja sen kumppaneiden välillä ei suoranaisesti ole lisätty, tuli selväksi, että luottamusta on rakennettu yhteistyön aikana ja tärkeimmät eettiset arvot sen syntymiseen ovat olleet avoimuus ja rehellisyys toiminnassa. Nämä arvot nähdään näin ollen myös perustana kumppanuussuhteiden syventämiseksi ja yhteiseksi tulokselliseksi liiketoiminnaksi.

Tulosten kannalta oleellista oli saada tietoa siitä, mitä ei ole aiemmin huomattu tai otettu huomioon. Tärkein osa tutkimusta on tulosten tulkinta ja kuinka tutkimusta voidaan hyödyntää kumppanuussuhteiden syventämiseksi sekä yhteisten toimintamallien löytämiseksi. Tulokset kertovat, mitä tutkituista tapauksista on löydetty ja mitkä ovat tapausten kipukohtat. Lisäksi tulokset osoittavat eri tapausten yhtäläisyydet, joita voidaan hyödyntää kaikissa olemassa olevissa ja tulevaisuudessa kumppanuussuhteissa. Alla on listattuna lähtötilanteeseen ja tulosten tulkintaan vaikuttavat tekijät:

- Startup-yritysten toimialalla ei ollut aineiston pohjalta merkitystä, koska haluttiin olla kehittämässä toimintamallia, joka ei ole sidottu tiettyyn alaan tai projektin laajuuteen
- Samaa toimintamallia on pystyttävä toteuttamaan eri mittakaavoissa
- Aineisto tulee purkaa siten, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan totuudenmukainen tulos ja tulkintaa voidaan jatkaa kenttätyössä
- Tulokset on oltava siinä muodossa, että niistä voidaan keskustella ja keskittyä niihin kipukohtiin, jotka vaativat panostusta.

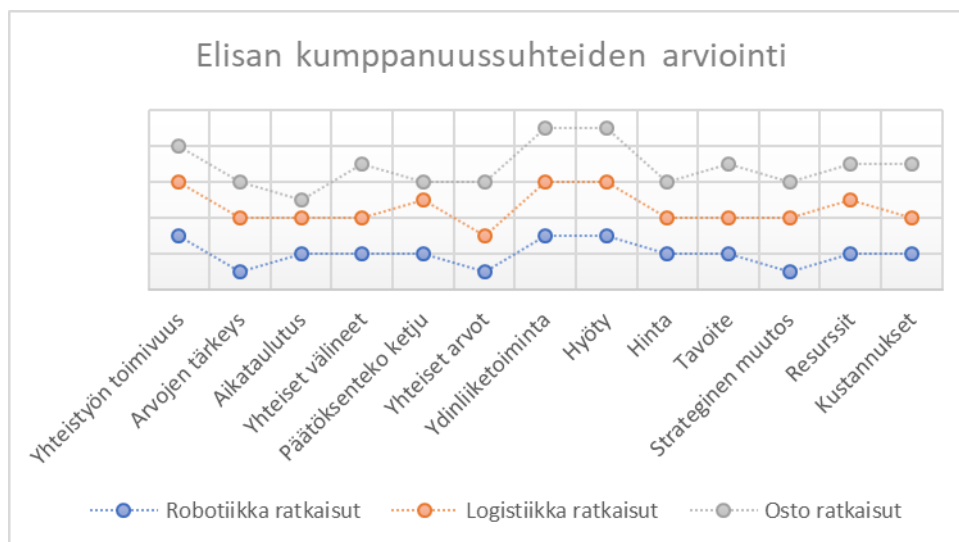
Tutkimuksen kannalta tärkeimmät löydökset olivat yhteisten arvojen löytäminen, joiden kautta voidaan lähteä pohtimaan kehittämisen kannalta parasta toimintamallia kumppanuussuhteiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Yhtenä löydöksenä oli luottamuksen tärkeys ja sen itseisarvo, mutta tämä ei ole kuitenkaan yhtä kuin kumppanuus, joten sen eteen on tehtävä töitä jatkuvasti. Jatkuvan kehittämisen toiminta ja siitä ääneen puhuminen vie yritystä eteenpäin (Contu & Girei 2013).

5.1 Tulosten tarkastelu ja analysointi

TULOSTEN RISTIINTAULUKOINTI	Robottiikka ratkaisut (Kumppani 1)	Logistiikka ratkaisut (Kumppani 2)	Osto ratkaisut (Kumppani 3)
Tavoitteet	Vastata asiakkaiden tarpeisiin uusilla innovatiivisilla ratkaisuilla	Yksinkertaistetaan kuluttajan palvelujen, kuten kauppastosten, verkkokauppastosten ja palautusten kanssa.	Tuottaa lisäarvoa emoyhtiölle
	Olla asiakkaille ja työntekijöille luonteva yhteistyökumppani	Yhdestä pakettiautomaatista kaikki asiointi. Softan kehitys loppuasiakkaan asiakaskokemus edellä.	Olla mukana kasvavilla markkinoilla - etsiä kumppaneita, joilta ostaa
Perustamisvuosi	2014	2017	2010
Yhteistyön aloitus	2017	2019	2010
Organisaation koko	8 hlö	15 hlö	5 hlö
Toimiala	Tekoäly ratkaisut	Ohjelmisto- ja palveluala	Inbound-yhtiö
Yrityksen arvonmääritys	Rohkea, kokeileva, edelläkävijä, kunnianhimo, näkyvä	Yrittäjähenkkinen, rohkea, innovatiivinen, avoin, toisten kunnioittaminen	Asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus, yhteistyö
		Arvot on määritelty yhdessä leirillä, vahva osa sisäisiä ja ulkoisia toimintamalleja	Osataan myös kunnioittaa kumppaneiden arvoja
Eettinen ajattelu	Robottiikka ihmisläheiseksi sanamuodoin ja sanavalinnoin - ymmärrys	Avoimuus, rehellisyys, kunnioittaminen	Reiluus ja hyvän toiminnan periaatteet
	Kestävän kehityksen periaatteet	Kestävä kehitys ja vastuullinen toiminta	Oman edun unohtaminen - yhteinen onnistuminen
Säännöt ja käytänteet	Erilaisuus hyväksytään - henkilökohtaiset arvot	Yhdessä tekemisen kulttuuri, uskalletaan pyytää apua	Tiimin yhteispeli toimii ja yhteisiin tavoitteisiin halutaan päästä
	Perusnormit (työajat, työpaikan käytänteet listattuna) - luottamus. Taustalla tulosseuranta.	Luottamuksen ja tuntemuksen rakentaminen	Luottamus, sitouttaminen, reiluus
Kumppanuussuhteiden arviointi	Yhteiset arvot, jotka konkretisoituvat käytännössä	Jatkuva parantaminen yhteisten arvojen kautta	Vastuullisuus kumppanuussuhteissa - pitkäaikaisilla suhteilla saadaan parempia tuloksia
	Toimintamallit räätälöitävissä	Toimintamallien ei tarvitse olla samanlaiset, arvot tärkeämmät	Reiluus ja hyvän toiminnan periaatteet
Miksi yhteistyö on aloitettu?	Chatbotille löydetty perustavanlaatuisen tarve	Tarvelähtöisyys ja strategiaa tukeva liiketoiminta	Hankintaostot järkevämpiä Aasian markkinoilla
	Nopea toimitus ja tarvelähtöinen räätälöinti palvelulle	Molempien osapuolten tavoitteita tukeva yhteistyö - vahva ja selkeä roolitus	Uusien markkinoiden löytäminen
Miksi yhteistyötä halutaan jatkaa?	Palvelua pystyttävä kehittämään tarpeiden mukaan ja toiminta kumppanin kanssa ollut mutkatonta	Yhteistyö tukee molempien liiketoimintaa ja hyöty nähdään molemminpuolisena.	Edustaa emoyhtiötä Aasiassa ja mukana alan kehityksen kärjessä
	Sopimuksen mukainen liiketoiminta	Sopimuksen mukainen liiketoiminta	Tukee emoyhtiön kotimaan markkinoiden kulkua
Mitä tulisi kehittää?	Tarpeen täyttämisen jälkeen tulisi tarkastella enemmän tulosten taakse. Vastuunottajan rooli.	Vastuunottajan rooli: budjetin laatija vastaa neuvotteluista ja hyödyntää hankintaa tukea	Eri yksiköissä arvot tulevat esille eri tavalla - toiminnan yhtenäistäminen
	Missä onnistuttiin ja missä voidaan muuttaa toimintamalleja?	Missä onnistuttiin ja missä voidaan muuttaa toimintamalleja?	Toimintamallien kehittäminen/luominen
Välittykö verkkosivuista arvot?	Yrityksen verkkosivuista välittyy asiakaslähtöisyys ja innostuneisuus	Asiakaskeskeisyys, yksinkertaisuus, helppous	Ei omia verkkosivuja
	Tukee haastattelua ja uusia arvoja nousee esille	Yrityksen arvot ovat esillä verkkosivuilla	

Taulukko 4: Haastatteluiden ristiintaulukointi

Taulukossa on ristiintaulukoitu haastatteluista nousseita teemoja, jotka on esitelty litteroituna tulkintaa varten. Ensisijaista oli tunnistaa, millainen kumppani on kyseessä ja millaisena kumppanuussuhdetta pidetään. Kommunikointia kumppaneiden kanssa pidettiin tärkeinä, jotta luottamus syvenee ja tunnistetaan yhteiset kehitysaskleet. Tapaamiset kumppaneiden kanssa ovat arvokkaita myös siitä syystä, että pystytään tunnistamaan, onko kyseessä innovaattori vai viipylijä; vastaanottavainen, tyytymätön vai auktoriteetti. Näiden perusteella voidaan, pohtia strategisia ratkaisuja.

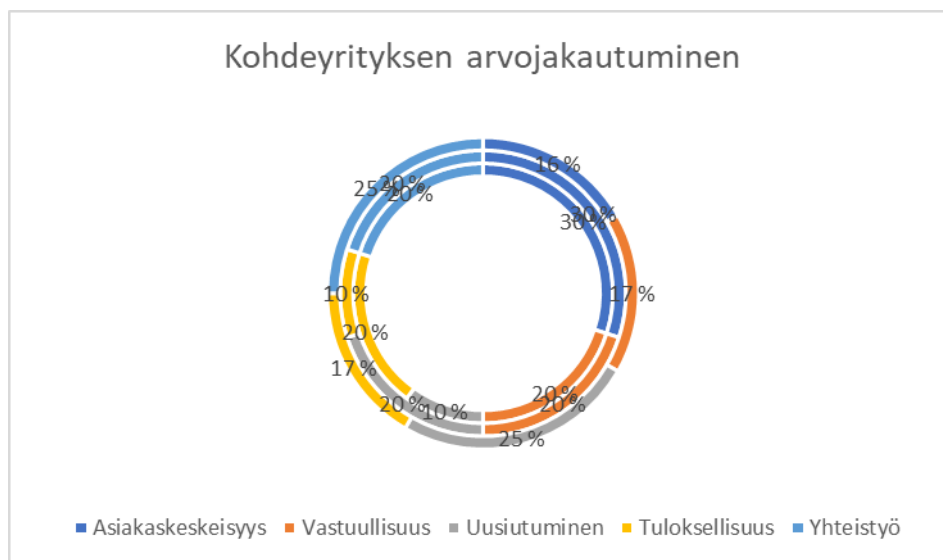


Taulukko 5: Kumppanuussuhteiden arviointi

Ristiintaulukoinnin ja kumppaneiden vastausten perusteella pystyttiin arvioimaan, kuinka kumppanuussuhde nähdään. Taulukon avulla pystytään osoittamaan, mitkä teemoista on yleis-tettävissä ja mitkä vaativat enemmän ponnisteluja suhteessa toisiin suhteisiin. Esimerkiksi taulukon perusteella voidaan sanoa, että tämän hetkiset yhteistyöt toimivat ja molemminpuolinen hyöty näkyy toiminnassa. Vastaavasti aikataulujen kohtaaminen ja päätöksenteko ketju vaatii parannusta. Lisäksi yhteisien arvojen tiedetään olevan olemassa, mutta niitä ei tunneta. Tulosten analysoinnissa ei tule keskittyä siihen, millä alalla kumppanit toimivat tai millä paikkakunnalla he toimivat, vaan tärkeintä tulosten tarkastelussa on keskittyä, miten ihmisten kanssa toimitaan. (Yin 2018, 194-196.)

Kumppaniyrityksiä pyydettiin lisäksi arvioimaan omat arvonsa suhteessa kohdeyrityksen arvoihin. Näistä arvoista asiakaskeskeisyys nousi ykköseksi (76%), kakkoseksi yhteistyö (65%), kolmanneksi vastuullisuus (57%), neljänneksi uusiutuminen (55%) ja viidenneksi tuloksellisuus (47%). Analysoidessa näitä tuloksia oli selkeää, että asiakaskeskeisyyttä arvostetaan eniten ja tätä pidetään menestymisen edellytyksenä. Kumppanit pitävät myös yhteistyötä selkeänä menestyksen avaimena. Nuorten startup-yritysten voidaan sanoa vielä hakevan identiteettiään, sillä tuloksellisuuden uskotaan tulevan vahvojen ja reilujen toimintaperiaatteiden muodossa.

Kumppaneilta kysyttiin myös ympäristövastuullisuudesta ja muuttuvista liiketoimintalogiikoista, joka näkyy vastauksissa, että nämä otetaan omassa liiketoiminnassa sekä kumppaniyhteistyössä huomioon. Asiakkailta tulevat tavoitteet ja palautteet otetaan tutkituissa startup-yrityksissä huomioon, mikä näkyy asiakaskeskeisyytenä ja uusiutumisvalmiutena. Luotettavuutta ja eettisyyttä on pohdittu tuottavuuden kannalta. (Pentikäinen 2009, 94-95). Kokonaisuutena kumppaneiden voidaan sanoa miettineen kaikkia kohdeyrityksen arvoja. Toiset arvot näkyvät toisia vahvempina.



Taulukko 6: Kohdeyrityksen arvojakautuminen

Yksi arvon merkitystä korostava tekijä on se, että tietyn arvon mukaisesta käyttäytymisestä seuraa jotain positiivista. Tätä syy-seuraus-logiikkaa ei aina huomata ja siksi on välillä hyvä pysähtyä pohtimaan, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. (Aaltonen ym. 2003, 28.) Vaikka tutkimus osoittaa, että kumppanin arvoja ei täysin tunneta, niin silti ne koettiin tärkeinä. Taulukossa on arvioitu prosentuaalisesti, kuinka tärkeänä kumppanit kokevat kohdeyrityksen yritysarvot. Jokaisessa tapauksessa kaikki viisi (5) arvoa on siis arvioitu 100:iin asti. Taulukosta voidaan esimerkiksi huomata, että yksi kumppaneista kokee uusiutumisen tärkeämpänä kuin tuloksellisuuden, joten silloin voidaan keskittyä kyseisessä kumppanuudessa enemmän tähän arvoon.

5.1.1 Arvomieli kuva startup-yrityksistä

Haastatteluissa startup-yrityksiltä kysyttiin, kuinka he uskovat heidän arvojensa näkyvän talon ulkopuolelle ja onko sillä vaikutusta mielikuvaan yrityksestä. Tästä saatiin mielenkiintoisia tuloksia, sillä arvot ja niiden tärkeys vaihtelivat tutkittavien startupien välillä. Lisäksi mielikuvia nuorista yrityksistä ei ole ehtinyt syntyä suurelle joukolle, joten haluttiin tarkastella, millaisena startupit toivovat heidän näyttäytyvän asiakkailleen ja yhteistyökumppaneille.

Vastauksena tähän saatiin, että hyvällä ja oikeudenmukaisella liiketoiminnalla saavutetaan vankka kumppani- ja asiakasverkosto, joka antaa yritykselle positiivisen mielikuvan. Yksi startupeista kertoi, että haluaa aikanaan panostaa yritysmielikuvaan ja tuoda omaa arvomaailmaansa enemmän esille. Tämä myös välittyi yrityksen verkkosivuilta.

Erityisesti nuorille yrityksille verkostoissa toimiminen voi avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia, koska niiden avulla pienet yritykset pystyvät vastaamaan mahdolliseen resurssipuulaan, toiminnan hidastumiseen ja niiden tuomiin haasteisiin. Globalisaation ja digitalisoitumisen myötä kilpailijoiden määrät ovat kasvaneet, joten uudet palvelut olisi kehitettävä ja tuotettava entistä nopeammin. Lisäksi yritykset haluavat enemmän keskittyä omaan ydinosamiinseensa, joten tarvitaan sopivia yhteistyökumppaneita. (Puusa ym. 2012, 168.) Siksi on tärkeää luoda positiivinen arvomielikuva yrityksestä oman organisaation ulkopuolelle ja myös toimia sen mukaisesti, jotta asiakas- ja kumppanuussuhteet vahvistuvat.

5.1.2 Kulttuurierot arvoissa

Yhtenä tarkastelun kohteena oli yritysten toimialan ja kulttuurin vaikutukset arvoihin. Kun mennään kauemmaksi omasta organisaatiosta, huomataan, kuinka arvomielikuvat muuttuvat. Esimerkiksi Hongkongissa toimiva tytäryhtiö toimii täysin eri pelikentällä kuin emoyhtiö, mutta organisaation arvot ovat samanlaiset, vaikka Aasiassa yrityskulttuuri poikkeaa länsimaisesta kulttuurista. On siis mietittävä toiminta ja lähestymistapa asiakkaan mukaan, jotta keskustelut etenevät toivotulla tavalla.

Opinnäytetyöntekijä havainnoi ja oli mukana asiakastapaamisissa Global Sources Electronics -messuilla Hongkongissa, jossa vierailtiin ostajan roolissa. Aasian markkinoilla arvostetaan hieman erilaista yrityskulttuuria, mikä vaikuttaa toimintatapoihin toimittaessa kumppaneiden kanssa. Vaikka yrityksessä on vahvoja kiveen hakattuja arvoja, on muistettava kunnioittaa myös kumppaneiden arvoja. Asiakastapaamisten kautta pystyttiin pistämään merkille, että kauppoja ei synny, jos yhteistä säveltä ei löydy. On siis tärkeää tuntea kumppani ennen kumppanuussuhteen syntymistä.

Asiakkaan kulttuuriset erot tulee tuntea, sillä esimerkiksi Hongkongissa arvostetaan sitä, että arvot pidetään avoimina ja niitä kannetaan ylpeästi. Arvoja ei siis pidä sekoittaa toimintatapoihin tai -malleihin. Esimerkiksi länsimaalaisena arvona voidaan pitää jouhevuutta ja ketteryyttä, mutta Aasiassa sama tarkoittaa nopeutta. Vaikka omat arvot saattavat kärsiä hieman yhteistyössä eri yrityskulttuurien kanssa, niin päätöksenteon takana tulee olla omat eettiset arvot.

Virginian yliopiston markkinoinnin apulaispäällikkö Kimberly A. Whitler (2019) kirjoittaa artikkelissaan ”Markkinoinnin opit Kiinasta”, että Kiinan markkinointipäälliköt puhuvat vähäpätöisesti strategiasta, mutta strategialla tarkoitetaan byrokraattista ja raskasta

suunnitteluprosessia. Tätä harjoitetaan yrityksissä, joissa ekonomiasta, riskienhallinnasta ja tehokkuudesta on tullut tärkeämpää kuin nopeus. Tämän ajattelun nähdään olevan ristiriidassa ketteryuden ja riskinoton kanssa. Nopea toiminta vaatii riskinsietokykyä ja panostamista päätöksenteon ketteryuteen. Whitley (2019) sanoo startup-yrityksillä olevan paremmat valmiudet, sillä ne arvostavat prosessi uudistuksia, tuoteuudistuksia ja tehokkuutta. Voidaan siis todeta, että kulttuuristen erojen hyödyntämisellä voidaan liiketoimintaa ja päätöksentekoa nopeuttaa.

Kuten Whitley (2019) sanoo, niin nuorilla yrityksillä yrittäjähenkisyys paistaa heidän toimintansa ja tämän osoittivat myös vierailut startup-yritysten tiloissa. Jo pelkästään ilmapiiristä huokui tahtotila viedä asioita eteenpäin ja ottaa huomioon yhteiskuntavastuulliset asiat. Kaikki startupit eivät välttämättä ole listanneet omia arvojaan, mutta kaikissa tapauksissa voitiin vetää yhteen yrityskulttuurin olevan innostunut ja tahtotila eteenpäin pyrkivä. Lisäksi haastatteluita, havainnointia ja keskusteluita startupien kanssa peilattiin heidän verkkosivuihinsa, josta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä saadun aineiston pohjalta. Verkkosivuilta voitiin havaita osittain samoja piirteitä, mutta ne jäivät turhan paljon liiketoiminnan ja myynnillisten tavoitteiden varjoon. Tässä olisi yksi kehityskohta kaikille tapausten yrityksille.

Pienillä startupeilla näkyy myös toiminnassaan se, että kehitystä viedään yhdessä eteenpäin ja hierarkiaa ei ole muuten kuin nimellisesti. Yksi kumppaniyrityksistä kertoikin, että hierarkisuus on pyritty poistamaan ja ratkaisut tehdään yhdessä; se on heidän arvojensa mukaista toimintaa. Lahtinen & Isoviita (1998) kirjoittaa siitä, kuinka hierarkiaorganisaatiosta ollaan siirtymässä kumppanuussuhteisiin ja tulevaisuudessa nämä ovat liiketoiminnan kannalta välttämättömiä. Tuosta kirjoituksesta reilu 20 vuotta eteenpäin voidaan todeta, että kumppanuussuhteiden merkitys on kehityksen kannalta välttämätöntä ja tulee pohtia oman yrityksen kulttuuria; miten yritystä johdetaan, mikä on johtamistapa ja mitkä ovat hierarkkiset ratkaisut sekä mitä varten yritys on olemassa? Omien vahvuuksien ja osaamisen tulee olla tiedossa, jotta strategiset kumppanuudet pystytään löytämään organisaation ulkopuolelta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 1-5.)

5.2 Tutkimustulosten loppupäätelmä

Ihmisten välistä kommunikointia voidaan pitää tärkeimpänä asiana kumppanuussuhteiden syntymisessä. Tämä osoittautui tärkeäksi jo heti nykytilan kartoitusvaiheessa. On päästävä yhteisymmärrykseen mitä tehdään, milloin tehdään, mitkä ovat tavoitteet ja kuinka näihin päästään. Yhteistyön jouhevuuden edistämiseksi ja konfliktien välttämiseksi ei voida enää miettiä oman organisaation etua ja arvoja, vaan täytyy olla tarkoin määritellyt yhteiset toimintatavat kumppanin kanssa. Kommunikaation tulee olla jatkuvaa läpi yhteistyösuhteen ja siihen täytyy löytää yhteinen tapa toimia, oli se sitten perinteiset palaverit, tapaamiset tai Skype-palaverit.

Kommunikoinnin epäonnistuminen voi johtua esimerkiksi siitä syystä, että lähestyminen on liian rationaalista ja suoraviivaista, jatkuvasta kiireestä tai kytkös yhteistyön strategiaan on epäselvä (Aaltonen & Junkkari 2003, 154). Kun taas kommunikointi toimii yritysten välillä ja henkilökemia on vakiintunut, niin pystytään luottamusta lisäämään. Näin pystytään tuntemaan ja ymmärtämään kumppania paremmin sekä keskustelemaan asioista, jotka vaativat tehokkuutta. Kuten päätöksenteon tai aikataulujen kohtaamiseen liittyvät parannukset.

Luotettavuutta ja avoimuutta lisää myös se, että osataan ohjata kumppani oikeiden päätöksistä vastaavien henkilöiden luokse. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tämän osalta myös eri osastojen välisessä yhteistyössä, jossa toimintatavat vaihtelevat, mutta halutaan saavuttaa yhteisiä tuloksia. Tutkimuksen pohjalta voidaan arvioida, missä kohtaa yhteiset toimintamallit eivät kohtaa ja lähteä sitä kautta parantamaan tehokkuutta.

5.3 Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys

Tutkimuksessa tavoiteltiin kattavaa tutkimustietoa, jolla toimeksiantaja yritys ja startup-yritykset pystyvät syventämään kumppanuussuhdetta yhteisten eettisten arvojen pohjalta. Tuloksena löydettiin kolme tärkeintä arvoa, jotka ovat opinnäytetyön tärkein elementti, jotta pystytään viemään keskusteluita eteenpäin. Näiden arvojen pohjalta syvennyttiin käytännön toimintaan ja tarkasteltiin, kuinka nämä arvot näkyvät yhteisissä toimintatavoissa. Tutkimuksessa ei otettu kantaa siihen, onko nykyiset toimintamallit kyseisessä yhteistyösuhteessa oikeat, vaan keskityttiin löytämään ne toimintaa ohjaavat tavat, jotka saattavat hiertää yhteisiä eettisiä arvoja ja tuoda siihen rinnalle toimintamalli, joka ohjaa toimintaa arvopohjaisempaan suuntaan.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut lähteä muuttamaan tai luomaan uusia yritysarvoja, vaan saada yleishyödyllinen kuva siitä, kuinka toimeksiantaja ja kumppaniyritys näkevät itsensä ja vastaavasti, kuinka he näkevät kumppanuussuhteen. Tuloksia voidaan hyödyntää yli organisaatiorajojen ja sen avulla voidaan arvioida oman organisaation sekä yhteistyö organisaation välistä toimivuutta. Tutkimuksen avulla voidaan lähteä kehittämään startup-kumppaneiden ja kohdeyrityksen välistä yhteistyötä, sillä tulosten pohjalta voidaan osoittaa, mitkä arvot ovat kumppanille tärkeitä ja mitä pitäisi käytännön työssä parantaa.

Tutkimustulokset ovat toistettavissa vastaavissa tapauksissa ja startup-kumppanuuksissa, jotka ovat samassa mittakaavassa tutkittujen tapausten kanssa. Tämän lisäksi uusien kumppanuuksien rakentamista voidaan pohtia näiden tutkimustulosten kautta ja analysoida eri kumppanuuden tapauskohtaisesti. Ilmiötä kumppanuus muodostuu tarpeesta, syvenee yhteisistä arvoista ja kehittyy tunnistamalla tarpeet ja arvot, voidaan testata käytännössä arvioimalla sekä analysoimalla kumppanuussuhteet laatu.

Tutkimustulosten pohjalta luotiin Kimin & Mauborgnen (2015) nelikenttä analyysi työkalu, jossa prosesseista poistetaan, korostetaan, supistetaan ja luodaan osia. Analyysissa on kuvattu tulosten pohjalta oleelliset löydökset, jota tulisi kehittää. Nelikentän tarkoituksena on osoittaa, mitä yhteistyössä toivottaisiin poistettavan, korostettavan, supistettavan ja luotavan.

Nelikentän avulla yrityksille koituu neljä välitöntä hyötyä:

1. Vapauttaa arvon ja kustannusten välisestä pakko valinnasta.
2. Nähdään selvästi keskittyvätkö yritykset vain korostamiseen ja luomiseen.
3. Yrityksen eri tasoilla esimiesten on helppo ymmärtää nelikenttää ja sitoutua toteuttamaan sitä.
4. Nelikenttä laittaa yrityksen tutkimaan oman alansa kilpailutekijöitä perusteellisesti ja kiinnittämään huomioita olettamuksiin, joita yritykset tiedostamattaan vaalivat.



Kuva 6: Nelikenttä analyysi (Chan Kim & Mauborgne 2015)

6 Arviointi ja pohdinta

Kun tutkimusteoriaa muokattiin tulosten analysoinnin jälkeen, niin pystyttiin osoittamaan, että yhteistyösuhteet muodostuvat tarpeesta. Molemmipuolisen tarpeen jälkeen on syytä pohtia kumppanuuden laajuutta ja syvyyttä, sillä tutkimustulosten pohjalta kumppanuudet syvenevät yhteisistä arvoista. Kumppanuussuhde puolestaan kehittyy tarpeen ja arvojen tunnistamisen jälkeen, joka vaatii yhdessä tekemistä. Opinnäytetyö arvioidaan toimeksiantajan kanssa, kun saadaan teorian tueksi lisää käytännön havainnointia.

Arvioinnista on laadittu kohdeyrityksen kanssa selkeät suunnitelmat, kuinka tuloksia pystytään arvioimaan ja hyödyntämään jatkossa. Tutkimukselle laadittiin työelämän yhteistyökumppanin kanssa selkeät mittarit, jolla voitiin arvioida tutkimuksen vaikuttavuus ja monistettavuus. Myös jatkokehityksen kannalta oli tärkeää luoda arvioinnin pohjalle tapauskohtaiset mittarit. Sosiaalisten prosessien muutosten mittaaminen ja tulosten arviointi voivat olla heikkoja, mikäli mittarit ovat väärät tai niitä ei ole lainkaan (Kananen 2012, 155).

Tapaustutkimuksen arvioinnilla on aivan oma paikkansa, sillä tutkimuksessa voidaan käyttää neljää eri soveltamistapaa. Ensimmäinen ja tärkein on selittää oletettu syy-yhteys reaali maailmaan. Tämä on yleensä monimutkainen toteuttaa kyselyinä tai kokeellisina tutkimuksina, joten haastattelut ja havainnointi olivat hyviä menetelmiä arvioida toteutus. Toinen soveltamisen keino on kuvata intervention ja reaali maailman asiayhteys, jossa se esiintyy. Kolmanneksi tapaustutkimusta voidaan valaista aiheen arvioinnin yhteydessä uudelleen kuvailevaan tapaan. Neljänneksi tutkimusta voidaan arvioida valaisemalla tilanteet, jotka eivät ole selviä eli yksittäiset tulokset. (Yin 2018, 18.)

Johtopäätöksiä ja pohdintaa tehtäessä vastataan tutkimustyötä ohjaaviin kysymyksiin ja tuodaan esille tutkimuksen ratkaisut. Tulosten pohjalta tuodaan esille johtopäätökset, jotta lukija saa käsityksen siitä, miten tutkimus on onnistunut. Tutkimuksen tekijä tuo tulosten pohjalta oman tulkintansa ja liittää ne asetettuihin teemoihin. Tarkoituksena on esittää, miten tulokset ovat hyödynnettävissä työelämässä ja kehittävät toimeksiantajan ja startup-yritysten välistä yhteistyösuhdetta. Vastataan kysymyksiin, mikä on tulosten merkitys-, yleistettävyy-, siirrettävyys ja aiheelliset jatkotutkimukset. On myös hyvä pohtia, onko tulokset jonkin teorian-, mallin- tai väitteen mukaisia. Lisäksi on muistettava, että tapaustutkimuksen raportin pohjalta lukija pystyy tekemään omia johtopäätöksiä tutkimustuloksista (Metsämuuronen 2001, 17).

Eettisyyden ja luotettavuuden pohdinta arvioidaan tutkimusmenetelmien arvioinnin tapaan. Luotettavuuden kannalta on erityisen tärkeää analysoida tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Tämän lisäksi tutkimusmenetelmien arviointia on hyvä tarkastella myös kriittisestä näkökulmasta. Olisiko jokin muu menetelmä ollut tulosten kannalta sopivampi?

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa täytyi ottaa huomioon myös eettiset kysymykset, mikä korostuu ihmistieteellisissä tutkimuksissa entisestään. Kvale (1996) kuvaa eettisyyden merkityksiä tutkimuksen eri vaiheissa hyvin selkeästi ja mitä tulee miettiä etiikan kannalta. Tutkimuksen tarkoitusta on mietittävä siltä kannalta, mitä tutkimus parantaa. Suunnitelmavaiheessa tutkittavien henkilöiden suostumus tutkimukseen ja haastattelutilanteeseen tulee ottaa huomioon heti alkuvaiheessa. Tämän lisäksi myös haastatteluissa tietojen luottamuksellisuutta tulee pohtia. Kun taas haastattelut litteroidaan, on ensisijaisen tärkeää, että kirjallinen- ja suullinen lausuma kohtaavat. Analysointivaiheessa taas tulee miettiä, kuinka lausumat tulkitaan ja todennetaan väitteet oikeaksi. Myös loppuraportoinnissa eettisyyttä on pohdittava. Mitä seurauksia raportista voi aiheutua haastateltavilla ja heitä koskeville ryhmille? (Kvale 1996, 111.)

Tutkimukseen tuotiin lisää laadullisuutta haastatteleamalla kohdeyrityksessä toimivaa johtohenkilöä, joka toimii viikoittain kumppaniyritysten kanssa. Nämä yritykset eivät ole suoranaisesti tutkittuja startup-yrityksiä, mutta ne antavat kuvaa siitä, kuinka kohdeyrityksen henkilöt kokevat yhteistyön toimivuuden kumppaniyritysten kanssa. Tämä haastattelu antoi tutkimuksen tekijälle laadullista tietoa siitä, miten yhteistyö toimii käytännön kentällä.

6.1 Eettisyys, luotettavuus ja merkitys

Tutkimuksen kulkua lähdettiin pohtimaan tekemällä kuvan 6 mukainen prosessikartta, jonka tarkoitus oli selkeyttää tutkimuksen kulkua ja tarkastella miten tuloksiin on päästy. Prosessikartassa pohditaan tietoperustan, tutkimusmenetelmien, analysoinnin, tulosten ja kehitysideoiden kautta, miten nämä linkittyvät keskenään. Kun arvioidaan prosessia tuloksista tietoperustaan, niin voidaan huomata, miten tutkimusprosessi on onnistunut ja olisiko eri menetelmillä pystytty saamaan toisenlaisia tuloksia. Tässä luvussa arvioidaan tutkimustulosten synty aina teoriasta käytäntöön ja pohditaan sen vaikutuksia.

Tutkimuksen eettisyyttä, luotettavuutta ja merkitystä on myös arvioitu tutkimusprosessin kautta. Tutkimuksen *eettisestä* toteutuksesta kertoo se, että kaikki haastattelut, lausunnot ja keskustelut on toteutettu noudattaen GDPR-tietosuojasta ja anonymiteettiä. Lisäksi kaikki haastattelut on tehty kasvotusten, jotta vastausten tulkinta on ollut luotettavampaa ja pysytty tarkentamaan vastauksia haastattelutilanteessa.

Eettisten periaatteiden kautta tutkimukseen saatiin myös lisää *luotettavuutta*. Kun tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan, niin tuloksia voidaan pitää täysin luotettavina, sillä kaikissa tapauksissa tutkittavat ovat päässeet haastatteluiden kautta antamaan omat vastaukset ja nämä on myös tallennettu. Lopullinen raportti on lähetetty haastateltaville luettavaksi ja opinnäytetyöntekijä on tätä kautta pyrkinyt vähentämään kaikki tulkintavirheet.

Merkitystä tutkimukselle saatiin lisättyä sen eettisen ja luotettavan toteutuksen kautta. Tutkimustulosten merkitys näkyy kaikista eniten startup-kumppaniyksikön toiminnassa. Tutkimuksen pohjalta toimintaa pystytään kehittämään suurten yritysten ja startupien välistä kumppanuutta. Tämän tutkimuksen tapauksissa merkitys näkyy eniten päätöksenteon- ja prosessien läpiviennin tehostamisessa sekä ymmärryksen lisäämisessä. Tutkimuksen aikana yhdeksi kehityskohdaksi nousi toimeksiantajan sopimusten räätälöiminen startup-yrityksille, jonka kautta saataisiin enemmän yhteistyölle merkitystä ja välittämisen tunnetta.

Kun puhutaan tapaustutkimuksen yleistettävyydestä ja siirrettävyydestä, niin tapaustutkimukset ovat lähes aina yksilöityjä ja eivät siksi pyri yleistettävyyteen. Tässä tutkimuksessa voidaan kuitenkin tuloksia hyödyntää vastaavissa kumppanuussuhteissa, jossa halutaan suuren yrityksen ja startup-yrityksen välistä kumppanuussuhdetta syventää. Esimerkiksi voidaan lähteä tarkastelemaan toteutuvatko yhteiset arvot luottamus, avoimuus ja rehellisyys tapauksissa, ja jos ei toteudu, niin voidaan pohtia, johtuuko ongelmat päätöksenteosta, prosessien ymmärtämättömyydestä tai yritysten väliset strategiat eivät kohtaa. Pohtiessa tämän tutkimuksen siirrettävyyttä eri yksiköihin ja muiden toimittajien välisiin yhteistöihin, niin kehitys-ideat eivät ole suoraan siirrettävissä, mutta kumppanin ymmärryksen lisäämistä voidaan parantaa ja sitä kautta kasvattaa luottamussuhdetta.



Kuva 7: Tutkimuskulun arviointi ja pohdinta

Lopuksi tulokset nidottiin yhteen tarkastelemalla tutkimuksen kulkua ja pohdittiin, miten tutkimus on toteutettu, mitkä tulokset vaikuttavat oleellisesti tutkittavaan tapaukseen, mitkä tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen ja kuinka tätä voidaan hyödyntää? Tutkimusprosessin kulku on esitetty yllä olevassa kuvassa ja sen avulla opinnäytetyöntekijä pystyi purkamaan tutkimusprosessin osiin. Vaikka tapaustutkimus tutkiikin tietyn tapauksen kontekstia, niin vastaavanlaisten tapausten tutkimisessa voidaan ongelmaa pohtia kuvan mukaisesti, mistä vaiheesta tahansa, kun tunnetaan kipukohdat kumppanuussuhteessa.

Tutkimuksen luotettavuutta nostettiin triangulaatiolla eli käyttämällä erilaisia aineistotyyppejä, teorioita, näkökulmia ja analyysimenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142). Analysointia on toteutettu muun muassa aiemmin esitetyillä taulukoilla, miellekartoilla ja mallinuksilla. Tutkimuksessa on käytetty myös useita eri aineistolähteitä, joiden avulla aineistoa on saatu kerättyä analysointiin kattavasti. Laadullisuutta on erityisesti lisännyt suorat kohtaamiset toimijoiden kanssa, joista kipukohdat on saatu nostettua esille. Eri lähestymistavat ovat olleet tutkimuksessa erityisessä asemassa, sillä sen ansiosta tuloksia voidaan soveltaa useissa eri tapauksissa myös jatkossa. Aineistotriangulaatiolla haastatteluista, tilastoista ja arkistoiduista aineistoista saatua tietoa hyödynnettiin analyysitriangulaatiolla, jossa käytettiin useampia analyysitapoja. Nämä muodostivat tutkimukselle monitriangulaation, jolla haluttiin tuoda tutkimukselle luotettavuutta ja toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 142-143.)

6.2 Liiketoiminnan tunnistaminen

Yhdeksi yllättäväksi teemaksi tutkimuksessa nousi kumppanin parempi tunteminen ja se, että kumppanin liiketoimintaa ymmärretään, mutta sitä ei tunneta sen vaatimalla tavalla. Oli selvää, että yhteistyö tehostuu paremman tuntemisen kautta. Toimeksiantajan haastattelussa nykytilasta prosessipäällikkö kertoi, että yhteyshenkilöt toimivat keskenään henkilökemian avulla ja näissä keskusteluissa henkilöiden oma persoona näkyy, ei niinkään yritys itsessään. Tätä pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä. Uusien innovaatioiden ja ideoiden syntymiseen vaaditaan myös arvohiertymiä sekä erilaisia näkökulmia.

Sen lisäksi, että tunnetaan henkilöt, on tunnettava kumppanin liiketoiminta logiikat, jotta ymmärretään myös yhteiset päämäärät. Liiketoiminta logiikoissa on kyse yritysjohdon asettamista strategisista päätöksistä, jotka tulee ensin tunnistaa itse omassa yrityksessä ja tämän jälkeen kumppanitoiminnassa. On ymmärrettävä, toimiiko palvelulogiikan, palvelulähtöisenlogiikan vai tuotelähtöisenlogiikan mukaisesti. Nuorilla startup-yrityksillä oman liiketoimintamallin tunnistaminen voi olla vielä kesken, joka myös tuli esille haastattelussa. Tämän takia on myös hyvä pohtia, kuinka vastuu jakautuu yhteistyöprojekteissa.

Digitalisoituvassa maailmassa teknologia on muuttunut fyysisestä digitaaliseksi, varat aineellisista aineettomiin, strategiat toiminnallisesta allokointiin, johtaminen hierarkkisuudesta yhteistyöhön, asiakkaat ovat muuttuneet avustajiksi, tulot muodostuvat tilauksista eikä

toimituksista, työntekijöistä on tullut kumppaneita, mittaaminen vaihtunut kirjanpidosta Big Dataan, hallitus on muuttunut hallinnosta edustukseen ja lopuksi ajattelutapa suljetusta avoimemmaksi. (Libert ym. 2016, 121-122; Lusch & Vargo 2014, 136-138.) Nämä tulee tunnistaa omassa ja yhteistoiminnassa, jotta voidaan lähteä kehittämään liiketoimintaa.

Tapauksen startup-yritykset ovat puhtaasti digitaalisessa maailmassa toimivia yrityksiä, joten edelle mainitut nykyaikaiset, strategiset ratkaisut näkyvät heidän liiketoiminnassaan. Seuraava askel on lisätä ymmärrystä yhteistyösuhteissa.

Kun startup-kumppaneiden haastatteluiden ja havainnoinnin jälkeen pohdittiin eroavaisuuksia liiketoimintamalleissa, niin hankkeiden suuruus poikkeaa suuresti toisistaan, mikä vaikuttaa sidosryhmien moninaisuuteen. Tärkeää on heti alusta asti tunnistaa liiketoimintamallit ja kaikki sidosryhmät, jotta voidaan listata hankkeelle oleellimmat eettiset arvot ja sitä kautta lähteä toteuttamaan liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintamallin tunnistamisella pystytään osoittamaan, miten yritys tuottaa arvoa sidosryhmille (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, 195).

Arvoja testataan yleensä hankalissa tilanteissa ja päätöksissä, kuten muutoksessa, jossa yleensä nähdään vastarintaa. On hyvä erottaa toimintamallit toimintaperiaatteista, sillä arvot kuvaavat organisaation toimintaperiaatteita ja toimivat henkilöstöjohtamisen perustana. Casadesus-Masanell & Ricart (2010) on kuvannut liiketoimintamallin osatekijät ao. kuvan mukaisesti. Kuvatut osatekijät tulevat esille eettisten arvojen mukaisesti ja niin myös kaikissa tutkituissa tapauksissa, jossa yhteistyö on syntynyt strategisten päätösten eli tarpeiden kautta. Startup-yritykset luovat kohdeyritykselle arvonverkon, jotka luovat yritykselle arvoa. Lopullisesti arvo pystytään vangitsemaan, kun se alkaa tuottamaan taloudellista voittoa ja kustannustehokkuutta. Tätä voidaan kutsua kumppanuuden syntymiseksi. (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Hyppänen 2013, 49.)



Kuva 8: Liiketoimintamallin osatekijät (Casadesus-Masanell & Ricart 2010)

Tuloksista nousi oleellisesti esille päätöksentekoketjun (DMU) tärkeys kumppanuuksissa, joiden osatekijät on esitelty kuvassa 8. Päätöksentekijöiden on siis tunnettava tarkasti, kuinka oman yrityksen ketjutus menee, jotta voidaan lähteä neuvottelupöytään ja puhumaan päättäjille, jotka ovat vastuussa kustannuksista eli ekonomit. Päätöksiä tehdessä on pohdittava sen syvempiä vaikutuksia ja tiedettävä, onko kyseessä kertaluonteinen vai toistuva prosessi. Päätökset eivät ikinä kuitenkaan miellytä kaikkia. (Pentikäinen 2009, 86-90.) Päätöksen vaikutukset kumppaniin on otettava huomioon luottamuksen, avoimuuden ja rehellisyyden nimissä.

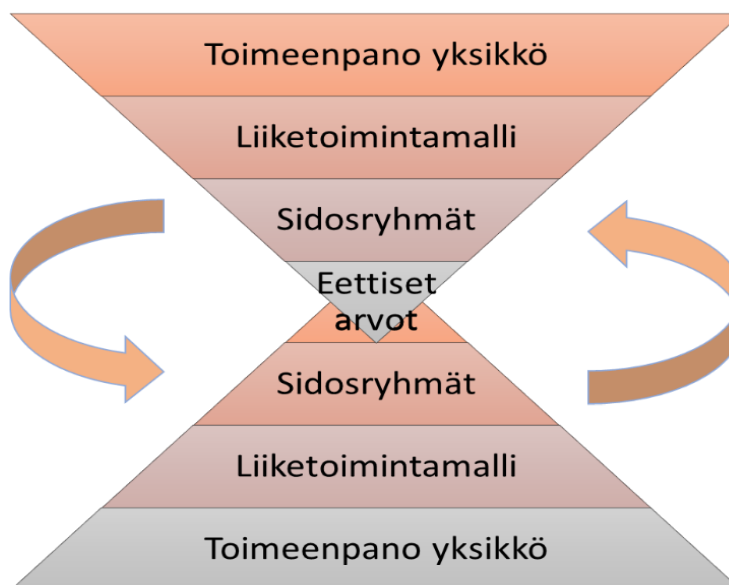
Yhteistyöprojekteja ei voida siis vielä luokitella kumppanuuksiksi. Tästä syystä kumppanuuden syntymiseen tarvitaan syvempi luottamus, jonka seurauksena kumppanuussopimus syntyy. Kumppanuussuhteissa tullaankin siihen, että on pohdittava, onko liiketoiminta suorasti vai epäsuorasti näkyvää. On mietittävä, missä ydinosaamisen vahvuudet ovat ja miten luottamus sidosryhmiin muodostetaan. Yhteiset liiketoimintamallit eivät kuitenkaan anna vastauksia liiketoiminnan rakentumiseen, vaan vastaus siihen löytyy loppuasiakkailta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Kestävän liiketoiminnan muodostaa vahvat eettiset arvot ja sen määrittävät asiakkaat. Niinpä myös asiakkaat ovat vahvasti osatekijänä liiketoimintamallien rakentumisessa.

Liiketoiminnan voidaan siis nähdä muodostuvan vahvojen eettisten arvojen pohjalta ja siitä, kuinka eri liiketoiminnan elementit sulautuvat yhteen tietyssä hetkessä. Tuntemalla omat eettiset arvot, sidosryhmät, toimintatavat ja oikeat henkilöt, voidaan alkaa miettimään kumppanin kanssa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, kuten kasvua, tuottavuutta, innovaatiota ja sosiaalisia vaikutuksia. Liiketoimintamalli kuvastaa tässä vain hetkellistä toimintaa lyhyellä tähtäimellä, kun taas yrityksen strategia osoittaa, kuinka yritys pyrkii toimimaan tulevaisuudessa. (Casadesus-Masanell & Ricart 2010; DaSilva & Trkman 2014, 383-386.)

6.3 Strategiset päätökset

Tutkimustulosten pohjalta luotiin tiimalasimalli kuvaamaan, kuinka kumppanuussuhteissa molempien osapuolten tulisi pohtia omalta osaltaan eettisiä arvoja. Mitkä sidosryhmät siihen vaikuttavat, ja kuinka liiketoimintamallit ohjaavat toimintaa sekä ketkä ovat ne henkilöt yrityksessä, jotka toimeenpanevat liiketoiminnan kehitykseen vaikuttavia tekijöitä? Malli kuvaa myös sitä, kuinka yhteistyösuhteita on aika ajoin tarkasteltava ja pohdittava, mitkä tekijät vaikuttavat yhteisiin arvoihin.

Eettiset arvot kuvaavat keskellä kaiken perustaa ja strategisia päätöksiä ohjaavia toimia, jossa vastuu on molemmin puolinen. Jos toinen kumppaneista ei anna tarpeeksi enää omaa panostaan yhteistyön kehittämiseksi, niin valuu kaikki vastuu toiselle osapuolelle ja tämä aiheuttaa kumppanuudessa kitkaa. Tiimalasi kuvaa tasapainon ylläpitoa kumppanisuhteissa, jota yritysten on yhdessä tarkasteltava sekä oman liiketoiminnan että kumppanitoiminnan kannalta.

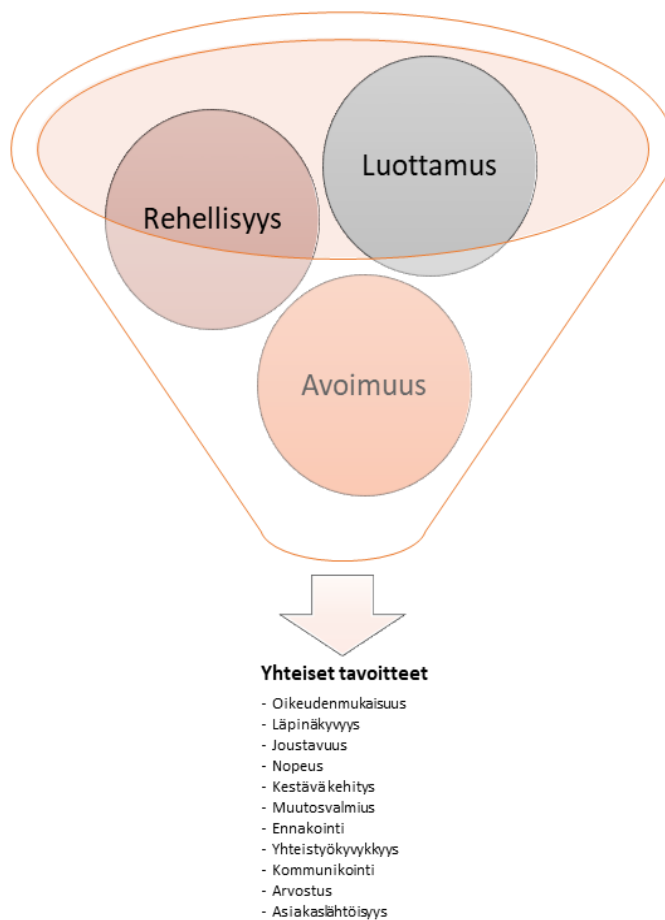


Kuva 9: Strateginen tiimalasimalli

Kun yrityksen johto määrittelee omia strategisia päätöksiä, niin sen ensimmäisenä tehtävänä on antaa toiminnalle päämäärä ja koko toiminnalle punainen lanka. Hyvällä strategialla toiminta vie kohti sen tahtotilaa, vaikka matkalla tulisikin operatiivisia virheitä ja puutteita. Toiseksi strategian tarkoitus on yhtenäistää organisaation toimintaa ja yhdistää sen jäsenet toimimaan yhtenäisesti. Kolmanneksi strategian tarkoitus on rakentaa organisaatiolle identiteettiä. Neljänneksi strategia tuo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. (Puusa ym., 2012.) Seuraavaksi voidaan kysyä, millaiset strategiat tulisi luoda yritysten välisissä yhteistyöprojekteissa ja ovatko strategiset päätökset yrityksen eettisten arvojen mukaisia?

6.4 Luottamus, avoimuus ja rehellisyys

Ei ole mitenkään yllättävää, että luottamus, avoimuus ja rehellisyys nousivat yleisimmiksi arvoiksi, kun puhutaan kumppanuussuhteesta. Niitä voidaan yhtä lailla pitää itseisarvoina kumppaniyhteistyössä, mutta niiden maksimaalinen esilletuonti vaatii työtä ja aktiivista yhteistoimintaa. Tärkeimmiksi arvoiksi nämä listattiin, koska niihin kiteytyy monta eettistä hyvettä, joita halutaan vaalia kaikissa organisaatioissa. Alla olevassa miellekartassa on listattu arvoja, joita nämä arvot synnyttävät. Tuloksista paistaa myös se, että yhteisiä arvoja pidetään tärkeinä, vaikka yritysten arvopohja poikkeaa hieman toisistaan.



Kuva 10: Arvo miellekartta

Opinnäytetyössä mietittiin myös tarkoin sen eettistä toteutusta ja osallistuneiden anonymiteetti otettiin huomioon tarkoin. Opinnäytetyöntekijä pohti tulkinnoissa ja raportoinnissa tarkoin, kuinka luottamus, avoimuus ja rehellisyys näkyvät tuloksissa. Runeson & Höst (2008) kirjoittaa artikkelissaan avainkohdat tutkimuksen eettisestä toteutuksesta:

1. Osallistujien tietoinen suostumus osaksi tutkimusta
2. Toimeksiantajan hyväksyntä ennen julkaisua
3. Luottamuksellisuus
4. Arkaluontoisten tulosten käsittely
5. Houkuttimet
6. Palautteen saaminen

Opinnäyteydessä noudatettiin samoja eettisiä arvoja, joita kohdeyrityksellä on ja tietojenkäsittelyssä otettiin huomioon arkaluontoisten tulosten käsittely sekä yksityisyydensuoja. Ennen lopullista julkaisua tutkimuksesta on haettu toimeksiantajan hyväksyntä ja tutkimukseen osallistuneet ovat saaneet jättää palautetta. Luottamuksellisuus on ollut yksi tutkimuksen perustoista, eikä sen rikkomiselle ole annettu yhtään varaa.

Avoimuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus nähtiin tutkimuksessa usein kulkevan käsi kädessä ja kumppanit toivovat yhteisen toiminnan olevan läpinäkyvää, jotta luottamus säilyy. Avoimuutta toivotaan myös viestinnässä ja ratkaisuisissa. Avoimuutta voidaan testata muun muassa miettimällä projektien kohdalla esimerkki tapaus avoimesta toiminnasta. Miksi tapaus oli avoin? Mikä on olennaisinta avoimuuden kannalta? Voidaanko jatkossa toimia tuolla tavoin? Jos ei niin mikä on esteenä? (Aaltonen ym. 2013, 23-24.)

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä tutkimuksessa varmistettiin tarkoin, että sen toteutus, tulokset ja luottamuksellisuus ovat kunnossa. Kaikkia edellä mainitut kohdat otettiin huomioon kirjoitettaessa tutkimusraporttia. Tulosten merkitys näkyy kaikista voimakkaimmin kohdeyrityksen startup-kumppanuus-yksikössä ja tutkittujen startup-yritysten välisen suhteen kehittämisessä. Tuloksilla pystytään vaikuttamaan kumppanuussuhteen syventämiseen, kun osataan sanoa, kuinka kumppanit kokevat yhteiset liiketoimintatavat.

Tärkeimmiksi teemoiksi tutkimukselle listattiin arvojen pohjalta asiakaslupaus, tarvelähtöisyys yhteistyössä, laadullisuus ja asiakasarvo. Tutkimuksen myötä molemmat osapuolet, sekä kohdeyritys että startup-yritykset, saavat hyvät valmiudet asiakaslupauksen parantamiseksi. Tarvelähtöisyys puolestaan tulee yrityksen strategisista päätöksistä, joten avoimuus organisaation sisällä ratkaisee paljon. Laadullisuus nähtiin tärkeänä osana, jotta kumppanuussuhdetta voidaan harkita. Sen valvonta jää usein kumppaniyhteistyön vastuuhenkilölle, jolla budjetti on - tätä tulisi kehittää jatkossa muun muassa sopimuspakin uusimisen myötä. Neljäntenä teemana oli asiakasarvon lisääminen kumppanisuhteen avulla. Tutkituissa tapauksissa asiakasarvoa on pystytty lisäämään ja ne ovat myös taloudellisesti mitattavissa.

Tutkimuksen päällimmäisen tarkoituksena oli kumppanuussuhteen syventäminen arvojen kautta. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että kehityskohdat ovat muototumassa ja siinä ollaan vasta alkuvaiheessa, mutta tutkimustulokset antavat kehitystyölle erinomaiset lähtökohdat. Tärkeimpänä johtopäätöksenä on kuitenkin se, että startup-kumppanuuksissa tulee lisätä ymmärrystä ja tuntea kumppani paremmin, jotta yhteisiä toimintamalleja voidaan kehittää tehokkaammin. Tätä seuraa se, että kommunikoinnin on toimittava ihmisten välillä ja päätöksenteon on oltava sujuvaa. Siksi on myös tärkeää luoda positiivinen arvomieli kuva yrityksestä

oman organisaation ulkopuolelle ja toimia sen mukaisesti, jotta kumppanuussuhteet vahvistuvat. Lisäksi on otettava huomioon kaikki kulttuuriset erot.

Startup-yritysten tulisi puolestaan tunnistaa ja tuntea ensin itsensä ja muodostaa yrityksen identiteetti. On huomioitava, miten yritystä johdetaan, mikä on johtamistapa ja mitkä ovat hierarkkiset ratkaisut sekä mitä varten yritys on olemassa? Omien vahvuuksien ja osaamisen tulee olla tiedossa, jotta strategiset kumppanuudet pystytään löytämään organisaation ulkopuolelta.

Tutkimuskysymykseen, kuinka syventää yhteistyötä ja luodaan syvempää ymmärrystä yhteistyökumppanin kanssa arvojen kautta, saatiin viisi oleellista pointtia: 1) kumppaniyritys tulee tuntea paremmin ja antaa tälle enemmän aikaa, 2) yhteiset tavoitteet listataan ja taloudelliset jakaumat jaetaan oikeudenmukaisesti, 3) vastausaikojen lyhentäminen ja toiminnan priorisointi, 4) toimintalogiikoiden tunnistaminen yhteisissä projekteissa ja 5) yhteisten toimintamallien vakiinnuttaminen.

7.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta on hyvä lähteä kehittämään toimintamallia palvelumuotoilun menetelmin ja päästä lähemmäksi käytännön tekemisestä nousevia kipukohtia. Nykytilasta toimivaan, kestäväan ja yhteiseen vakiintuneeseen toimintamalliin on vielä pitkä matka. Ensin tulee tunnistaa yhteiset arvot kumppaneiden kanssa ja pohtia, miten omat toimintamallit saadaan sulautettua yhteisiin projekteihin. Tutkimuksen aikana saatiin kerättyä lista kysymyksiä, jotka tukivat vain osittain tutkimusongelmaa, joten ne jätettiin tästä tutkimuksesta huomiotta. Kysymysrunkoa voidaan käyttää jatkotutkimuksissa ja se löytyy tämän työn liitteistä.

Nykytilan kuvauksen ja tulosten perusteella startup-kumppanuuksien sopimukset tulisi räätälöidä yhteistyöprojektin mukaisiksi, jonka kautta saataisiin yhteistyölle enemmän merkitystä ja selkeämmät raamit. Opinnäytetyö on erinomaisena tukena tämän kehittämisessä.

Jatkotutkittavaa kumppanuussuhteiden syventämiseen löytyy aina, sillä kehitettävää tulee myös maailman muuttuessa ja eettiset arvot saattavat poiketa yritysten politiikan mukaan, jonka myötä saattaa syntyä konflikteja. Yhteisten toimintamallien ja suhteen syventämiseen tarvitaan huomattava määrä kenttätöitä, joka antaa enemmän vastauksia tilanne-, projekti- ja alakohtaisiin kipukohtiin. Tutkimuksen teoriaa tulisi näin ollen tutkia käytännössä, jotta saadaan laaja-alaisempia vastauksia teorian tueksi ja pystytään priorisoimaan kehitettäviä kohteita. Jatkossa samaa teoriaa voidaan pilotoida muissakin kumppanuussuhteissa.

Koska tapaustutkimuksessa tutkittiin vain pientä ryhmää startup-yrityksiä, joiden kanssa kohdeyritys tekee kumppaniyhteistyötä, niin jatkossa olisi hyvä tutkia myös laajempaa joukkoa

eri alan välisistä kumppanuussuhteista. Lisäksi tapaustutkimuksen tarkoitus oli löytää tärkeimpiä kehitystä ohjaavia arvoja, jotka löydettiin, mutta näitä arvoja on yritysten hyvä mieltä keskenään yksityiskohtaisesti, miten niitä voidaan syventää. Esimerkiksi kahden yrityksen välillä on havaittu, että joustavuus on ollut ongelmakohtana yhteisissä projekteissa, niin tulisi mieltä, miten ja missä joustavuutta pitäisi parantaa. Tässä kyseisessä tutkimuksessa kolme tärkeää arvoa: luottamus, avoimuus ja rehellisyys olivat hyvällä tasolla, mutta näihin tulisi paneutua tarkemmin, miten sen näkyy arjen tekemisessä ja yhteisissä toiminnoissa.

7.2 Tutkimuksen rajoitteet

Suurimpana rajoitteena tutkimuksen luotettavuuden kannalta on heikko kenttätutkimustyö, jota ei pystytty suorittamaan aikatauluhaasteiden ja työnkuvan erilaisuuden vuoksi. Vaikka tutkimus haluttiinkin toteuttaa ulkopuolisen näkökulmasta ilmiöön tutustumalla, olisi luotettavuuden kannalta ollut järkevää, että tutkimukseen olisi saatu aktiivisesti startup-kumppanuus yksikössä toimiva henkilö. Kenttätutkimuksen puutteen vuoksi jäi paljon oleellista tietoa pimentoon. Aktiivisen kenttätutkijan myötä olisi saatu tämän lisäksi avattua enemmän sopimusten laatua. Rajoitteena tässä on toki salassapitosopimukset.

Lisäksi tutkimuksen juoksutusta rajoittivat hitaat vastausajat tai vastaamatta jättäminen. Opinnäytetyöntekijällä oli ongelmia sekä toimeksiantajayrityksen että kumppaniyritysten kiinni saamisessa, mikä johti siihen, että aikataulut saattoivat venyä useita viikkoja ja tutkimuksen suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan useita kertoja.

7.3 Yhteenveto

Arvoja, joita osataan arvostaa, tulee kumppanin kanssa vaalia, tehostaa ja kehittää sekä tuoda enemmän esille. Sitä paremmin tulevan pienemmät yksityiskohdat näkyviin. Luottamus paranee, kun toiminta on avointa ja rehellistä. Avoimuus paranee, kun osataan kommunikoida rehellisesti ja ketterästi. Rehellisyys paranee, kun viestitään avoimesti ja käsitellään asiat luottamuksellisesti. Kaikki eettiset arvot ovat kytköksissä jollakin tapaa toisiinsa. Tärkeintä on löytää yhteinen polku kumppanin kanssa toteuttaa niitä ja tapoja on yhtä monta kuin kumppanuuksia.

Kun tutkimustyöksi valikoitui kohdeyrityksen kautta tapaustutkimus, niin oli selvää, että tutkimus suoritetaan suurimmalta osin Yinin (2018) tutkimusvaiheita noudattaen. Opinnäytetyöntekijällä oli jo heti suunnitteluvaiheessa selvää, että tapaustutkimus suoritetaan monimuoto-tapauksena teemahaastatteluin. Mielenkiintoisen tutkimusongelmasta tekee sen, että vastavaa aihetta ei ole kohdeyrityksessä aiemmin tutkittu tai erityisemmin edes mietitty. Suora-naista aineistoa ei varsinaisesti ollut olemassa, mutta laadullisen tutkimuksen mukaisesti kaikkea dokumentoitua tai dokumentoimatonta materiaalia voitiin käyttää tutkimuksessa hyödyksi.

Tapaustutkimuksessa tutkimusmenetelmien käyttö on monesti erittäinkin harkinnanvaraista ja niiden valinta muodostuu pitkälti laaditusta tutkimuskysymyksestä, joka saa lopullisen muotonsa vasta, kun tietoperusta ja kaikki aiheeseen liittyvä tieto on huomioitu. Tutkimuksen tekijällä oli läpi tutkimuksen täysi vastuu tutkimukseen liittyvästä materiaalista, kuten käsitteiden valinnasta ja tulkinnasta, aineistonkeruusta, analysoinnista ja raportoinnista. Loppuraportissa ja koko opinnäytetyössä näkyy kaikkien siihen osallistuneiden mietteet opinnäytetyöntekijän tulkitsemina.

Tutkimuksen lähtötilanteessa tutkimusongelman ja ilmiön tulkittavuutta on helpotettu muodostamalla tukikysymyksiä, jotka ohjaavat tutkimusprosessia loogisesti. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi: kuinka ilmiö pystytään tieteellisesti selittämään? Onko teoria toistettavissa? Kuinka löytää teoria yritysarvojen muodostumisesta varttuneemman yrityksen ja startup-yrityksen välillä? Miten arvot näkyvät yritysten välisissä kanssakäymisissä? Onko tulokset jonkin teorian-, mallin- tai väitteen mukaisia?

Loppuraportissa vastataan kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin sekä tuodaan esille suurimmat haasteet ja mahdolliset ratkaisemattomat ongelmat, jotka vaativat jatkotutkimusta ja -kehitystä. Tulosten analysoinnin pohjalta tuodaan ratkaisu kehittämistehtävään. Pohdinnassa tulkitaan tuloksia ja liitetään nämä opinnäytetyön teemoihin. Tarkoituksena on esittää lukijalle, miten tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä työelämässä ja kehittävät sekä edistävät kohdeyrityksen toimintamalleja luotaessa sekä syventäessä kumppanuussuhteita yritysarvojen pohjalta. Lopuksi analysoitiin tulosten merkitys, yleistettävyyttä, siirrettävyyttä ja esitellään aiheelliset jatkotutkimukset.

Tutkimusta ja menetelmiä arvioitiin saadun palautteen ja tulosten pohjalta. Tämän lisäksi tarkasteltiin myös, kuinka tulokset ovat vastanneet asetettuja tavoitteita ja olisiko jokin muu menetelmä ollut tuloksen kannalta sopivampi. Onnistuneen tutkimustyön kriteeriksi valikoitui tutkimuksen luotettavuus, joten sitä analysoitiin kriittisesti tietoperustan ja tutkimusten osallisten kautta.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. 8. edition. Harvard Business School Publishing.

Cheverton, P. 2009. Building the value machine: transforming your business through collaborative customer partnerships. 1. edition. Philadelphia: Kogan Page.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jakonen, M. & Silvasti, T. 2015. Talouden uudet muodot. Riika: InPrint.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kvale, S. 1996. Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Unigrafia Oy.

Libert, B., Beck, M. & Wind, J. 2016. The Network Imperative: How to survive and grow in the age of digital business models. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Lusch, R., & Vargo, S. 2014. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet - Metodologia sarja. 2. painos. Viro.

Miller, R., Heiman, S. & Tuleja, T. 2011. The new successful large account management: how to hold on to your most important customers and turn them into long-term assets. 3. edition. London: Kogan page.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Johda kohti tavoitteita. Helsinki: WSOYpro.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Rawls, J. 1996. Political liberalism. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. 2005. Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data. 2. edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Swanborn, P. 2010. Case study research: what, why and how? London: SAGE.

Talvio, C. & Välimäki, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Juva: PS-Kustannus.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yin, R. 2018. Case study research and applications. 6th edition. California: SAGE Publications Ltd.

Sähköiset

Bianco dos Santos, D. 2018. How companies can use design thinking as a path to innovation. Hyper Island. <https://medium.com/@diegobiancosantos/how-companies-can-use-design-thinking-as-a-path-to-innovation-6d97e329d7d6>

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. Volume 43, Issues 2-3, April-June 2010, Pages 195-215. Long Range Planning. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>

Contu, A. & Girei, E. 2013. NGOs management and the value of ‘partnerships’ for equality in international development: What’s in a name? Volume: 67 issue: 2, page(s): 205-232. Article first published online: July 23, 2013; Issue published: February 1, 2014. <https://doi.org/10.1177/0018726713489999>

DaSilva, C. M. & Trkman, P. 2014. Business model: what it is and what it is not. Long Range Planning. Volume 47, Issue 6, December 2014, Pages 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

Dwyer, R., Schurr, P. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing. Vol. 51, No. 2, 05/1987, pp. 11-27. Published by: Sage Publications, Inc. <http://www.jstor.org/stable/1251126>

Futurice. 2019. Co-Creating a Resilient Future. Viitattu 27.8.2019. <https://www.futurice.com/blog/collaborating-for-a-resilient-future>

Gerring, J. 2004. What Is a Case Study and What Is It Good for? The American Political Science Review. Volume 98, Issue 2 May 2004, pp. 341-354. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>

Grönroos, C., Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 24 No. 3, pp. 206-229. Publication date: 6 May 2014. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic. Publication date: 18 January 2012. Hanken School of Economics. <http://hdl.handle.net/10138/29218>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, KJ, Edvardsson, B. Sundström, E., Andersson, P. 2010. "A customer-dominant logic of service", Journal of Service Management. Journal of Service Management, Vol. 21 No. 4, pp. 531-548. Publication date: 10 August 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231011066088>

IDEO U. 2018. How to Prototype a New Business. Viitattu 24.5.2019. <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/how-to-prototype-a-new-business>

Lurie, Y. 2016. How to cite this paper: The Ethics of Cooperation in Business. Open Journal of Philosophy, 6, 166-175. Vol.6 No.2, May 2016. OJPP. <http://dx.doi.org/10.4236/ojpp.2016.62015>

Runeson, P. & Höst, M. 2008. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. Empir Software Eng 14, 131 (2009). Publication date: 19 December 2008. Springer link. <https://doi.org/10.1007/s10664-008-9102-8>

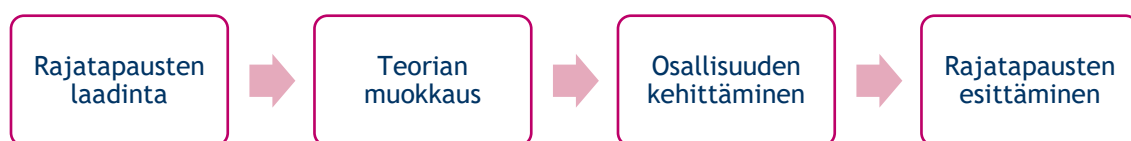
Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällön analyysi. Viitattu 2.9.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Tarjanne, P. & Englund, L. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Viitattu 20.8.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf

Whitler, K. 2019. Markkinoijan opit Kiinasta. Alma Media. Viitattu 28.11.2019. <https://www-media-arkisto-com.nelli.laurea.fi/arkisto/controller>

Kuvat

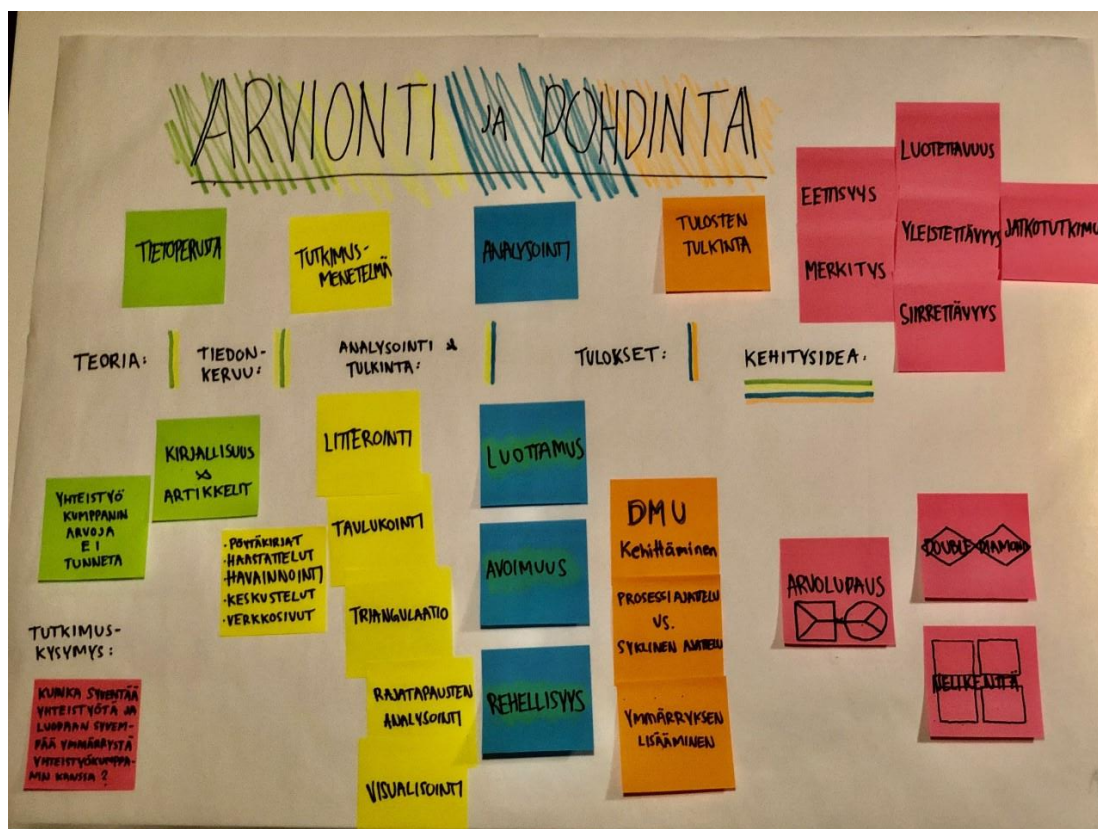
Kuva 1: Osallistumisen malli: Miller & Heiman (2011).....	12
Kuva 2: Tapaustutkimuksen prosessikuvaus (Yin 2018).....	21
Kuva 3: Monitapaustutkimuksen vaiheet (Yin 2018)	26
Kuva 4: Suunnitteluajattelun rajoitteet (IDEO U 2018)	29



Kuva 5: Analysoinnin vaiheet (Yin 2018)	34
---	----



Kuva 6: Nelikenttä analyysi (Chan Kim & Mauborgne 2015)	46
---	----



Kuva 7: Tutkimuskulun arviointi ja pohdinta 49

Kuva 8: Liiketoimintamallin osatekijät (Casadesus-Masanell & Ricart 2010)..... 51

Kuva 9: Strateginen tiimalasimalli 53

Kuva 10: Arvo miellekartta..... 54

Taulukot

Taulukko 1: Keskeiset käsitteet 10

Taulukko 2: Tutkimustulokset ja löydökset 37

Taulukko 3: Tikapuumalli (Dwyer, Schurr & Oh 1987)..... 38

Taulukko 4: Haastatteluiden ristiintaulukointi 40

Taulukko 5: Kumppanuussuhteiden arviointi 41

Taulukko 6: Kohdeyrityksen arvojakautuminen 42

Liitteet	
Liite 1: Haastattelukysymykset startup-yrityksille.....	66
Liite 2: Avoin teemahaastattelu tytäryhtiölle	67
Liite 3: Nykytilanteen kartoitus -haastattelu	68
Liite 4: Yinin monitapaustutkimuksen menettely kaavio	69
Liite 5: Aikataulusuunnitelma.....	70
Liite 6: Tutkimussuunnitelman luonnos	71
Liite 7: Tutkimustyötä ohjaavat kysymykset.....	72

Liite 1: Haastattelukysymykset startup-yrityksille

Start Up -haastattelut

Päivämäärä:

Haastateltava:

Yritystiedot (perustamisvuosi):

Toimiala:

Työntekijöiden lukumäärä:

1. Kerro yrityksestä (Mitä tehdään ja kenelle?)
2. Minkälaisia yritysarvoja yrityksellänne on? Mitkä ovat pääarvot yritystoiminnassa?
 - a. Miten arvot näkyvät yritystoiminnassa – asiakkaiden suuntaan, yritys yhteistyössä, sisäisessä toiminnassa?
 - b. Onko sisäisissä ja ulkoisissa arvoissa eroja ja näkyykö se eri toiminnassa voimakkaammin?
 - c. Onko työntekijöiden helppo sitoutua näihin arvoihin? Käydäänkö niitä läpi päivittäisjohtamisessa?
 - d. Kuinka usein arvoista keskustellaan tai nostetaan esille omassa toiminnassa?
 - e. Kuinka tärkeänä pidät, että yritys arvoista keskustellaan yrityksen sisällä?
3. Kuinka hyvin tunnet Elisan arvot?
 - a. Oletteko keskustelleet yritys arvoista kumppanuussuhteen aikana?
 - b. Miten tärkeänä pidät yhteisiä yritys arvoja kumppaniyritysten kanssa? Onko tärkeää, että kumppaniyritys valitaan yhteisten arvojen pohjalta?
 - c. Onko asiaa mietitty tältä kantilta?
4. Mikä on yrityksen ydinliiketoimintaa?
 - a. Miten yritys arvot on otettu huomioon ydinliiketoiminnassa?
 - b. Kuinka se näkyy asiakkaille?
 - c. Mitä uskot asiakkaiden tietävän tai ajattelevan yrityksenne arvoista?
5. Miten yritys arvoja voisi kehittää tulevaisuudessa ja miten yhteistyö Elisan kanssa voisi auttaa kehittämään näitä arvoja?
6. Eettinen ajattelu
 - a. Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät eettiset arvot ja periaatteet?
 - b. Millaista eettistä ajattelu toiminnassa on pohdittu nyt ja tulevaisuudessa?
 - c. Kuinka tärkeää etiikka on, kun toimitaan yhdessä sidosryhmien kanssa?
7. Yritystoiminnan säännöt
 - a. Kuvaile lyhyesti yrityksen toimintaperiaatteita käytännössä? – miten se näkyy työntekijöillä
 - b. Kuinka se näkyy päätöksissä? – arvojen ja etiikan kannalta
 - c. Kuinka tärkeänä pidät, että arvot ovat selkeitä yrityksen toiminnassa? Varsinkin, kun tehdään nopeita päätöksiä
8. Käytänteet
 - a. Minkälaisia yritys käytänteitä (Code of Conduct) teillä on?
 - b. Päivitetäänkö yrityksen säännöksiä aktiivisesti?
 - c. Johdonmukainen toiminta: Kun tehdään yhteistyötä kumppaneiden kanssa, kuinka tärkeää on, että liiketoimintamallit ovat suurinpiirtein samanlaiset kuin teidän yrityksellänne?
 - d. Miten näitä toimintoja voitaisiin parantaa?

Liite 2: Avoin teemahaastattelu tytäryhtiölle

Avoin teemahaastattelu

Elisa Hongkong

Toimenkuva:

Työntekijät Hongkongissa:

Mitä Honkongin toimistolla pääsääntöisesti tehdään?

Yhteistyö / Arvot:

Mitkä ovat Elisa Hongkongin suhteet Elisan pääkonttorille/Elisa Suomeen?

Ovatko samaa emoyhtiötä? Kuinka näet tilanteen?

Kuinka tietoliikenne toimii?

Näkyvätkö Elisan arvot toiminnassa täällä? (esimerkiksi tapaamisissa kumppaneiden/asiakkaiden kanssa)

Millaisia kumppanuussuhteita luodaan?

Kuinka arvot näkyvät näissä?

Miten arvopohjaa voitaisiin kasvattaa?

Mitkä ovat Elisan arvot?

Miten tärkeänä pidät Elisan arvoja toimiessa Aasian markkinoilla? Kohtaavatko nämä arvot helposti Elisa Suomen arvot?

Kuinka suuren merkityksen annat yritysarvoille luotaessa kumppanuussuhteita? Miten tätä voisi parantaa?

Liite 3: Nykytilanteen kartoitus -haastattelu

Nykytilanteen kartoitus

Haastattelukysymykset

- Mitä Startup yritysten kanssa tehdään ja mitkä ovat tavoitteet?

- Miten yhteistyö prosessit on suunniteltu? Aikataulut, vastuun jakautuminen, päätöksenteko yksikkö?

- Milloin yhteistyö on alkanut ja mitkä ovat pääsyyt kumppanuuden syntymiselle?

- Onko helppo löytää Startupeja, joilla on samankaltaiset arvot kuin Elisalla?

- Pitäisikö toimintaa tarkastella enemmän yhteisten arvojen kautta? Minkälaisia välitarkasteluja tulisi tehdä toiminnan kehittämiseksi?

Onko kehitetty yhteisiä toimintamalleja? Jos on niin minkälaisia ja kuinka usein? Miten näitä tulisi kehittää ja onko tärkeää kehittää malleja yhdessä?

Mitä yhteisiä tavoitteita on asetettu?

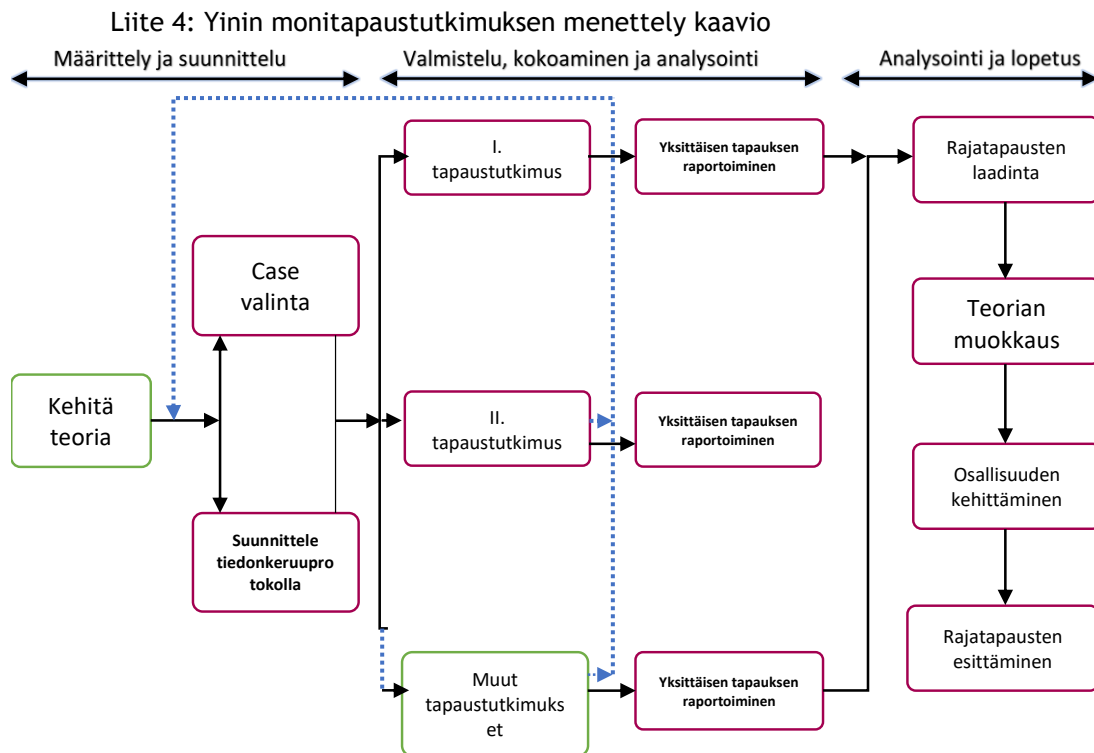
Onko asetettu yhteisiä sääntöjä ja eettisiä ohjeita? Tai muita ohjaavia säännöksiä?

Kuinka usein Startupeja tavataan ja kommunikoidaan? Onko se mielestäsi tarpeeksi?

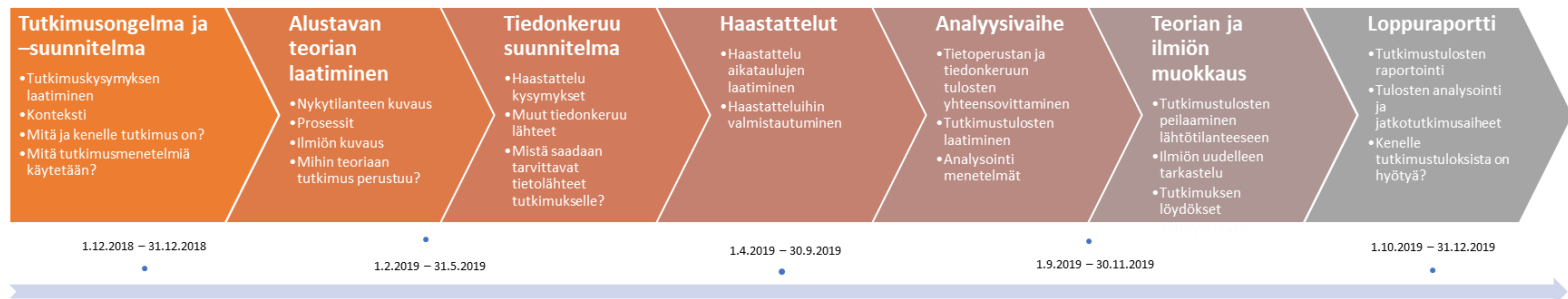
Millä tavoin kommunikointi toteutetaan? Olisiko jokin järkevämpi vaihtoehto?

Mitä kehittäisit kumppanuussuhteessa?

1. Miten toimintaa on dokumentoitu? Onko laadittu pöytäkirja aloituksesta, välitarkastelu?
2. Miksi yhteistyö on aloitettu? Miksi haluttu jatkaa? Mitä halutaan kehittää/olla luomassa?
3. Miten Startupit sopivat Elisan strategiaan? Mitä halutaan olla kehittämässä/modifoimassa?
4. Miten yhteiset aikataulut kohtaavat? Koetko, että se on tärkeää eri projekteissa?



Liite 5: Aikataulusuunnitelma



Liite 6: Tutkimussuunnitelman luonnos



Liite 7: Tutkimustyötä ohjaavat kysymykset

Kumppanuussuhteen toimintaa ohjaavat kysymykset:

- Kuinka arvot näkyvät Startup-yritysten ydinliiketoiminnassa?
- Kuinka kumppanuussuhteet muodostuvat arvojen pohjalta?
- Kuinka yhteistyötä voidaan syventää ja kehittää luotaessa yritysten välistä suhdetta?
- Miten tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksessa?
- Miten tehdä johtopäätökset omien arvojensa pohjalta?
- Miten sitouttaa kumppani omiin/yhteisiin tavoitteisiin?
- Mitkä ovat yritysten hierarkkiset ratkaisut?
- Kuinka päätöksenteko on rakennettu hierarkian tasoilla ja mitkä ovat mahdolliset pullonkaulat?
- Mitä apua tarvitaan organisaation ulkopuolelta? Mitä pitäisi osata ja ajatella?
- Miksi liiketoimintamallit- ja logiikat on hyvä tunnistaa ja tulisiko näiden olla läpinäkyvämpiä kumppanille.
- Onko yhteistyöprojektin kannalta oleellista, että tunnetaan toisen arvomaailma?
- Miten yhteistyö on saanut alkunsa ja miksi osapuolet ovat synnyttäneet yhteistyöprojektin?
- Mitä halutaan tietää ja mikä on tutkimuksen kannalta oleellista tietoa?
- Miten alueelliset erot vaikuttavat arvoihin ja kumppanuussuhteisiin?
- Kuinka Startup-yritykset ovat laatineet omat sisäiset arvot? Näkyvätkö nämä arvot asiakassuhteissa?
- Mitkä ovat tutkimuksen Design Driverit eli suunnittelua, toimintaa ja kehitystä ohjaavat toimet?
- Miten laadullinen tutkimus toteutetaan, jotta pystytään kehittämään toimiva toimintamalli?
- Miten aineisto tulisi purkaa, jotta tutkimusongelmaan saadaan totuudenmukainen ratkaisu?
- Millaisena Startupit toivovat heidän näyttäytyvän asiakkailleen ja yhteistyökumppaneille?
- Kuinka eettiset arvot vaikuttavat organisaation strategiaan ja muuttuuko se kumppanuussuhteissa?
- Mistä löydetään oikeat yhteyshenkilöt ja miten aikataulut saadaan täsmäämään?
- Mitkä ovat pitkän ja lyhyen tähtäimen haasteet/ongelmat? Kuka näistä ottaa vastuun?