

Paula Kemppi

YHTEISTYÖ YRITYSRYHMÄ- HANKKEISSA

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemusalan ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (amk)

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Paula Kemppi	Restonomi (AMK)	Elokuu 2020
Opinnäytetyön nimi Yhteistyö yritysryhmähankkeissa		43 sivua 1 liitesivua
Toimeksiantaja KURVI -hanke		
Ohjaaja Tuula Höglund		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin ja Luonnonvarakeskuksen KURVI-hanke (Kumppanuudella ruokasektorille vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta). Hankkeen tavoitteena on luoda Etelä-Savon ruokayrityksille yhteistyössä uutta osaamista ja tietoa tulevaisuusorientoidusti. Hankkeen avulla luodaan uusi yhteistyömalli edistämään Etelä-Savon ruokasektoria ja hanke tuo valtakunnallisen tason edistämistoimia alueelle hyödynnettäviksi yhteistyön avulla.</p> <p>Tavoitteena opinnäytetyössä on selvittää yritysten ja yrittäjien osallistumista yritysten väliseen yhteistyöhön, hankkeisiin ja yritysryhmähankkeisiin. Yritysryhmähankkeille on tarvetta, mutta kuinka yritykset saataisiin motivoitua osallistumaan hankkeisiin. Samalla selvitettiin sitoutumista yhteistyöhön ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Ennakoon laadittiin haastattelurunko, jota käytettiin puhelimitse suoritettuna haastattelun pohjana. Haastateltavia yrityksen edustajia mukaan saatiin kymmenen. Haastateltavat kuuluivat erilaisiin yritysryhmiin (esimerkiksi markkinointi, koulutus, tuotanto, hankinta), sekä eri toimialoihin (kalastus, viljely, matkailu, pienpanimo ja karjankasvatus). Kaikki haastatteluun osallistuneet yritysten edustajat olivat osallistuneet tai olivat tällä hetkellä mukana jossakin hankkeessa tai yritysryhmässä.</p> <p>Hanketoiminnan ja yhteistyön merkitys tuli esille tutkimuksessa. Motiiveina hankkeisiin ja yhteistyöhön osallistumiseen olivat uuden oppiminen ja sitä kautta taloudellisen hyödyn ja oman toiminnan liikeluokan kasvattaminen. Yhteistyöhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkimuksessa todettiin olevan toimintaan sijoitettava raha sekä toiminnasta saatava hyöty; liiketoiminnan kasvu, verkostoituminen ja vertaistuki.</p>		
Asiasanat yritysryhmähanke, hanketoiminta, yhteistyö, sitoutuminen		

Author (authors)	Degree	Time
Paula Kemppe	Bachelor of Hospital- ity Management	August 2020
Thesis title		43 pages 1 page of appendices
Cooperation in company group projects		
Commissioned by		
Kurvi project		
Supervisor		
Tuula Höglund		
Abstract		
<p>The thesis was commissioned by the Kurvi project, which is a cooperation project between South-Eastern Finland University of Applied Sciences, the Ruralia Institute of University of Helsinki and the National Resources Institute Finland. The aim of the project is to create new know-how and information for food companies in Southern Savonia through cooperation. The project will also bring new national actions to be exploited through cooperation.</p> <p>The aim of the thesis was to find out the participation of companies in cooperation and projects between companies. Another goal was also to find out how committed companies are to cooperating.</p> <p>A thematic interview was conducted for the study. The interview was carried out by telephone. Using pre-designed questions, 10 entrepreneurs who had participated or were currently involved in a project or collaboration group were interviewed.</p> <p>The study found out the importance of cooperation for companies. Companies are motivated by new information or financial benefits from cooperation. These things motivate companies to engage in collaborative projects.</p> <p>Commitment to projects was influenced by the money invested in operations, the benefits of cooperation, the growth of alliances, networking and peer support.</p>		
Keywords		
group project, project activities, cooperation, commitment		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖN TOIMEKSIANTAJA.....	7
3	YHTEISTYÖ	8
3.1	Activity theory toiminnan teoria.....	8
3.2	Ekspansiivinen oppiminen	11
3.3	Mitä on yhteistyö?.....	13
3.4	Yritykset ja yhteistyö	15
3.5	Hanketoiminnan muodot.....	17
3.6	Onnistunut yhteistyö	18
3.7	Sitoutuminen yhteistyöhön.....	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	22
4.1	Haastattelu	23
4.2	Teemahaastattelu	23
4.3	Haastattelun toteutus.....	24
5	TUTKIMUSTULOKSET	26
5.1	Tulevaisuuden näkymiä toimialalla	28
5.2	Yhteistyö.....	30
5.3	Sitoutuminen hankkeeseen ja yhteistyöhön.....	32
6	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	38
	LIITE	

Liite 1. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Suomen Yrittäjien tilastoissa vuonna 2018 oli liki 290 000 aktiivista ja toimivaa yritystä, jotka työllistivät noin 1,4 miljoonaa ihmistä. Tähän yritysmäärään ei ole mukaan laskettu alkutuotannon eli maa-, metsä- ja kalatalousyrityksiä. Yrityksistä 93 % on alle 10 työntekijän mikroyrityksiä. Maatalous- ja puutarhayrityksiä oli 46700 vuonna 2019. (Turun Sanomat 2020.) Vuonna 2018 päätoimisia kalastajia maassamme oli 700 ja sivutoimisia 3400 (Pro Kala 2018). Suomen sijainnista johtuen maamme ei ole houkutteleva paikka suurille kansainvälisille yrityksille, joten suurin osa maassamme toimivista yrityksistä ovat mikroyrityksiä. Etenkin alkutuotannossa toimivista maanviljely- ja karjankasvatus yrityksistä suurin osa on siirtynyt sukupolvenvaihdon myötä uusille yrittäjille.

Pienten yritysten resurssit ovat rajallisia ja paremman kilpailuaseman tai tuloksen saavuttamiseksi yhteistyö on moderni ja hyväksi havaittu keino. Harvaan asutussa maassamme yritysten ja yrittäjien tekemä keskinäinen yhteistyö ja verkostoituminen on merkittävässä asemassa. Toimialat edellyttävät luomaan erilaisia yhteistyömuotoja yrittäjien ja yritysten välillä. Sektoreilla, joissa toimijoita on vähän, esimerkiksi pienimuotoista kalastusta elinkeinonaan harjoittavat yrittäjät ja lampaankasvattajat, yhteistyön ja verkostoitumisen kautta yrittäjien resurssit paranevat. Jokaisen yksittäisen yrittäjän ei tarvitse käyttää omaa aikaansa etsimään väyliä markkinointiin tai tuotantoeläinten rehujen hankintaan, vaan yhteistyön kautta asioiden hoitaminen helpottuu ja nopeutuu, ajan säästyessä itse tuottavaan työhön.

Keväällä 2020 Covid-19 viruksesta johtuneesta poikkeustilasta yrittäjien keskinäisen yhteistyön merkitys kasvoi. Poikkeusolot sulkivat ruokasektorilta esimerkiksi ravintoloita, jolloin yrittäjien ja tuottajien välinen yhteistyö synnytti uusia innovaatioita tuotteiden markkinointiin ja jakeluun. Kuluttajien silmissä kotimaisen ruuan arvostus lisääntyi ja sitä kautta halu ostaa tuotteita suoraan tuottajilta.

Yhteistyötä, verkostoitumista ja niiden eri muotoja syntyy yrittäjien keskuudessa, mutta myös eri hankkeiden ja sen hankemuotojen kautta. Hankkeita

voivat hallinnoida eri organisaatiot, esimerkiksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pro Agria, Luonnonvarakeskus, Visit Finland jne. Mutta myös yrittäjien keskinäiset ryhmät voivat itsenäisesti organisoida hanketoimintaa ja hakea tälle toiminnalle hankerahoituksen. Erilaisten yhteistyöhankkeiden kautta eri yritykset ja yksityishenkilöt ovat tutustuneet toisiinsa ja yhteistyön jatkuminen esimerkiksi yritysryhmähankkeissa on ollut helppoa. Yritysryhmähankkeiden kautta uusien asioiden yhdessä oppiminen sekä yrityskohtainen kehitystyö mahdollistuu. Kaikista yritysryhmähankkeista ei synny mitään jatkuvampaa toimintaa vaan niiden elinkaari loppuu hankkeen loputtua, mutta toisista hankkeista syntyy kestävää yhteistyötä, joka jatkuu hankkeen loputtua. Yritysten väliselle yhteistyölle ja erilaisille hankkeille on tarvetta, mutta kuinka yritykset ja yrittäjät saataisiin osallistumaan niihin.

Yhteistyön peruslähtökohtia onkin yksilöiden halu ajatella ja toimia yhdessä. Yhteistyö ei ole yrittäjien ja yritysten välinen kilpailu, jossa vahvin voittaa vaan yhteisen ajattelun ja toiminnan kautta saadaan ratkaisuja ongelmiin ja päästään yhdessä asetettuun tavoitteeseen. Asetettu tavoite on kaikille osapuolille merkityksellinen; yhteisen saavutetun tavoitteen kautta jokainen mahdollisesti saavuttaa oman tavoitteensa, jonka on asettanut itselleen tai yritykselleen. Yhteistyöhön sitoutumisella on iso merkitys ryhmän toimintaan sekä haluttujen tuloksien syntymiseen; toimintaan voidaan olla sitoutuneita löyhästi tai aktiivisesti. Tässä opinnäytetyössä selvitetään myös tekijöitä, mitkä vaikuttavat sitoutumiseen yhteistyössä. Työhön on haastateltu yrittäjiä, jotka ovat osallistuneet / osallistuvat parasta aikaa jonkin yritysryhmän tai yritysryhmähankkeen toimintaan. Kuinka yrittäjät ovat lähteneet mukaan toimintaan ja mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseen yhteistyössä? Erilaisille yritysryhmähankkeille on selkeästi tarvetta ja tämän työn kautta etsitään myös vastausta, kuinka niihin löydettäisiin osallistujia.

Olemassa oleva tieto kasvaa jakamalla; yhdessä toimimalla kehitytään ja saadaan aikaiseksi isompia kokonaisuuksia. Yhteistyö kehittää luovuutta ja uusia innovaatiota sekä ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin.

2 TYÖN TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön tilaajana on KURVI-hanke (Kumppanuudella ruokasektorille vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta). Hankkeen rahoittaja ja päärahoituslähde on Etelä-Savon ELY-keskus Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousraha- hasto. Päähallinnoijana hankkeessa toimii Kaakkois-Suomen ammattikorkea- koulu, toiminnan osatoteuttajina mukana ovat Helsingin yliopiston Ruralia-ins- tituutti sekä Luonnonvarakeskus. Hankkeen kokonaisbudjetti on 247 691 eu- roa, josta Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulun osuus on 96 529 euroa. Hankkeen toiminta-aika on 1.11.2018-31.12.2020. (Harmoinen 2019; Xamk 2020.)

KURVI-hankkeen painopiste on kestävässä hyvinvoinnissa ja tavoitteena on tuoda Etelä-Savon ruoka-alan yrityksille yhteistyössä uutta osaamista ja tietoa tulevaisuusorientoidusti. Hankkeessa luodaan Etelä-Savoon ruokasektorin edistämiseen uusi yhteistyömalli, ja sen kautta tuodaan valtakunnallisen tason kehittämistoimet alueelle hyödynnettäviksi yhteistyön avulla. Hankkeen toimin- nassa tärkeä osa onkin tiedontuotanto Etelä-Savon ruokasektorista. KURVI- hankkeen järjestämien tulevaisuustärskeyden avulla uusia menetelmiä ja ilmiötä tuodaan ruokasektorin tietoisuuteen toimialarajat ylittäen. Ruokasektorin kehit- täjien ja kouluttajien yhteisten tapaamisten lähtökohtana on kehittää heidän välistään yhteistyötä ja yhdistää toimijoiden voimavaroja. Osaamispuheen li- säämiseksi ja siitä tiedottamiseksi, hanke tuottaa 7 kertaa vuodessa ilmesty- vän Etelä-Savon ruoka-alan uutiskirjeen. Projektipäällikkönä hankkeessa toi- mii Taina Harmoinen. (Harmoinen 2019; Xamk 2020.)

KURVI-hankkeen tavoitteena on myös tuoda uutta tietoa ja menetelmiä ruoka- alan ja biotalousalan yrityksille; uuden tietotaidon ja työkalujen avulla saadaan yritystoimintaa kehitettyä sekä mahdollisuuksia verkostoitua laaja-alaisesti. Etelä-Savossa toimivat ruoka-alan yritykset ovat suurimmalta osalta mikroyri- tyksiä, joiden yritystoiminta liittyy maataloustuotteiden jatkojalostukseen, luomu- ja luonnontuotteisiin ja paikallistuotteisiin. Näiden yritysten toimintaan tarvitaan markkinoinnin lisäksi liiketoimintalähtöisiä innovaatioita ja maaseu- tuelinkeinojen monipuolistamista. Liiketoiminnan ja markkinoinnin vahvistami- nen vaatii yrityksiltä proaktiivista toimintaa, kykyä ennakoida tulevaisuutta ja

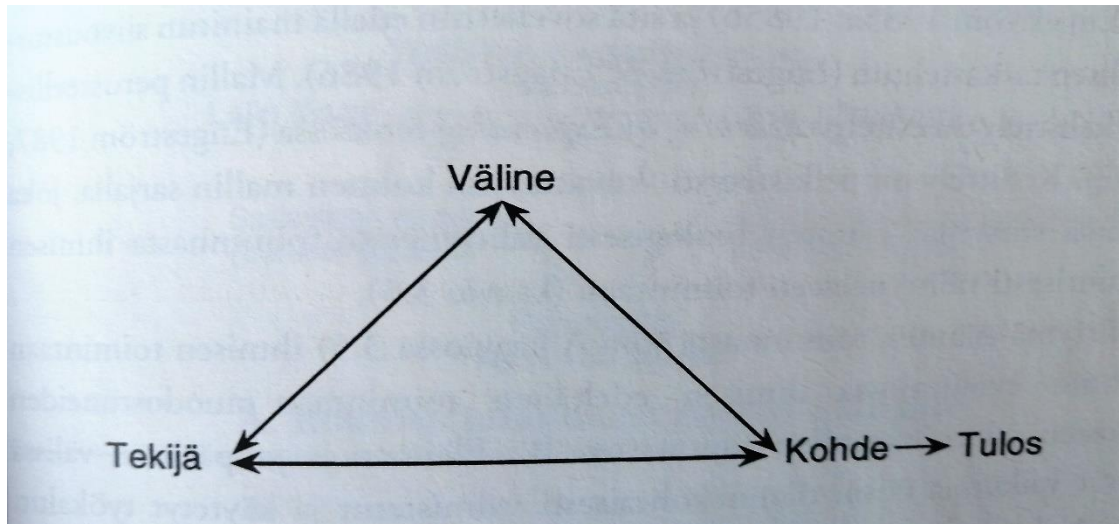
viedä muutoksia läpi. Uusien mahdollisuuksien luominen vaatii verkostoitumista, kumppanoitumista ja liiketoimintojen rajapinnoille syntyvää liiketoimintaa. Näiden syntymisen edesauttamiseen ja tueksi tarvitaan ”törmäyttämistä” ja konkretiaa uusiin teknologioihin ja toimintatapoihin. Hankkeen tuloksena uuden teknologian käyttäminen helpottuu ja sitä osataan hyödyntää yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä. Hankkeen järjestämien tilaisuuksien ja tapahtumien kautta toimijoille mahdollistetaan toistensa tapaaminen, joka mahdollistaa yhteistyön syntymisen koko ruokajärjestelmässä. Valtakunnallisten hankkeiden kanssa tehdyn yhteistyön kautta Etelä-Savo pääsee osalliseksi kansainvälisen osaamisen kehittämisestä sekä uusien elinkeinojen ja kasvualojen valtakunnallisesta kehitystyöstä. (Harmoinen 2019; Xamk 2020.)

3 YHTEISTYÖ

Tässä luvussa käsitellään Vygotskinin luomaa toiminnan teoriaa, jota Yrjö Engelström uudisti vuonna 1987. Engelströmin toiminnan teoriaan liittyy myös ekspansiivinen oppiminen, jonka kautta kehitetään sekä siirretään että levitetään uusia toimintatapoja. Luvussa kolme määritellään yhteistyö ja sen edellytykset onnistuneelle yhteistyölle sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi yritysten tekemä yhteistyö ja sen toimintamuodot, esimerkiksi hanketoiminta, on kuvattu tässä luvussa.

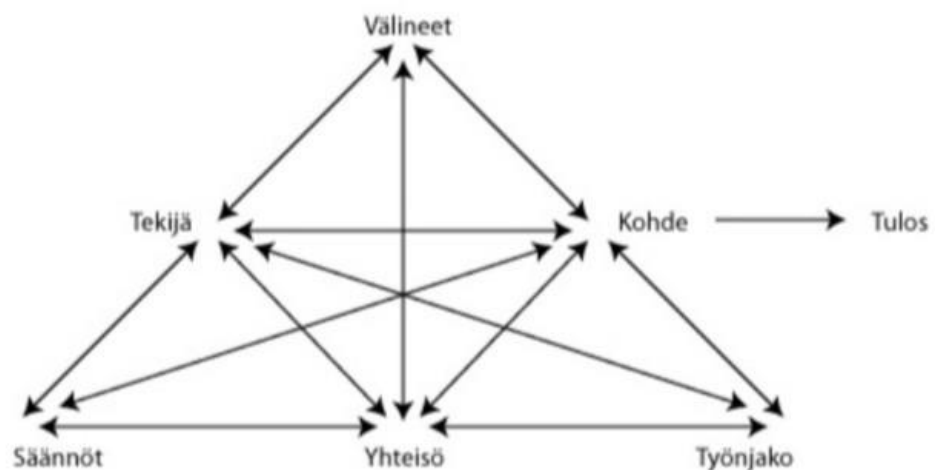
3.1 Activity theory toiminnan teoria

Alun alkaen toiminnan teorian kehittäminen on alkanut 1920-luvulla venäläisen psykologin Vygotskin toimesta. Vygotskin ja hänen kollegansa kokivat ihmisen vuorovaikutuksen työvälineeksi ympäröivän maailman kanssa. Vygotskin kuoltua hänen kollegansa Leontey jatkoi oppi-isänsä työtä ja loi nykyisen toiminnan teorian pohjasta, jossa eroteltiin teot ja toiminnot toisistaan; toiminnalla on aina jokin sitä motivoiva kohde, joka voi toteutua ainoastaan yksilön tekemien tekojen kautta (kuva 1). Jotta tekemisen kohde toteutuisi, toimintaan tarvitaan työnjako ja niitä ohjaavat tavoitteet. Toiminnan viitekehyksen kautta tutkitaan ihmisten toimintaa ja kehitysprosesseja ja näiden kautta pystytään ymmärtämään persoonallisuutta ja yhteiskuntaa sekä näiden välillä olevaa yhteyttä. (Marjamäki & Pekkola 2006.)



Kuva 1. Työtoiminnan yksinkertainen malli (Engelström 1998, 45).

Monet tutkijat ovat myöhemmin perehtyneet toiminnan teorian tutkimiseen ja kehittämiseen. Uusimpien tutkimusten mukaan toiminta muodostuu objektista, subjektista ja motiivista eli kaikella toiminnalla on tekijä, tekemisen kohde ja päämäärä mihin tekemisellä pyritään. Suomalaisista tutkijoista Yrjö Engelström loi vuonna 1987 uudistetun mallin Vygotskin pelkistetystä teoriasta, hänen mielestään pelkistetty malli ei kuvannut tarpeeksi kattavasti ihmisen toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Engelströmin mallista ilmenee, miten kaikkien toimintaan osallistuvien välillä on yhteys ja kaikki toimintaan osallistuvat toimivat toistensa välittäjinä. Keskeisenä ajatuksena toiminnan teoriassa on yksilön toiminta ja sen vaikutukset ympäristöön. (Marjamäki & Pekkola 2006.)



Kuva 2. Engelströmin malli mukaeltuna. Ihmisen toiminnan yleinen rakenne. (Engelström 2004,10).

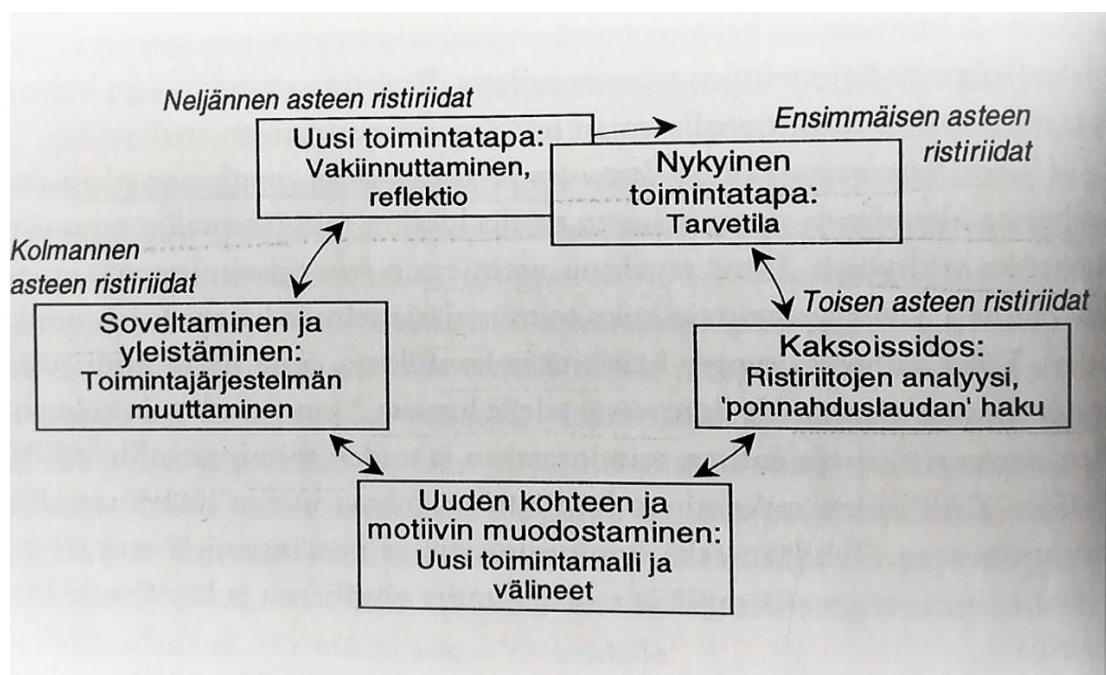
Engelström (1998,46) on lisännyt ihmisen toiminnan malliin kollektiivisen ulottuvuuden: säännöt, yhteisön ja työnjaon (kuva 2). Engelströmin mallissa kaikilla osilla on yhteys, jolloin kaikki toiminnassa mukana olevat osat toimivat toistensa välittäjinä ja ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Ihmisen toiminnan yleisen mallin toimintajärjestelmän mallilla voidaan kuvata yhteisön ja yksilön välistä työtoimintasuhdetta. Tekijänä kaaviossa voi olla yksittäinen henkilö tai ryhmä, yhteisö puolestaan tarkoittaa kaikkia saman kohteen jakavia toimintajärjestelmän osanottajia. (Sipari 2002, 4–5.)

Engelströmin malli soveltuu myös yritysryhmähankkeen tai yritysryhmän kuvaamiseen. Toimintajärjestelmän kohteella tarkoitetaan ihmistä, esinettä tai ilmiötä, johon yhteisöllä / verkostolla / ryhmällä on pyrkimys vaikuttaa halutusti; samansuuntaisesti. Toiminnan kohde ei siis välttämättä ole selvästi rajattava ja kiinteä, eikä myöskään passiivinen ja eloton esine, vaan se voi olla jatkuvasti kehittyvä ja omata sisäisen dynamiikan, joka ilmenee toiminnassa vasta prosessina. Yritysryhmähankkeella tämä voi olla esimerkiksi yhteistyön kautta saatava liiketoiminnan kasvu. Toimintajärjestelmän toimijoiden käytössä olevat välineet ovat käsitteellisiä ajattelumalleja ja käsitteellisiä työkaluja, joilla vaikutetaan kohteeseen. Yhteisöllä toimintajärjestelmässä tarkoitetaan yhteisöä (yrityksiä, hallinnoijaa ym. toiminnassa mukana olevia), joka vaikuttaa samaan kohteeseen. Kokonaistavoitteet, välineet ja säännöt ovat yhteiset koko yhteisölle. Työnjaolla yritysten välisessä toimintajärjestelmässä tarkoitetaan siihen liittyvien tehtävien jakoa osallistujien kesken, tähän sisältyy myös järjestelmän kautta saatu hyöty tai palkkio. Säännöt ovat normeja, ohjeita ja määräyksiä, jotka voivat olla muodostuneita verkoston tai yhteisön sisä- tai ulkopuolelta ja ne ohjaavat toimintaa. (Engelström, 1998 69–70; Sipari, 2002 4–5.) Toiminnan teoria tarjoaa perustan yhteisöllisestä toiminnasta ja siihen liittyvistä muutosprosesseista selittämiseen sekä hahmotelman kokonaisuudesta, kuinka yksilöt ja yhteisöt toimivat yhtenäisenä järjestelmänä (Salovaara, 2004).

3.2 Ekspansiivinen oppiminen

Engelströmin toiminnan teoriaan liittyy myös ekspansiivinen oppiminen missä kyse on uusien toimintatapojen kehittämisestä ja siirtämisestä uusiin tilanteisiin sekä niiden levittämistä toimintajärjestelmään (Engelström 1998,87). Pyöriä (2004) toteaa: ”Ekspansiivisessa oppimisessa organisaatio ei ainoastaan erittele ja arvioi uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja ja normeja – se myös rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Organisaatio kirjaimellisesti oppii jotakin, mitä vielä ei ole.”

Ekspansiivisen oppimisen teorialla selitetään uusien asioiden oppimista; nämä uudet asiat opitaan kulkemalla toimintajärjestelmän lähikehitysvyöhykkeen kautta (Salovaara, 2004). Ekspansiivisessa oppimisessa puhutaan työn laadullisesta muuttumisesta ja kehittävästä työn tutkimuksesta. Oleellinen tunnuspiirre ekspansiivisessa oppimisessa on oppimisen kohteena oleva toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos, jolloin oppimisprosessi on pitkäkestoinen ja yhteisöllinen. (Engelström 1998, 87.)



Kuva 3. Engelströmin ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheet (Engelström 1998, 92).

Ekspansiivisessa oppimisessa on lähikehitysvyöhykkeitä eli oppimissyklejä (kuva 3). Ekspansiivisen oppimisen sykli merkitsee yhteisöllisessä toimintajärjestelmässä etäisyyttä vallitsevaan epätydyttäväksi koettuun toimintatapaan sekä sen aiheuttamiin ristiriitoihin että ratkaisun tuovan uuden toimintatavan

välillä. Sykliä alkuvaiheessa on kyse melko vakiintuneista toimintatavoista ja näistä johtuvista tarvetiloista. Tämä alkuvaiheen tarvetila on kehitysvaihe, jossa ilmenee ristiriitoja ja eikä tarpeen kohdetta ja suuntaa voida määritellä; tunnusomaista tässä vaiheessa on epämääräinen tyytymättömyys, jossa ihminen ei tiedä mitä haluaa. Uuden toimintatavan sisältö hahmotellaan suuntaa antavaksi ja se tarkentuu toiminnan edetessä. Kaksoissidos ekspansiivisessa oppimisessa tarkoittaa ristiriitoja, jotka muodostuvat toimintajärjestelmän joidenkin osatekijöiden kesken. Näiden ristiriitojen ratkaisemiseen tarvitaan analyysejä, joilla ristiriidat saadaan hallintaan. Ratkaisujen aikaansaamiseksi tarvitaan motiivin ja uuden kohteen hahmottaminen sekä uuden toimintamallin kehittäminen. Tämä uusi toimintamalli on laadullisesti täysin uusi kokonaisuus, jossa määritellään uusi käsitys työn kohteesta. Motivoiva voima on perusta uuden toimintamallin kohteen hahmottamiselle. Tässä vaiheessa ovat olennaisia asioita uusien strategisten työvälineiden, työnjaon- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen. Suunnitelma- ja ideatasolla luodun toimintamallin käyttöönotto arkityöhön edellyttää uuden toimintamallin yleistämistä ja soveltamista. Tässä vaiheessa syntyy muutosvastarintaa, konflikteja ja häiriöitä uuteen toimintamalliin liittyen ja niiden ratkaisut johtavat uuden toimintamallin muuttumiseen. (Engelström 1998, 88–94.)

Yhteisöllinen rakenne kasvaa ekspansiivisissa oppimissykleissä yksilö- ja tilannekohtaisista häiriöistä ja innovaatioista. Sykleissä kyseenalaistetaan ja hahmotetaan toiminnan tavoitteet, jolloin yhteisön totuttujen toimenkuvien rajoja ylitetään, ylitetään ammatti- ja sektorirajoja uudella tehtävähdistelmillä ja muodostetaan vuorovaikutuksellisia yhteistyö- ja asiantuntijakokonaisuuksia. Prosessina ekspansiivinen oppiminen on toimintajärjestelmän osanottajien (esimerkiksi yrittäjien, työntekijöiden ja asiakkaiden) moniäänistä toimintaa, jossa erilaiset näkökulmat ja intressit kohtaavat. Moniäänisyys aiheuttaa häiriöiden lähteitä; se on myös suuri voimavara prosessille ja sen toiminnalle. Näin erilaiset näkökulmat aikaansaavat vuorovaikutusta toimijoiden välille. Vuorovaikutus synnyttää keskustelua, joka edesauttaa kehittämään yhteisiä työvälineitä ekspansiiviseen oppimiseen. Sykliä mallintaminen on yleisellä tasolla käsitteellinen työväline, jolla pystytään hahmottamaan vain jonkun osavaiheen tapahtumaketjut ja interventiot. Erilaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita voidaan toteuttaa syklimallien avulla: kestävään työntutkimukseen liittyvät hankkeet syntyvät usein toimintajärjestelmän ollessa kriisivaiheessa.

Syklimallit edesauttavat hankkeen mahdollisuuksien ja tehtävien jäsentämisessä sekä sovittamisessa toimintajärjestelmien todenmukaiseen kehitykseen. (Engelström 1998, 97–99, 127–129.)

3.3 Mitä on yhteistyö?

Petersin ja Manzin (2007) näkemysten pohjalta on yhteistyö määritelty seuraavasti: ”Yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma” (Aira 2012, 19).

Monet tieteenalat ovat tutkineet yhteistyötä useista eri lähtökohdista. Käsitteenä ja ilmiönä yhteistyö on ymmärretty monin eri tavoin ja sen määrittely onkin haastavaa. Sanan yhteistyö operationalisointi ja määritelmät vaihtelevatkin suuresti eri tieteenalojen tekemien tutkimusten mukaan. Näissä määritelmissä yhteistyöllä on tarkoitettu materiaalien tai tiedon jakamista, yhdessä työskentelyä ja / tai yhteisten tavoitteiden toteuttamista, ongelma- tai ristiriitatilanteen ratkaisutapaa tai pitkään jatkuvaa vuorovaikutusta. (Aira 2012, 16.)

Yhteistyötä voidaan myös pitää itsestäänselvyytenä, jolloin sitä ei ole erikseen määritelty tehdyissä tutkimuksissa. Yhteistyön lähtökohtana on pidetty sitä, ettei toiminnan osapuolet pystyisi suoriutumaan tehtävästä yksin ja samalla toisten näkemysten ideoiden ja kysymysten arvostus lisääntyy. Lähtökohtana yhteistyölle voivat olla myös monet eri asiat ja yhteistyötä saatetaan tehdä myös niissä tilanteissa, joissa annettuun tavoitteeseen saatettaisiin päästä yksinkin. Ilmiönä yhteistyö on hyvin sidoksissa kontekstiin, joka ohjaa tapoja, joilla yhteistyötä tehdään sekä yhteistyön luonnetta. Yhteistyön tutkimisperinteessä on keskitytty paljon yhteistyörakenteiden tutkimiseen. Yhteistyörakenteet tekevät yhteistyön mahdolliseksi, mutta eivät takaa sen syntymistä. (Aira 2012, 16.)

Eri tieteenalat omissa tutkimuksissaan ovat nimenneet valtavan määrän yhteistyön rakenteellisia edellytyksiä. Näitä ovat esimerkiksi tavoitteiden selkeys, käytössä olevat resurssit, ryhmän ja organisaatioiden ominaisuudet, toimijoiden välinen luottamus, maantieteellinen sijainti, johtamistekijät, sitoutuminen

työnjako, toiminnassa mukana olevien yksilöiden taidot ja kompetenssit. Toimintatapana yhteistyö on vapaaehtoista, jolloin osapuolet joko toteuttavat tai jättävät toteuttamatta yhteistyötä. Organisaatioiden välisestä yhteistyöstä puhuttaessa ihmiset, organisaation edustajat, ovat yhteistyön takana, jolloin yhteistyötä ja sen ymmärtämistä tarkastellaan yhteistyöprosessina ja prosessin näkökulmasta. (Aira 2012, 16–17.)

Yhteistyöhön osallistuvan yrityksen tai yrittäjän tarvitsee miettiä omat lähtökohdat ja tarpeet. Yhteistyön alussa tavoitteiden asettelussa kannattaa olla realistinen samoin kuin odotusten määrittämisessä toimintaan, prosessina yhteistyö on pitkä, eikä tuloksia välttämättä heti synny. Yritysten ja toimijoiden yhteistyössä ensimmäisiä konkreettisia tuloksia ovat toisiin tutustuminen sekä ryhmäytyminen, yhteistyön toimintamallien muotoutuminen sekä luottamuksen rakentuminen. Onnistuneen yhteistyön edellytyksiä ovat toiminnassa mukana olevien osapuolten avoimuus, aktiivisuus ja asioista aktiivisesti keskusteleminen, yhteisistä asioista avoimesti ja toiset huomioonottavasti keskustelu, luottamuksen rakentaminen kaikkien osapuolten välille. Jo heti alkuvaiheessa yhteistyökumppaneiden selkeä vastuunjako ja asioiden hoitaminen sovitusti on tärkeä osa yhteistyötä. (Pajari 2020.)

Lähikäsitteitä yhteistyölle ovat yhteistoiminta, kumppanuus, koordinaatio, yhteisyritys, koalitio, verkosto ja allianssi. Yhteistoiminnalle on tehty määrittely, jonka mukaan se on prosessi, missä ryhmät, yksilöt ja yhteisöt kohtaavat ja ovat keskenään vuorovaikutuksessa sekä muodostavat vuorovaikutussuhteita saadakseen etuja tai hyötyjä. Suomen kielen sanoina yhteistyö ja yhteistoiminta tarkoittavat samaa eli yhdessä tekemistä, käsitteinä niiden välillä ei ole selkeää eroa. Yhteistyön lähikäsitteenä koordinointi tarkoittaa toimintaa, jossa eri osat yhdistetään toisiinsa, jotta saataisiin aikaiseksi tehokkaita tai laadukkaita tuloksia. Toisen tulkinnan mukaan koordinaatio synnyttää ja välittää yhteistyötä. Muita yhteistyöhön liittyviä lähikäsitteitä on tutkittu etenkin liikkeenjohdon ja taloustieteiden näkökulmista. (Aira 2012, 18–19.)

Kumppanuudesta puhuttaessa saatetaan tarkoittaa organisaatioiden välillä olevaa pitkäkestoista liittoumaa, joka hallitsee strategisesti tärkeää haastetta organisaatioiden välillä. Omistuksen jakoon tai sopimukseen perustuva yhteistyö kahden tai useamman yrityksen välillä saa termin yhteisyritys. Allianssit

viittaavat strategisiin alliansseihin, jolloin kaksi tai useampi keskenään kilpailevaa yritystä tekee yhteistyötä. Tämä yhteistyö koskee yrityksille tärkeitä tutkimus- ja kehitystyötä, markkinointia tai tuotantoa. Verkostossa yritykset tai organisaatiot muodostavat yhteenliittymän. Tässä yhteenliittymässä erilaatuiset ja erivahvuiset siteet yhdistävät verkostossa toimivia osapuolia. (Aira 2012, 18–19.)

Silvennoinen (2008, 36) kertoo aidon yhteistyön olevan vastavuoroinen prosessi, jossa osapuolilla on mahdollisuus antaa toisilleen sellaista, mitä he pitävät itselleen arvokkaana ja hyödyllisenä, mutta vastavuoroisesti heillä on myös mahdollisuus saada jotain vastinetta itselleen. Näin jokainen erikseen ja kaikki yhdessä saavat yhteistyöstä lisäarvoa toiminnalleen. Luottamuksen ansiosta ihmisten keskinäinen vastavuoroisuus kasvaa ja luottamuksen ansiosta myös sitoutuminen vahvistuu. Helsingin yliopiston suomen kielen ja kirjallisuuden professorina vuosina 1893 – 1929 toiminut E.N. Setälä (Wikipedia 2020) on todennut: ” Kaikki ihmistyö on yhteistyötä.”

3.4 Yritykset ja yhteistyö

Yritysten keskinäistä yhteistyötä voidaan toteuttaa erilaisten yritysryhmä- tai kehittämishankkeiden kautta, yhteistyössä eri kehittäjätahojen tai tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden kanssa. Yhteistyössä yritykset voivat kehittää uusia menetelmiä ja tuotteita: esimerkiksi tuotantoketjuja ja korkean jalostusarvon tuotteita, paikallisia markkinoita sekä lyhyitä toimitusketjuja. Yhteistyöllä voidaan pienentää hiilijalanjälkeä ja näin vaikuttaa ilmastonmuutokseen kehittämällä uusia tekniikoita, resurssitehokkuutta ja hajautettua energiantuotantoa, sekä edistää tuotteistamista, markkinointia, logistiikkaa, rakentaa ja tukea mikroyritysten tuotannollista yhteistyötä. (Ruokavirasto 2018.)

Kahden tai useamman yrityksen verkosto voi perustua esimerkiksi resurssien yhteiskäyttöön, yhteisiin ostoihin, jaettuihin kokemuksiin tai markkinointiyhteistyöhön, jolloin yhdessä saavutetaan isomman yrityksen skaalaetuja eli mitta-kaavaetuja. Yhteistyön avulla suurempia etuja tavoittelevia verkostoja voivat olla esimerkiksi kehittämis-, osto- ja myyntirenkaat. Edellä mainituista ren-

kaista muodostuu usein yhteisyrityksiä toiminnan edetessä. Yhteistyökumppanuudet vaihtelevat käytännöllisestä yhteistyöstä yhteisten liiketoimintojen ja riskien jakamiseen. (Kuitunen 2020.)

Laitila ym. (2016) mukaan yhteistyön ja verkostoitumisen avulla on yritystoiminnan kehittämiseen tuotu uusia mahdollisuuksia. Yhteistyön onnistuessa osallistujien tavoitteet sopivat yhteen kokonaisuuden kanssa. Edellytykset onnistuneelle yhteistyölle muodostuvat yritysten ja yrittäjien valmiuteen muuttaa omia toimintatapojaan ja luottaa yhteistyökumppaneihin. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat myös tavoitteet, asenteet, arvot, osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Laajat yhteistyöverkostot edellyttävät liikkeenjohtotaitoa ja suunnitelmallisuutta.

Yhteistoiminnan edistäminen etenkin kooltaan pienissä mikro- ja pk-yrityksissä on välttämätöntä, niiden omien osaamisresurssien rajallisuuden ja riittämättömyyden takia. Yhteistoiminnan ja yhteistyön luomisessa yritysten kyky hyödyntää kumppanuustoimintaa esimerkiksi osaamispääoman kehittämiseen, luo mahdollisuuksia saavuttaa asetettuja tavoitteita tuotteiden, liiketoimintamallien ja palveluiden kehittämisessä. Verkostoitumisen tavoitteena on yritysten yhteistyön ja -toiminnan edistäminen sekä edistää myös uusia tapoja yhdistää osaamista ja resursseja. Yritysten yhteistyössä voi yrityksen ydinosaaminen olla tärkeässä asemassa. Ydinosaaminen voi liittyä esimerkiksi markkinoinnin osaamiseen, valmistukseen tai logistiikkaan. Yhteistyön ansiosta yritys voi löytää uusia mahdollisuuksia osaamisensa hyödyntämiseen yhteistyön mahdollistaessa uuden osaamisen kehittymisen. (Kuitunen 2020.)

Toiminnan onnistuessa yritysten välinen yhteistyö edistää myös alueellisten osaamisklustereiden muodostumista. Toimintaan osallistuvan yrityksen liikeloudellisen hyödyn saavuttaminen täyttää verkostoitumisen ja yhteistyön tavoitteet. Toimiakseen yhteistyöverkostot vaativat suunnitelmallista ja tietoista kehittämistyötä. Yksittäisen yrityksen liikeidean ja liiketoiminnan tavoitteiden yhteensopivuus, toimivan työ- ja vastuujon toteuttaminen osallistujien kesken sekä henkilökemioiden ja johtamisjärjestelmien yhteensopivuus voivat olla haasteina yhteistyölle. Yhteistyöverkoston tehokas kehittäminen vaatii lähes aina kehittämisprojektin, jossa kehittäjien tuella sovelletaan tutkimukseen pe-

rustuvaa kehittämismenetelmää. (Kuitunen 2020.) Tyypillisiä piirteitä uudistavalle verkostoyhteistyölle ovat yhteiskehittäminen ja vuorovaikutus monen kesken. Yksittäisen yrityksen on kyettävä tunnistamaan omien strategisten intressien perusteella hänelle sopivat verkostot, joihin kannattaa kulloisen tilanteen mukaan verkostoitua ja tehdä yhteistyötä. (Valkokari ym. 2014, 8–9.)

Verkostoja voidaan luokitella monella eri tapaa esimerkiksi vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalisessa verkostossa ydin muodostuu asiakkaasta ja toimittajasta. Horisontaalisessa verkostossa olennaista on yritysten yhteinen intressi, jonka takia ne tekevät yhteistyötä. Tällaista yhteistyötä voi olla esimerkiksi markkinointi, hankinta tai tuotekehitys. Erään luokittelun mukaan verkostoja on luokiteltu niiden tavoitteiden mukaan; innovaatioverkostoihin, jotka luovat uutta, verkostoihin, jotka kehittävät uusia liiketoimintamuotoja tai perusliiketoimintaverkkoihin. Verkostomaista toimintaa voidaan myös luokitella yhteistyön muodon mukaan, jolloin verkostot voivat olla avoimia ja löyhiä järjestelmiä. Tässä muodossa toimijoiden rooleja ei ole määritelty ennalta tarkoin ja toimijat voivat vaihtua. Tiiviissä verkostossa toimijat asettavat selkeät yhteiset tavoitteet toiminnalle toiminnan ollessa johdettua, määrämuotoista ja suunniteltua. Moninaistuneiden verkostomuotojen kautta erilaiset verkostoitumismallit tarjoavat mahdollisuuksia uusiin liiketoiminta-avauksiin, uuden tiedon luomiseen sekä verkostossa tapahtuvaan oppimiseen. (Valkokari, ym. 2009, 217–218.)

3.5 Hanketoiminnan muodot

Hanke on määritelty ajallisesti rajatuksi ja kertaluonteiseksi tehtäväkokonaisuudeksi, joka pyrkii asetettuun tavoitteeseen. Hanke suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä eri tahojen kanssa. Jokainen hanke perustuu tarpeeseen ja on ongelmälähtöinen, suunnitelmallinen ja ainutlaatuinen. (Koillismaa Leader s.a.)

Hanketoiminnan muotona voi olla koordinointi- ja aktivointihanke, jossa yhteistyössä kootaan yritysten tarpeita kehitykseen sekä uusiin toiminnan mahdollisuuksiin ja markkinointiin liittyen. Toiminnan kautta saadut tulokset ovat kaikkien alueella toimivien yritysten käytössä. Tulokset eivät siis tarjoa suoraan

yrittäjille neuvontapalveluita. Tämän toiminnan kautta saatuja tuloksia voidaan käyttää etenkin yritysryhmähankkeita valmistellessa. Tiedonhankinta-hankkeiden kautta voidaan tuottaa ja hankkia uutta tietoa palveluiden tai prosessien kehittämisen avuksi tai jo olemassa olevien tuotteiden tai toimintojen parantamiseen. Saatua tietoa voidaan käyttää kehitystyötä tukevassa pilottihankkeen suunnittelussa tai prototyyppien rakentamisessa. Yritysryhmän kehittämishankkeessa on mukana 3–10 yritystä kehittämässä yhdessä toimintaansa mutta samalla yksityiskohtaisilla toimilla voidaan kehittää jokaista yritystä erikseen. Yksittäisille yrityksille voidaan tarjota neuvontaa yritysryhmän koulutushankkeen kautta. Koulutushanke soveltuu tämän takia esimerkiksi laatuvalmennukseen, jolloin yritys saa koulutusta omien laatujärjestelmien laadintaan, yhteisten koulutusten lisäksi. (Ruokavirasto s.a.)

Yritysryhmän koulutushankkeessa pitää vähintään olla mukana kolme yritystä, enimmäismäärää ei osallistujille ole määritelty. Yritysryhmähankkeen hallinnoijana ts. tuen hakijana voi olla jokin kehittämisorganisaatio esimerkiksi kehittämisyritys, neuvontajärjestö tai muu yksityisoikeudellinen tai julkisoikeudellinen yhteisö, joka kokoaa sopivan joukon mikro- tai pienyrityksiä ryhmäksi. Hallinnoija suunnittelee kaikille sopivan kehittämisosion ja jokaiselle osallistujalle yritykselle oman kehittämisspaketin sekä kustannusarvion. Yritysryhmähankkeeseen osallistuvan yrityksen osuudeksi muodostuu yrityskohtaiset kustannukset kehittämisestä sekä yhteisestä osuudesta jyvitetty osuus per osallistuja. Kokonaiskustannuksista hankkeessa mukana oleville yrityksille maksettavaksi tulee 25 %, joka jaetaan osallistujien kesken. 75 % toiminnan rahoituksesta hankkeen hallinnoija hakee tukena esimerkiksi Euroopan maaseudun kehittämisrahastolta tms. (Ruokavirasto s.a.) Yritysryhmähankkeessa ei ole kysymys yrityksen toiminnan säilyttämisestä tai tukemisesta, vaan tukea yrityksen toiminnan muutosta, uudistamista, joka saa aikaan kasvua ja kehitystä. Samalla yritys pääsee osaksi yritysverkostoa, joka toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Yrittäjät 2017.)

3.6 Onnistunut yhteistyö

Yhteistyöhön osallistuvan toimijan tulee tiedostaa omat lähtökohtansa ja tarpeensa, jotka motivoivat tekemään yhteistyötä. Yhteistyö toiminnan alussa ta-

voitteiden asettelussa kannattaa olla realistinen samoin kuin odotusten määrittämisessä toiminnalle. Prosessina yhteistyö on pitkä, eikä tuloksia välttämättä heti synny. Yritysten ja yhteistyössä toimijoiden ensimmäisiä konkreettisia tuloksia ovat ryhmäytyminen, yhteistyön toimintamallien muotoutuminen sekä luottamuksen rakentuminen. Onnistuneen yhteistyön edellytyksiä ovat toiminnassa mukana olevien osapuolten avoimuus, aktiivisuus ja asioista aktiivisesti keskusteleminen, yhteisistä asioista avoimesti ja toiset huomioon ottavasti keskustelu sekä luottamuksen rakentaminen kaikkien osapuolten välille. Jo heti alkuvaiheessa yhteistyökumppaneiden selkeä vastuunjako ja asioiden hoitaminen sovitusti, on tärkeä osa yhteistyötä. (Samk ym. 2018, 11-12.)

Win-Win-periaate eli aito yhteistyö on yhteistyön ja kumppanuuden mukainen tila, jolloin yhteistyössä toimivat saavat kukin erikseen mutta myös kaikki yhdessä hyötyä ja lisäarvoa. Jäsenten välinen luottamus on vahva, henkilösuhteet rikastuvat ja yhteistyössä toimijat pyrkivät yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Jäsenten välinen vuorovaikutus on avointa, he osaavat kuunnella toisiaan ja oppia yhdessä. Yhteistyön avulla saavutetaan asioita, joihin ei yksin olisi välttämättä pystytty. (Haikara & Maijanen 2014, 27.)

3.7 Sitoutuminen yhteistyöhön

Termiä sitoutuminen on määritelty monin eri tavoin. Sitoutuminen voi olla tila, jossa osapuolet ovat valmiita tekemään erilaisia uhrauksia lyhyen ajanjakson sisällä, jotta he säilyttäisivät vakauden ja jo olemassa olevan yhteistyösuhteen pitkällä aikavälillä. Sitoutuminen on myös määritelty jatkuvasti tekemisissä olevien toimijoiden väliseksi suhteeksi. Sitoutumisesta voidaan puhua myös silloin, kun toinen osapuoli, yritys tai henkilö, kokee jo olemassa olevan suhteen niin tärkeäksi, että sen takia kannattaa tehdä kaikki mahdolliset toimet. Suhteen vahvuudelle on myös käytetty sitoutumista synonyymina. Sitoutuminen vaikuttaa yhteistyöhön positiivisesti, jolloin kynnyks lopettaa yhteistyötä todennäköisesti pienenee. Tutkimustuloksissa yhteistyö lisää kumppanuutta ja myöntyväisyyttä. Yhteistyösuhteissa sitoutuneisuus mielletään jatkuvuuteen ja haluttomuuteen nykyiseen asiakaskuntaan tehtäviin muutoksiin. Ilmiönä sitoutuminen koetaan myönteisenä. (Kasari 2010, 29–20.)

Sitoutumisen eri ulottuvuudet

Sitoutuminen voidaan nähdä kolmessa eri ulottuvuudessa: affektiivisena (jolloin yksilö kokee tunneperäistä sitoutumista yhteisöön), sitoutumisen jatkuvuutena (tällöin yksilö ajattelee ainoan vaihtoehdon olevan jäädä organisaatioon, tai kustannuksien takia) sekä normatiivinen sitoutumisena (jolloin toimija kokee velvollisuuden tuntoa organisaatiota kohtaan). Nämä ulottuvuudet voidaan yleistää organisaation ulkoisiin tekijöihin eli myös toisiin organisaatioihin, jolloin affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa yrityksen verkostoon sitoutumista tunteiden kautta. Sitoutumisen jatkuvuus ymmärretään yrityksen ”lukkiutumisenä” eli sitoutumisesta kustannusten takia tai kokee ettei heillä ole muita vaihtoehtoja kuin pysyä verkostossa. Yrityksen sitoutumisesta verkostoon velvollisuuden tunnosta käytetään nimitystä normatiivinen sitoutuminen. (Kohtanen 2012.)

Silvennoinen (2008, 36, 38-39) kertoo aidon yhteistyön olevan vastavuoroinen prosessi, jossa osapuolilla on mahdollisuus antaa toisilleen sellaista, mitä he pitävät itselleen arvokkaana ja hyödyllisenä, mutta vastavuoroisesti heillä on myös mahdollisuus saada jotain vastinetta itselleen. Jotta yhteistyö onnistuisi, edellytyksenä on osapuolten välinen luottamus, jonka kautta luodaan edellytykset tehokkaalle yhteistyölle, vuorovaikutukselle, asioiden sujuvuudelle, oppimiselle, onnistuneelle johtamiselle sekä sitoutumiselle. Luottamuksen ansiosta ihmisten keskinäinen vastavuoroisuus kasvaa ja luottamuksen ansiosta myös sitoutuminen vahvistuu.

Hyvän yhteistyön perustana on jäsenten sitoutuminen toimintaan. Verkoston jäsenten kokemukset verkoston tai hankkeen hyödyllisyydestä hänelle itselleen määrittelevät sitoutumisen ja motivaation toimintaan sekä panos-tuotosuhteesta saatuun hyötyyn. Prosessin mukanaan tuoma lisäarvo hänelle itselleen sekä taustaorganisaatiolle riippuu hänen kyvystään itseohjautuvasti hyödyntää yhteisten oppimisprosessien kautta syntyvää uutta tietoisuutta omaksi hyödykseen ja kehitykseensä. Oman haasteensa sitoutumiseen, vastuunottamiseen ja motivaatioon tekee toiminnan vapaaehtoisuus ja halu olla yhteistyössä; toimijoilla ei ole tällöin valta-asemaa toistensa suhteen. Tietoisuus omista tarpeista ja toiminnasta saatavista hyödyistä edellyttää vastuunottoa ja

sitoutumista toimintaan, tällöin toimija ei ulkoista tarpeitaan ja edellytä muiden toimijoiden täyttävän niitä. (Valtioneuvoston kanslia 2019.)

Yhteistyötoiminnan, verkoston, hankkeen tai yritysryhmän on toiminnanjohtamisen kautta vastuuseen tai sitoutumiseen liittyvien ilmiöiden esilletuominen ja keskustella niistä avoimesti, jolloin toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita voidaan kehittää (Valtioneuvoston kanslia 2019). Organisaatioiden kyky nähdä yhteinen etu toiminnassa on olennainen tekijä oppimisessa, verkostoitumisessa ja sitoutumisessa (Kuoppala 2019, 109).

Yhteistyöhankkeissa, -verkostoissa tai -ryhmissä toimivien henkilöiden väliset suhteet perustuvat lähtökohtaisesti sitoutumiseen ja luottamukseen, toimijoiden ollessa lähtökohtaisesti vapaita tekemään itsenäisiä päätöksiä, koskien omaa toimintaa. Keskinäisten suhteiden vahvuus ja kesto pohjautuu yhteisiin tavoitteisiin ja keskinäiseen luottamukseen. Mikäli sitoutumista yhteistyöhön ei saada aikaiseksi ja luottamus menetetään, voi toiminta päättyä nopeastikin. (Järvensivu ym. 2010, 6.)

Osapuolten väliseen yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttaa osapuolten kesken vallitseva ilmapiiri, joka riippuu osapuolten tavoitteista ja niiden yhteensopivuudesta, toimintakulttuurista sekä suhteen tulosten ja tappioiden jakamisesta. Ilmapiirin vaikutus heijastuu osapuolten kokemukseen kuinka tyytyväisiä he ovat toimintasuhteeseen, kokemukseen luottamuksesta ja kuinka sitoutuneita toiminnassa mukana ovat yhteistyöhön. Vuorovaikutussuhteet muodostavat perustan yhteistyölle ja verkostoitumiselle. (Möller ym. 2004, 223.) Yksi toiminnan maksimoinnin edellytyksiä on sitoutuminen. Mikäli tiedetään keinoja millä, sitoutumista voidaan vahvistaa, voidaan päätöksentekoa ja muita toimia kohdentaa paremmin, jolloin sitoutuminen lisää verkoston jäsenten välistä yhteistyötä. (Kohtanen 2012.)

Hanketoiminnassa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on ajankäyttö, joka on suhteessa sitoutumisen asteeseen. Ajankäyttö näkyy osallistumisena tilaisuuksiin, opintopäiviin ja seminaareihin; toimintaan kiinnittyminen on helpompaa konkreettisten asioiden kautta. (Mäki & Lakso 2001, 53.) Pajari (2020) sanoo nykyisin ajan ja sen käytön olevan korostunut ihmisten arjessa ja aikaan

sitoutuminen korostuu yhteistyössä; monelle tuleekin yllätyksenä, kuinka paljon aikaa kuluu esimerkiksi operatiiviseen suunnitteluun. Rahan vaikutus näkyy myös sitoutumisessa, jolloin hankkeeseen osallistuva yrittäjä hakee vastinetta sijoittamilleen rahoille. Tarvelähtöisesti hankkeeseen osallistuva yritys tai yrittäjä saa suurimman hyödyn hankkeesta sitoutumalla sen toimintaan ja näin pääsee asetettuun tavoitteeseen. (Mäki & Lakso 2001, 50-53.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Yksinkertaisesti määriteltynä määrällisten (kvantitatiivisten) tutkimusten kautta saadaan tulokseksi lukuja, joiden avulla voidaan todistaa tutkimuksen yleiset näkökulmat laaja-alaisesti. Kvantitatiivisten tutkimusten tulokset ovat jäsenneltyjä ja tilastotieteellisiä. Lukujen kautta saadaan tukea yleisiä johtopäätöksiä tehdessä, jolloin tuloksia voidaan tutkia tilastotieteellisten analyysien kautta hypoteesin vahvistamiseksi. (SurveyMonkey 2020.)

Laadullisen tutkimuksen tiedoista puolestaan saadaan syvällisempiä yksityiskohtia, joiden avulla ymmärretään johtopäätöksen merkitystä. Numeraalisen mittaamisen sijasta kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tutkittavaa aihetta kuvailevaa tietoa. Mielikuvien, mielipiteiden ja näkökulmien kautta tutkimuksen tarkoituksena on tutkia aihetta syvällisemmin ja saada tietoa ihmisten ajattelutavoista, motivaatioista ja tavoista ajatella. Laadullisessa tutkimuksessa saadaan yksityiskohtaisempia tietoja ja kenties inhimillisen näkökulman tutkittavalle asialle. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta tutkimuskysymyksiä pystytään ymmärtämään syvällisemmin mutta tulosten tulkitseminen ja analysointi on vaikeampaa. (SurveyMonkey 2020.)

Näitä kahta tutkimusmenetelmää voidaan yhdistää, jolloin ne täydentävät toisiaan. Oikealta kohderyhmältä kerätty tieto, tilastot ja luvut antavat perustan päätelmien tekoon. Uusien ongelmien ja mahdollisuuksien löytämiseen saadaan tietoa laadullisen tutkimuksen kautta ja määrällisen tutkimuksen kautta saadaan mittaustuloksia, joiden avulla vahvistetaan ongelmaa tai mahdollisuutta ja näin ollen pystytään ymmärtämään sitä. (SurveyMonkey 2020.)

4.1 Haastattelu

Hirsjärvi ja Hurme (2010, 41–43) määrittelevät haastattelun seuraavasti: ”Suomen kielessä tutkimuksen keruutapaa, jossa henkilöitä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa, nimitetään haastatteluksi”. Tilanteena haastattelu on vuorovaikutuksellinen, jossa haastattelija ja haastateltava saavat jossain määrin, ehkä epätäydellisen, kuvan vastapuolen ajatuksista ja elämysmaailmasta. Haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne tähtää tiedon keräämiseen ja on päämäärähakuista toimintaa, joka on ennalta suunniteltu ja näin ollen se eroaa keskustelusta, jossa funktiona saattaa olla pelkkä yhdessä olo. Tutkimushaastattelulla on välillinen arvo tutkimusprosessissa ja se osa tieteellistä päättelyä. Haastattelu perustuu kieleen, käsitteisiin ja merkitykseen, ja näistä kahdesta osa-alueesta kieli ja tutkimusprosessin kokonaisuus nivoutuvat kiinteästi toisiinsa.

Tutkimushaastattelun erot syntyvät strukturointiasteen perusteella eli siitä, kuinka tarkasti kysymykset ovat muotoiltu ja kuinka haastattelija jäsentää tilannetta. Haastattelut ovat lajiteltu omiin luokkiinsa esimerkiksi: teemahaastattelu, strukturoituhaastattelu, puoli strukturoituhaastattelu, kvalitatiivinen ja syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemojen alueet, ovat kaikille samat, jolloin se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Tämä haastattelumuoto, ei sido haastattelua kvalitatiiviseen eikä kvantitatiiviseen, myös haastattelukertojen määrä on vapaa samoin kuin se miten syvälle itse aiheeseen mennään. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan. Haastattelija vapautuu tällöin tutkijan roolista ja tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset asioille ovat keskeisiä, samoin vuorovaikutustilanteessa syntyvät asioiden merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu kohdennetaan teoreettisen viitekehyksen teemoihin. Nämä teoreettiseen viitekehykseen perustuvat tee-

mat on haastattelija laatinut etukäteen ja tarvittaessa jakanut ne pää- ja alateemoihin. Teemoihin kysymykset mietitään etukäteen mutta kysymysten esittämisessä ei tarvitse noudattaa tiettyä järjestystä. Esitettävät kysymykset ovat pääasiassa avoimia, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Tutkimuksen muotona teemahaastattelu sopii silloin kun tutkittavaa asiaa ei tunneta kovin hyvin ja tutkimusasetelmaa ei ole määritelty tarkasti, asetelmaa tarkennetaan ja täsmennetään tutkimuksen edetessä. (Kamk s.a.)

4.3 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin 27.4.-31.5 2020 puhelimitse suoritettuna teemahaastatteluna. Alkuperäinen suunnitelma oli sopia ennakkoon haastattelut yrittäjien kanssa ja haastatella heitä paikan päällä omissa yrityksissään mutta keväällä 2020 koronaviruksesta (COVID-19) johtuva poikkeustila ja sen mukanaan tuomat rajoitteet, muuttivat haastattelun toteutuksen puhelinhaastatteluksi fyysisten kontaktien vähentämiseksi. Haastattelua varten suunniteltiin haastattelu-runko (liite 1), jota käytettiin puhelinkeskustelujen pohjana. Puhelinkeskustelut nauhoitettiin tulosten kokoamista varten.

Haastateltaviksi valikoitui yrittäjiä, jotka ovat mukana erilaisissa yritysten välissä yhteistyöryhmissä ja hankkeissa. Haastattelussa mukana oli 10 yrittäjää. Alla esimerkkejä yritysryhmistä ja hankkeista, joissa haastateltavat yrittäjät ovat tai ovat olleet mukana.

Villisti ryhmä

Villisti ryhmän toimintaa oli suunniteltu jo aiemmin, mutta koronan aiheuttama poikkeustila vauhditti ryhmän toimintaa. Mukana toiminnassa on konsulttiyritys Tamora ja noin 10 yritystä. Ryhmän toiminta keskittyy tuotteiden yhteismarkkinointiin ja- jakeluun. (Saarinen 2020.)

Hirvensalmen Kala Oy

Hirvensalmen Kala Oy on muodostunut kymmenestä yrittäjänä toimivasta kalastajasta. Kalastajien muodostaman yhteisyrityksen toiminta perustuu kalan alkukäsittelyyn, jalostamiseen ja markkinointiin. (Länsi-Savo 2019.)

Pohjanmaan Lammasosuuskunta ja Suur-Savon Lampurit ry

Pohjanmaan Lammasosuuskunta on perustettu 25 vuotta sitten ja jäseniä siinä on 100 ja lammasosuuskunnan tuottajaorganisaatiossa jäseniä on 50. Osuuskunta on tuottajien muodostama yhtymä, jossa on neuvontaa, rehuvälitystä, teuraseläinvälistä ja hintaneuvotteluja lihan ostajien kanssa. Osuuskunta on ollut mukana erilaisissa koulutus- ja yritysryhmähankkeissa sekä yritysten välisissä yhteistyöryhmissä. Osa lampureista on myös mukana Suur-Savon lampurit ry:ssä, joka on perustettu 1984. Suur-Savon lampurit ry:n kautta markkinoidaan yritysten tuotteita, tarjotaan maisemanhoitopalveluita vuokraamalla lampaita alueiden maisemanhoitoon. (Holopainen 2020.)

Unelmakauppa -elintarvikkeesta euroja

Unelmakauppa hanke oli Pro Agria Etelä-Savon / Maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksen ja Helsingin Yliopiston Ruralia- instituutin yhteinen hanke, jonka tavoitteen oli eteläsavolaisten maatalousyrittäjien yrittäjien osaamisen kehittäminen, tilan omien tuotteiden jalostaminen, suoramyyntin ja markkinoinnin kehittäminen ja uusien näkökulmien hankkiminen. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi tavoitteena oli mahdollistaa uusien liiketoimintamallien synty ja maaseudun yrityksen kilpailun ja kannattavuuden kehittyminen. (Etelä-Savo Pro Agria 2020).

Digiportaati hanke

Hanke tarjoaa eteläsavolaisille yrityksille tarvelähtöistä digikoulutusta (Digiportaati 2018).

Saimaa Lake Villas

Saimaa Lake Villas oli Pro Agrian yritysryhmähanke, joka alkoi vuonna 2012. Yritysryhmähanke käynnistyi ProMatkailu-hankkeen tuloksena. Eteläsavolaisia matkailualan yrityksiä lähti mukaan 12 ja toiminnan tavoitteena oli luoda verkosto, joka on tunnettu laadukkaista huviloista, edelläkävijyydestä mökkien vuokrauksessa ja monipuolista palveluista (Pro Agria 2012.)

Kohti vastuullista matkailua -hanke

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ja Helsingin Ruralia-instituutin järjestämä hanke, jonka tavoitteena oli Etelä- Savon matkailun vastuullisuuden li-

sääminen ja vastuullisuusviestinnän kehittäminen kilpailuedun saavuttamiseksi. Hankkeen kautta hankkimaan yritykselle kansainvälisen Green Key -sertifikaatin. (Xamk 2017.)

Ketjureaktio pyöräilymatkailuhanke

Hankkeen tavoitteena on tuottaa alueen yrittäjille merkittävää tiedon ja osaamisen lisäämistä. Toiminnallisten työpajojen kautta lisätään yrittäjille tietoutta asiakaspalvelusta, kehittää yrityksille uusia tai paranneltuja prosesseja uusien liiketoimintojen kehittämiseksi, lisätä palvelujen käyttöastetta sekä vahvistaa kohdetta ympäri vuotiseksi. (Etelä-Karjalan virkistysalueasäätiö 2020.)

Reko Mäntyharju

Reko (Rejäl Konsumtion = Reilua kuluttamista). Reko ruokaryhmässä asiakkaat tilaavat tuotteet suoraan tuottajilta ilman välikäsiä. Tuotteet toimitetaan tiettyinä ennakoon ilmoitettuina Reko jakelupäivinä ennalta sovittuun paikkaan. Reko Mäntyharju on syntynyt hankkeen kautta. (Kohonen 2020.)

D.O.Saimaa – Food & Culture

Tämän hankkeen tavoitteena on edistää Saimaan alueen ja Suomen ruokakulttuuria ja gastronomiaa tunnetuksi ja vetovoimaiseksi tekijäksi, niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Hankkeessa edistetään eri toimijoiden, raaka-aineen tuottajista palvelutarjoajiin, yhteistyötä. Mukana hankkeessa on tuottajia sekä matkailu- ja desingyriksii. Yrittäjät voivat hakea tuotteilleen D.O. Saimaa alkuperämerkkiä, joka tiedottaa kuluttajille tuotteen valmistetun tai raaka-aineen olevan peräisin tietyltä maantieteelliseltä alueelta. Saadakse merkin, tuotteen tai palvelun sen täytyy täyttää annetut kriteerit. (Miksei Mikkeli 2020.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastateltujen yrittäjien taustoista ilmeni etenkin viljelijöiden ja lihantuottajina toimivien yrittäjien toimineen alalla pitkään 5–30 vuotta ja uusille yrittäjille yritykset olivat siirtyneet sukupolvenvaihdon kautta. Muilla aloilla toimivien yrittäjien yrittäjyys oli suhteellisen nuorta, toimintaa oli aloitettu 3–5 vuotta sitten. Haastateltuna olleella matkailualan yrityksellä oli majoitus- ja muuta matkailualan yritystoimintaa ja maanviljelystä jo 1700-luvulta saakka. Nykyinen

yrittäjä erikoistui matkailuun 1990-luvulla. Toimialoista kalastus ja lampaan-kasvatus ovat pieniä, joissa toimijoita on vähän.

Kaikki haastatteluun vastanneet yritykset olivat olleet mukana useissa erilaisissa yhteistyöryhmissä ja hankkeissa. Yritysten keskinäinen yhteistyö liittyi lähinnä markkinointiin, jakeluun tai toimintaan erilaisissa tapahtumissa. Yrityksien perustaminen oli lähtenyt tarpeesta saada toiminnalle yhteistyökumppaneita, yrittäjien tuntiessa, ettei yksin pystynyt toimimaan tarpeeksi tehokkaasti. Yhteistyön kautta saatiin näkyvyyttä ja toiminnan kasvua myös omalle yritykselle (esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa) sekä apua ja tehokkuutta tuotteiden jalostukseen, jolloin pystyttiin hankkimaan yhdessä esimerkiksi tuotantoon suurempia ja tehokkaampia laitteita.

Haastatteluissa ilmeni myös ryhmän sisäisen työn jaon merkitys, jolloin jokainen tietää oman vastuualueensa, liittypä se sitten somemarkkinointiin tai logistiikkaan. Ryhmän toimintaan luodut säännöt ja niiden noudattaminen tuli esille Reko-ryhmän haastattelussa; ryhmä toimii hyvin kaikkien toimintaan osallistujien sitoutuessa noudattamaan yhteisiä sääntöjä. Ulkopuolisen toimijan, esimerkiksi konsulttiyrityksen, ryhmän toiminnassa mukana olemisessa pidettiin tärkeänä. Tällöin yrittäjille jäi enemmän aikaa ns. tuottavaan työhön, ulkopuolisen toimijan hoitaessa byrokratiaa ja organisointia esimerkiksi logistiikkajärjestelyjä. Yrittäjien keskinäisen yhteistyön syntymiseen oli myös vaikuttanut kevään 2020 poikkeustila, jonka vuoksi monen yrittäjän vakituiset asiakkaat (ruoka-alanyritykset ja ravintolat), joutuivat sulkemaan toimintansa. Ryhmän kautta saatiin tuotteille luotua uusia markkinointikanavia ja -tapoja.

Kaikki haastatellut yritykset olivat osallistuneet erilaisiin koulutus- ja yritysryhmähankkeisiin. Hankkeiden hallinnoijina kaikilla haastatelluilla oli ollut jokin ”isompi” organisaatio, esimerkiksi Xamk, Luonnonvarakeskus, Ruralia-instituutti, Miksei Mikkeli tai Pro Agria. Yrittäjien mielestä isomman organisaation ollessa hankkeen taustalla, byrokratian, esimerkiksi toiminnan organisoinnin ja hankerahoituksen hakeminen, oli helpompaa kuin yrittäjien keskenään organisoimassa hankkeessa tai yhteisessä toiminnassa. Moni yrittäjä ja yritys oli osallistunut toimintansa aikana useisiin eri hankkeisiin, edellisestä hankkeista syntyi aina jotain uutta, jolloin jatkumo hankkeesta toiseen oli luontevaa. Mukaan hankkeisiin oli lähdetty lehdistä tai muista väylistä saadun informaation

kautta. Hankevetäjä oli houkutellut ja innostanut mukaan toimintaan tai tuttu yrittäjä tai yhteistyökumppani oli kertonut alkavasta toiminnasta ja tätä kautta oli lähdetty mukaan. Yritysryhmähankkeisiin mukaan lähtemiseen motivoivia tekijöitä oli koulutushankkeen kautta syntynyt idea. Sitä haluttiin kehittää omaan yritystä hyödyttäväksi hankkeen ja hankkeesta saatavan informaation perusteella.

5.1 Tulevaisuuden näkymiä toimialalla

Yrittäjien ajatukset toimialojen tulevaisuudesta olivat kaksijakoiset. Kiinnostus lähiruokaa kohtaan on lisääntynyt ja etenkin koronaviruksesta johtuvan poikkeustilan takia arvostus tuottajia ja lähiruokaa kohtaan on kasvanut valtavasti kaikkien haastateltujen mielestä. Kotileipomotuotteiden, ruokapalveluiden, lihojen, lihatuotteiden, marjojen ja vihannesten kysyntä on ollut suurta ja kysyntään ei aina olla pystytty vastaamaan samoin kuin kotimaisen kalan ja siitä tehtävien kalajalosteiden kysyntä on kasvussa. Laadukkaat lähituottajan tuotteet myyvät myös kauppojen hyllyssä: ihmisten arvostus luomuun ja lähiruokaan näkyy suoramyyntin lisäksi myös vähittäiskaupassa. Yleisesti pienpanimoiden tuotteiden kysyntä on kasvanut ja kuluttajat ovat valmiita maksamaan hieman enemmän laadukkaasta ja erilaisesta lähituotteesta. Korona-aika loi omat haasteensa panimotuotteiden jälleenmyyntiin ja markkinointiin ravintoloiden suljettua ovensa. Uusia jälleenmyyntikanavia oli pakko kehittää, samoin kuin alkoholittomia tuotteita, joita pystyttiin myymään esimerkiksi netti-kaupan ja Villisti ryhmän kautta. Korona-aikana ihmiset ehkä kokivat turvallisemmaksi ostaa tuotteen suoraan yrittäjältä ja näin vähentää ihmiskontakteja, joita suurissa kaupoissa väistämättä tulisi. Tämä oli yksi ajatus, miksi poikkeustilan vaikutus näkyi suurena kiinnostuksena lähiruokaan. Samoin kuin epäily ruuan saatavuudesta vähittäiskauppoihin vaikutti yrittäjien mielestä innokkuuteen ostaa tuotteet suoraan tuottajalta.

Marjanviljelijöiden mielestä alan tulevaisuus on epävarmaa, vaikka kotimaiset marjat myyvät hyvin ja niitä arvostetaan. Luonnonolojen vaikutus viljelyyn koetaan haasteeksi, vallitseviin sääolosuhteisiin kun yrittäjä itse ei voi vaikuttaa. Työn kausiluontoisuudesta johtuen, yrittäjät kertovat työn olevan raskasta niin fyysisesti kuin henkisesti. Henkistä painetta lisäsi marjasadosta saatavat an-

siot, marjanviljelyn ohessa täytyy olla muutakin yritystoimintaa tulojen takaa-
miseksi. Kausityövoiman saamista pidetään haasteellisena; Suomesta ei juuri
kausityöntekijöitä löydy, joten työntekijät täytyy rekrytoida ulkomailta. Tämän
ulkomaisen työvoiman saamiseen kevään 2020 poikkeustila loi valtavasti pai-
neita.

Marginaalisesti pienimpien toimialojen eli kalastajia ja lampaankasvattajia
haastattellessa ilmeni huoli tulevaisuudesta. Kalastus nähdään katoavana toi-
mialana, jollei kotimaisen kalan suosiota saada kasvatettua. Vaikka kalastus
harrastuksena on suosittua, sitä ei monikaan halua tehdä päätoimimisena yrittä-
jänä. Kalastajien yhteistoiminnan kautta saadaan apua mm. kalasaaliiden
markkinoinnissa, jolloin yksittäisen yrittäjän aika ei kulu markkinointiväylien et-
simiseen. Yhteisyrityksessä oli myös hankittu mm. kalanjalostukseen tarvitta-
vaa laitteistoa yhteiskäyttöön. Tuotekehittelyn avulla kotimaisen kalan suo-
siota yritetään kasvattaa ja lisätä kuluttajille tietoisuutta maamme järvien ravin-
torikkaasta tuotteesta. Lampaankasvattajat näkivät oman alansa haasteel-
liseksi. Suomeen tuotavan lampaanlihan hinta on paljon edullisempaa kuin
tällä kasvatetun lampaan hinta; kuluttajat mielellään valitsevat halvemman
vaihtoehdon etenkin tuotetta vähittäiskaupasta ostettaessa. Haastateltujen
lampureiden yhteistyö osuuskunnassa ja rekisteröityneessä yhdistyksessä yh-
teistyötä pidettiin pienelle toimijajoukolle todella tärkeänä. Rehujen hankinta-
kanaviin sekä teuras -ja jalostuseläinvälitykselle on luotu väyliä ja näiden val-
miiden väylien kautta säästetään yrittäjien aikaa ja rahaa. Osuuskunnan toi-
minnan avulla on tuottajahinnoille saatu luotua yhteneväisyyttä. Kevään 2020
poikkeustila näkyi myös lammastiloilla. Lihan kysyntä kasvoi, eikä kysyntään
pystytty täysin vastaamaan.

Matkailuyrittäjien tulevaisuuden näkymät olivat alkuvuodesta 2020 todella hy-
vät. Kansainvälisten matkustajien kiinnostus Suomea kohtaan näkyi varauskir-
jan täyttymisenä. Korona vaikeutti yrittäjien toimintaa ja hetkessä varauskirjat
tyhjenivät kansainvälisten asiakkaiden peruessa tulonsa Suomeen. Kotimaiset
matkailijat myös peruivat varauksiaan, johtuen epävarmoista työtilanteista. Ke-
vät ja alkukesä 2020 matkailuyrittäjille, etenkin mökkien vuokraajille, oli kata-
strofaalinen. Loppukesän kansainvälisten matkustajien varauksia ei ole vielä
kaikkia peruttu, he odottavat rajojen aukeamista ja koronavirustilanteen kehit-

tymistä. Kotimaisten matkailijoiden kiinnostus vuokrattaviin mökkeihin lisääntyi; monikin haluaa perutun ulkomaan matkan tilalle vuokrata kotimaasta mökin. Tosin suomalaisten kiinnostus luksusmökkeihin ja niihin liitettyihin palveluihin on huonoa. Suomalaiset eivät halua kotimaassa maksaa luksuksesta.

5.2 Yhteistyö

Kaikkien haastateltavien kokemukset keskinäisestä yhteistyöstä olivat positiivisia; yhteistyö oli tärkeää ja edunmukaista jokaiselle yritykselle. Pienemmän toimijajoukon ollessa kyseessä (alle 10 yritystä) yhteistyö oli ollut helppoa, koska yhteistyökumppanit olivat yleensä entuudestaan tuttuja keskenään ja pienemmän yritysryhmän ollessa kyseessä oli helpompi tutustua uusiin yrittäjiin. Suuremman joukon ollessa kyseessä (20 – 40 yritystä) haastateltavat kertoivat toiminnassa olleen jännitteitä, jotka johtuvat uusien entuudestaan tuntemattomien ihmisten tapaamisesta.

Uusien ihmisten toimintaan kaivattiin "ryhmäyttäviä" elementtejä, esimerkiksi tutustumista mahdollisuuksien mukaan osallistujien yrityksiin ja yritystoimintaan, jolloin yhteisiä puheenaiheita ja näkemyksiä syntyisi luontevasti sekä voitaisiin tutustua toisiin yrittäjiin henkilökohtaisellakin tasolla. Hankkeiden koettiin olevan byrokratialtaan raskaita ja aikaa vieviä, joten monellakaan pienyrittäjällä ei ole aikaa perehtyä hanketoiminnan alkuun saattamiseen. Tämä tuli esille etenkin yrittäjien keskinäisissä yhteistyötoiminnassa, jolloin alkuun saattamiselle kaivataan ulkopuolista organisaattoria.

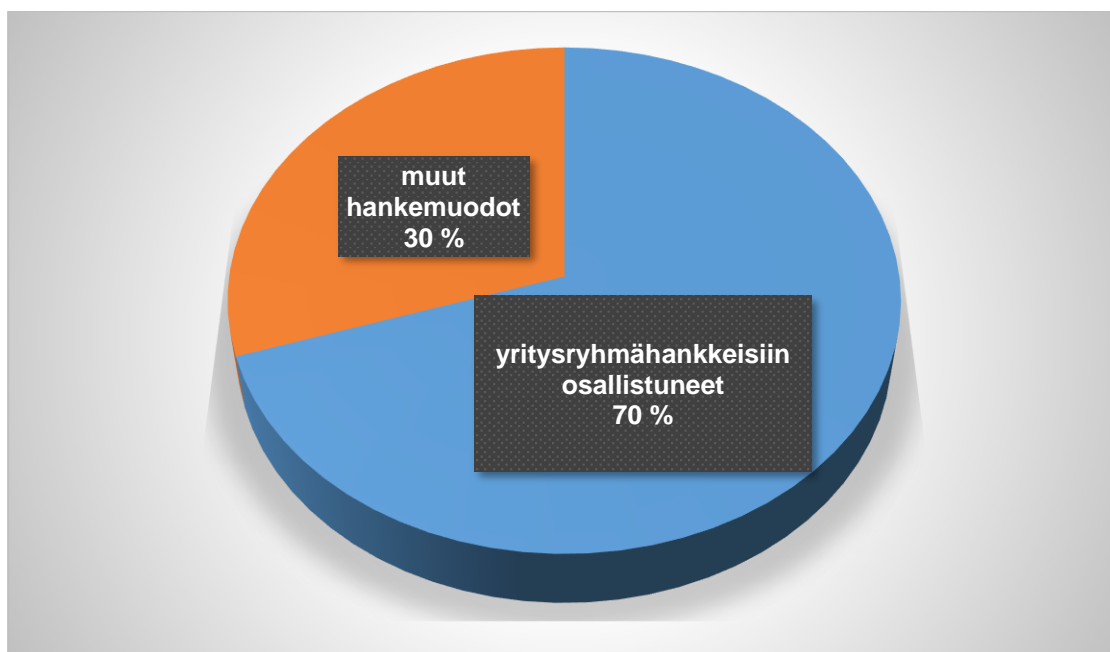


Kuva 4. Sääntöjen vaikutus ryhmän yhteistyöhön ja sen sujuvuuteen.

Kuusi kymmenestä vastaajasta kertoi yhteistyöhön ja sen sujuvuuteen vaikuttavan ryhmän säännöt (kuva 4). Selkeästi luodut pelisäännöt luovat pohjan yhteiselle toiminnalle, joihin sitoutumalla toiminta saadaan kulkemaan jouhevasti.

Koulutushankkeista vastaajat olivat saaneet uusia ideoita, erilaisia toimintatapoja, koulutusta arjen asioihin esimerkiksi tietotekniikan hallintaan, tietoutta lainsäädännöstä jne. Näissä hankkeissa on paljon osallistujia, jolloin verkostoituminen ja toisiin tutustuminen auttaa jakamaan kokemuksia ja saamaan vertaistukea. Eräs yrittäjä kiteytti koulutukseen ja sen hyödyllisyyteen liittyviä ajatuksiaan seuraavalla tavalla:

Yrittäjä: ” Itseään kyllä pitäisi kehittää. Koulutukseen mennessä olen ajatellut, että jos saan tästä pienenkin murun, joka minua hyödyttää. Aina ei voi odottaa täsmä suoritusta kurssipäivästä”



Kuva 5. Eri hankemuotoihin osallistuminen

Yritysryhmähankkeisiin vastaajista oli osallistunut seitsemän vastaajaa (kuva 5). Vastaajien kokemukset hankkeista olivat myönteisiä. Omalle liiketoiminnalle oli saatu uusia ideoita ja toimintoja ja näin ollen kasvatettua yrityksen liiketoimintaa

5.3 Sitoutuminen hankkeeseen ja yhteistyöhön



Kuva 6. Sitoutuminen hankkeisiin ja yhteistyöhön

Vastaajista seitsemän kokivat olevansa erittäin sitoutuneita hankkeisiin ja yhteistyöhön (kuva 6). Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa toimintaan sijoitettu raha sekä toiminnasta saatava lisäarvo omaan toimintaan. Sitoutumisesta saatavia lisäarvoja omaan toimintaan olivat oman tietämyksen ja oppimisen lisääntyminen sekä hankkeen kautta saatava tai ylläpidettävä ”merkki”, esimerkiksi D.O. Saimaa merkki. Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä haastattelijat kertoivat olevan vetäjän vuorovaikutustaidot, joilla hän saa osallistujat innostettua mukaan toimintaan.

Toimintaan löysästi sitoutuneita vastaajia oli kolme (kuva 6). Löyhästi sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä haastateltujen mukaan olivat osallistujien väliset henkilökemiat, oman ajan riittämättömyys sekä hankkeen organisoinnin heikkous; esimerkiksi asioista tiedottamisessa hankkeen jäsenille ei ole onnistuttu hyvin.

Rahan vaikutuksella sitoutumiseen oli merkittävä vaikutus kaikkien vastaajien mielestä. Hankkeissa, joissa yrittäjän itsensä sijoittama summa oli suhteellisen pieni, sitoutumista ei otettu niin vakavasti. Toimintaan osallistuttiin, jos se sopi aikatauluun ja aihe vaikutti kiinnostavalta. Yritysryhmä hankkeissa toimintaan sijoitettu raha on suurempi, jolloin oletus rahasijoituksen vastineeksi saatavasta hyödystä on suurempi.

Yrittäjä: *”Raha puhuttaa, sitouttaa ja on hyvä motivaattori”*

Yrittäjä: *”Opin saamiseksi, hankkeisiin tarvitsee sijoittaa paljon vähemmän rahaa kuin kalliisiin konsultteihin. Raha liikkuu hankemaailmassa ja niitä (hankkeita) pitäisi jokaisen yrittäjän osata hyödyntää”.*

Yritysryhmähankkeisiin osallistuneet kertoivat kokeneensa toiminnan sitovaksi mutta mielekkääksi. Yritysryhmähankkeen taustallahan on yrityksen selkeä omakohtaisen kehittämisen tarve, jolloin hanketoiminnalle on helppo asettaa yrityskohtainen tavoite. Yritysryhmähankkeeseen osallistumalla, asiantuntijoiden ja organisoijien avulla, asetettuun tavoitteeseen on helpompi päästä kuin yksin etsimällä ratkaisuja. Ryhmästä saadaan myös vertaistukea ja huomataan monen muukin painivan samojen ongelmien kanssa kuin itse.

Aika ja sen käyttö toi tuli esille kaikkien vastaajien vastauksissa. Arjen pyörittäminen yrityksessä, kotona sekä mahdollisesti kodin ulkopuolisessa työssä koettiin tekijäksi, joka vaikutti halukkuuteen osallistua hankkeisiin. Mikäli hankkeesta saatu hyöty tuotiin selkeästi esille ja kokemuksien ollessa positiivisia aiemmasta osallistumisesta hanketoimintaan, ajankäyttöä ei mietitty.

Yrittäjä: ” Yrittäjiä ja tuottajia pitäisi herätellä siihen, ettei omaa työaikaa pitäisi vetää niin tiukille, ettei mihinkään kehittämistoimintaan jää aikaa. Täyttää päivää painaessa hankkeeseen osallistuminen voi tuntua rasitteelta, vaikka sen pitäisi olla erilaista, mukavaa työntekoa, josta saisi ideoita omaan toimintaan”

Hankkeisiin ja yhteistyöhön sitoutumiseen vaikuttimina on siitä saatava hyöty, esimerkiksi taloudellinen tai omaa toimintaa kehittävä. Yritysten keskenään muodostamissa yhteistyöryhmissä ja -hankkeissa hyöty nähtiin selkeämmin kuin jonkun taustaorganisaation hankkeissa. Hankkeisiin osallistumiseen vaikuttaa ”runsauden” pula, erilaisia hankkeita on tarjolla paljon ja niistä on hankala valita se itselle sopivin, tarjontaa on paljon.

Yrittäjä: ”En tiedä millainen rautalanka malli pitäisi olla, jolla hankkeesta saatava hyöty mallinnettaisiin ja selvitetäisiin yrittäjälle, jotta hänet saataisiin osallistumaan hankkeeseen”

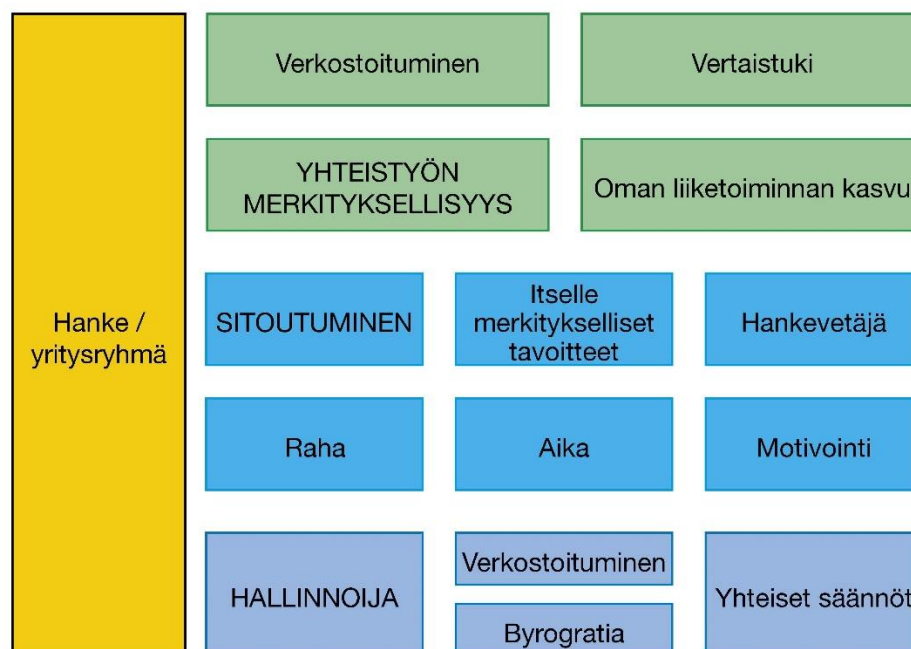
Hankkeeseen osallistumiseen vaikuttivat myös aiemmat kokemukset järjestävästä organisaatiosta.

Yrittäjä: ” X:n järjestämiin hankkeisiin en enää osallistu, kahdessa olen ollut mukana ja molemmista huonot kokemukset. Niiden hankkeet on tarkoitettu isoille yrityksille, jolla on valtakunnallisesti näkyvyyttä. Meille pienille hankkeeseen osallistuville yrityksille ei esimerkiksi tuoda kansainvälisiä vieraita tutustumaan. Olemme vain hanketoiminnan maksumiehiä”

Yrittäjä: ” X:n järjestämät yritysryhmähankkeet ovat rahastusta. Hankkeen laskelmat eivät pidä paikkaansa ja toiminnan edetessä rahaa kerätään lisää, mutta rahoille vastinetta ei toiminnasta saatu.”

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Kysymyksiini yhteistyöstä ja sitoutumisesta sain hyvin vastauksia ja lähes kaikista vastauksista ilmeni samoja elementtejä. Kaikkien vastaajien mielestä yhteistyö oli merkityksellistä ja vastaukset yhteistyöhön sitoutumisesta olivat myös pitkälti samankaltaisia. Yrittäjien keskinäinen yhteistyö ja siitä saatu hyöty konkretisoitui osallistujille selkeämmin kuin hankkeiden kautta saatava hyöty. Kaikki yrittäjät eivät välttämättä hahmottaneet hankkeen tavoitteita ja sen kautta saatavaa hyötyä selkeästi hankkeen alussa. Hankkeisiin osallistuminen lähtee ”kentältä” ja yrityksen omista tarpeista; tämä on tärkeää ottaa huomioon hanketta suunniteltaessa. Hanketta, jonka joku on vain ”suunnitellut” ilman asiakkaiden tarkempaa tarvekyselyä, ei saada toimivaksi. Hankkeisiin oli helppo osallistua, mikäli hankevetäjä koettiin innostavaksi, osallistujat entuudestaan tutuiksi ja hankkeesta saatu hyöty nähtiin hyödylliseksi. Selkeitä keinoja yrittäjien mukaan saamiseksi yritysryhmähankkeisiin ei vastauksista ilmennyt. Alla olevaan kuvaan olen koonnut haastattelussa esille nousseita keskeisiä asioita.



Kuva 7. Yhteenveto yhteistyön elementeistä, jotka korostuivat haasteluissa (Kempfi 2020).

Opinnäytetyön tekemisen aloitin maaliskuussa 2020, juuri ennen koronaviruksen aiheuttamaa poikkeustilaa, pitämällä ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan kanssa suunnittelupalaverin. Palaverissä pohdimme aiheita ja tutkimusmenetelmiä ja aiheen rajaamista. Alkuperäisesti suunnitelmassa oli sopia ajan kohta haastateltavien yrittäjien kanssa ja käydä heidän luonaan tekemässä haastattelu. Tämä olisi ollut mielenkiintoista, yrityksestä ja sen toiminnasta saa paremman kuvan itselleen näkemällä miljöön ja toimintaympäristön, mutta poikkeustilan takia tämän jouduin muuttamaan puhelinhaastatteluksi kontaktien välttämiseksi.

Yrittäjiä oli haasteellista saada mukaan haastateltaviksi, monella olivat kevään kiireiset ajat käsillä eikä tästä syystä halukkuutta haastatteluun ollut. Toisilla yrittäjillä korona vaikutti yrityksen toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivinen vaikutus näkyi tuotteiden menekkinä, mikä aiheutti kiireen. Negatiivinen vaikutus kuului haastateltavien puheesta ehkä lamaannuksena ja ahdistuksena epävarmasta tulevaisuudesta, joten halukkuutta haastatteluun ei ollut. Haastatteluun mukaan lähteneistä yrittäjistä osa halusi tehdä haastattelun heti, ilman ennakkoon lähetettyä haastattelurunkoa. Yrittäjien haastattelemisen oli mukavaa ja mielekästä; loppua kohti osasin asettaa kysymykset paremmin ja kysyä lisäkysymyksiä. Ihmisten erilaisuus tuli haastattelussa esille: toisille haastattelu oli virallinen tilanne, joka hoidettiin tehokkaasti pois alta. Toiset puolestaan esittivät tarkentavia vastakysymyksiä ja haastatteluhetket olivat todella antoisia.

Työn alkuvaiheessa poikkeustilanteen takia kirjastot, koulut ym. julkiset paikat sulkivat ovensa. Opinnäytetyöhön liittyvät ohjauspalaverit sekä opinnäytseminaarien seuraaminen suoritettiin etäyhteyksien kautta. Kirjastojen sulkeutuminen aiheutti itselleni ahdistusta teoreettisen materiaalin hankkimisesta; onneksi oppilaitoksen kirjastopalveluista sai apua sähköpostitse sekä tiedonhankinnanohjausta etäyhteyksien avulla. Aineistoa netistä löytyi hyvin ja toukokuun puolessa välissä oppilaitoksen kirjasto avasi ovensa, jolloin sieltä pystyi lainaamaan perinteisesti kirjallisuutta.

Omaksi tavoitteekseni asetin uuden oppimisen, opinnäytetyön loppuun saattamisen syksyyn mennessä ja valmistumisen suunnitellusti. Uuden oppimisen

tavoite varmasti täyttyikin, vaikka alussa aiheena oleva yhteistyö ja sitoutuminen tuntuivat vähän hankalilta. Ne olivat termeinä ja käsitteinä tuttuja, teorian kautta asiat saivat entistä syvemmän merkityksen. Yrittäjäys ja yhteistyö saivat työn edetessä uusia ulottuvuuksia. Yhteistyö voi olla lähtökohdiltaan ja taustaorganisaatioiltaan erilaisia mutta yhteinen tekijä kaikilla ryhmillä oli yhteistyöstä saatava hyöty omaan toimintaan. Toiminnan teoria oli minulle uusi asia. Toiminnan teoriaan ja ekspansiiviseen oppimiseen perehdyttyäni osasin konkretisoida sen käytäntöön ja kuinka sen pystyy liittämään työelämään ja hanketoimintaan.

Alkuvaiheen ”synnytystuskien” jälkeen asiat kirkastuivat ja työtä oli helppo tehdä. Rohkeasti tarttumalla puhelimeen ja sopimalla haastattelu eri toimijoiden kanssa, sai hyvin ”koppeja” asioista, joita kannatti ryhtyä tutkimaan ja etsimään. Työn tekeminen arjen ohessa, lasten käydessä kotikoulua osan kevättä, loi myös omat haasteensa ja rauhallisista aamuvarkaisien hetkistä osasi ottaa kaiken irti työtä kirjoittaessa.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf> [viitattu 4.5.20].

Digiportaati. 2018. Digitaalisuudella kasvua liiketoimintaa. WWW-sivut. Saatavissa: <https://digiportaati.fi/> [viitattu 30.5.20].

D.O. Saimaa. 2020. Desingnation of orgin -alkuperäismerkki. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.dosaimaa.fi/alkuperamerkki> [viitattu 27.5.20].

Engelsröm, Y. 1998. Kehittävä työtutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. 2. painos. Edita. Helsinki.

Engelström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino. Tampere.

Etelä-Karjalan virkistysaluesäätiö. 2020. Ketjureaktio – Eteläinen Saimaa pyörämatkailijoiden paratiisi. WWW-sivut. Saatavissa: <https://ekarjala-retkeily.fi/ekvas/kehittamishankkeet/ketjureaktio/> [viitattu 8.6.20].

Etelä-Savo Pro Agria. 2020. Unelmakauppa -elintarvikkeesta euroja. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://etela-savo.proagria.fi/hankkeet/unelmakauppa-elintarvikkeesta-euroja-7992> [viitattu 27.5.20].

Haikara, P & Maijanen, H. 2014. Kumppanuus käsikirja. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. PDF-julkaisu. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy. Saatavilla: http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_netiversio.pdf [viitattu 7.5.20].

Harmoinen, T. 2019. Projektipäällikkö. Haastattelu. 20.8.2019. KURVI-hanke.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Holopainen, A. 2020. Toimitusjohtaja. Puhelinhaastattelu. 27.5.2020. Pohjanmaan Lammasosuuskunta.

Hämeen Yrittäjät. 2017. Yritysryhmällä kasvua liiketoimintaan. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/hameen-yrittajat/a/uutiset/564157-yritysryhmalla-kasvua-liiketoimintaan> [viitattu 13.5.20].

Järvensivu, T., Nykänen, K., & Rajala, R., 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen PDF- julkaisu. Saatavissa: <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> [viitattu 25.5.20].

Kamk. s.a. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpankki. Haastattelu. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> [viitattu 28.4.20].

Kasari, H. 2010. Sitoutunut yritysysteistyö onnistuneen muutosprosessin mahdollistajana. Pro Gradu. Helsingin Yliopisto. WWW-julkaisu. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/24748/Gradu_Kasari.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 13.5.20].

Kohonen, T. 2020. Yrittäjä. Puhelinhaastattelu 4.5.2020. Vierulan Tila.

Kohtanen, J. 2012. Luottamus, sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet markkinointiyhteenliittymässä. Pro Gradu-tutkielma. Pdf-julkaisu. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40038/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201210192730.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 19.5.20].

Koillismaa Leader ry. s.a. Ihmisten kokoisille ideoille. Hankesuunnitelman laatiminen. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.koillismaanleader.fi/fi/rahoitus/hanketuet/hankesuunnitelma> [viitattu 11.5.20].

Kuitunen, K. 2020. Kasvua ja innovaatioita osaamisverkostoilla. Laurea Journal. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://journal.laurea.fi/kasvua-ja-innovaatioita-osaamisverkostoilla/> [viitattu 5.5.20].

Kuoppala, E. 2019. The cultural event as a tent bench of work-based pedagogy in vocational education. A study of strategic partnership, commitment and expansive learning in a regional network. Tampere University Dissertations 50. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105478/978-952-03-1061-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 2.6.20].

Laitila, E., Närvä, M., Ryhänen, M., Sipilä, T. & Rajakorpi, J. 2016. Strateginen yhteistyö maataloilla. Maataloustieteen päivät 2016. Suomen maataloustieteellisen seuran julkaisuja. WWW-julkaisu. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/232500/Laitila_ym_2016.pdf?sequence=1 [viitattu 5.5.20].

Lakso, T. & Mäki, M. 2001. Hanketoiminnan neljä todellisuutta. ESR-rahoitetut hankkeet toteuttajien ja osallistujien silmin. Tampereen Yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimisyksikkö. SENTE-julkaisuja 10 / 2001. PDF-julkaisu. Saatavissa: https://people.uta.fi/~atmaso/verkkokirjasto/i/J_10-2001_Hanketoiminnan_nelja_todellisuutta.pdf [viitattu 28.5.20].

Länsi-Savo. 20.12.2019. Muikkua ja muuta järvikalaa ravintoloille ja kaupalle. Kalastajat perustivat Hirvensalmelle kalankäsittelylaitoksen. WWW-julkaisu. Saatavilla: <https://lansi-savo.fi/uutiset/lahella/f7734de5-0572-499f-a882-4101f525e89a> [viitattu 26.5.20].

Marjamäki, M. & Pekkola, P. 2004. Activity Theory – ”Toiminnan teoria”. Pdf-julkaisu. Saatavissa: http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/MarjamakiPekkola_toiminnan%20teoria_061106.pdf [viitattu 18.5.20].

Miksei Mikkeli. 2020. D.O. Saimaa- Food and Culture. WWW-sivut. Saatavissa: <https://mikseimikkeli.fi/hankkeet/d-o-saimaa-hanke/> [viitattu 27.5.20].

Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. 2004. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004. Helsinki.

Pajari, T. 2020. Yritysasiantuntija. Puhelin haastattelu. 20.5.20. Pro Agria.

Pro Agria, 2 / 2012. Yritysneuvonnan kirje. Matkailu hankkeen kuulumisia. Pdf-julkaisu. Saatavissa: <https://proosa-fi-bin.directo.fi/@Bin/2e4c85754f4d771511b226e09625a5b5/1590574616/application/pdf/214198/ProAgria%20Yrityskirje%202020202012.pdf> [viitattu 27.5.20].

Pro Kala. 2018. Vedestä ruokapöytään. Suomalainen elinkeinokalatalous. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://www.prokala.fi/wp-content/uploads/2018/03/Vedest%C3%A4-ruokap%C3%B6yt%C3%A4n-2018.pdf> [viitattu 28.5.20].

Pyöriä, P. 2004. Työssä oppiminen on yhteispeliä. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101615/052pyoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.5.20].

Ruokavirasto. 2018. Yritysten yhteistyöhankkeet ja yritysryhmät. WWW-julkaisu. Saatavissa: [https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuet/maaseudun-yritykset/tuet/yritysten-yhteistyohankkeet-ja-yritysryhmat/](https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuet/maaseudun-yritykset/yritysten-yhteistyohankkeet-ja-yritysryhmat/) [viitattu 5.5.20].

Ruokavirasto. B. s.a. Uutta virtaa yrittäjyyteen yhteistyöhankkeista. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/yritykset/tuet-ja-kehittaminen/yritysryhmaesite.pdf> [viitattu 11.5.20].

Salovaara, H. 2004. Suomen virtuaaliyliopisto. Oppisen teoriasta tukea tietojen ja viestintätekniikan pedagogiseen käyttöön. Pdf-julkaisu. Saatavissa: http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_4/toiminnan_teoriam.htm [viitattu 25.5.20].

Samk, Jamk & Ely. 2018. Matkalla menestykseen. Matkailuyrittäjien yhteistyö tuo tulosta. Onnistuneen yhteistyön resepti. WWW-julkaisu. Saatavilla: https://issuu.com/paprico/docs/jamk_samk_matkalla_menestykseen [viitattu 6.5.20].

Saarinen, J. 2020. Yrittäjä. Puhelinhaastattelu. 5.5.2020. Heikkilän yritys.

Sipari, S. 2002. Moniammatillisen yhteistyön kehittäminen lasten ja nuorten lääkinnällisessä kuntouksessa. Pro Gradu tutkielma. PDF-julkaisu. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/8248/sasipa.pdf?sequence=1> [viitattu 20.5.20].

Silvennoinen, M. (2008). Löydä aarteesi -verkostoidu! Tammi. Helsinki.

Suomen Yrittäjät. 2020. Suomi on yritystensä summa 2.0. Suomen Yrittäjien alue kehitys ohjelma 2020- 2025. PDF-julkaisu. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/aluekehitysohjelma_low_aukeamat_1.pdf [viitattu 28.5.20].

SurveyMonkey. 2020. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ero. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [viitattu: 17.4.20].

Suur-Savon Lampurit ry. 2016. WWW-julkaisu. Saatavissa: <http://www.suursavonlampurit.fi/wp/> [viitattu 17.5.20].

Turun Sanomat. 20.2.2020. Maatilojen määrä jatkaa laskuaan – peltoalaltaan suurimmat tilat Varsinais-Suomessa. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/4874927/Maatilojen+maara+jatkaa+laskuaan++peltoalaltaan+suurimmat+tilat+VarsinaisSuomessa> [viitattu 28.5.20].

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, M., Vesalainen, J. toim. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOY. Porvoo.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. toim. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT-julkaisuja. Saatavissa: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf> [viitattu 6.5.20].

Valtioneuvoston kanslia. 2019. Verkostojohtamisen opas. PDF-julkaisu. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf [viitattu 7.5.20].

Wikipedia. 2020. E.N. Setälä. WWW-julkaisu. Saatavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/E._N._Set%C3%A4l%C3%A4 [viitattu 9.6.20].

Xamk. 2020. KURVI kumppanuudella ruokasektorille vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/kurvi-kumppanuudella-ruokasektorille-vuorovaikutusta-ja-innovatiivisuutta/> [viitattu 16.4.20].

Xamk. 2017. Kohti vastuullista matkailua. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/kohti-vastuullista-matkailua/> [viitattu 1.6.20].

Yrittäjät. 2017. Yritysryhmällä kasvua liiketoimintaan. WWW-sivut. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/hameen-yrittajat/a/uutiset/564157-yritysryhmalla-kasvua-liiketoimintaan> [viitattu 1.6.20].

HAASTATTELURUNKO

Kysymyksiä yritysryhmälle, osuuskunnalle, yhdistykselle

1. Mistä yritysryhmän toiminta on saanut alkunsa?
2. Kuinka kauan toiminut?
3. Yritysryhmän toiminnan yhteiset tavoitteet?
4. Kuinka yritysryhmän toimintaa organisoidaan?
5. Onko ryhmän toiminnassa ulkopuolista organisointi apua vai saadaanko asiat toimimaan omin avuin?

Haastateltavan yrittäjän taustatiedot

1. Yrittäjä ja paikkakunta
2. Yritystoiminta. Minkä alan yritys on kyseessä?
3. Kauanko toiminut yrittäjänä?

Haastateltavan yrittäjän motiivit

4. Miten on lähtenyt mukaan toimintaan?
5. Kauanko ollut mukana hanketoiminnassa?
6. Tähän saakka saadut kokemukset toiminnasta
 - hyvät
 - huonot
7. Odotukset toiminnasta saatavista hyödyistä omaan toimintaan
8. Yhteistyön hyödyt
9. Sitoutuminen toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä

Tämä hetki ja tulevaisuus

10. Vaikuttaako tämänhetkinen poikkeustila ryhmän ja omaan toimintaan?
11. Tulevaisuuden näkymät omalla toimialalla 5 vuoden kuluttua?