

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2014

Vilma Lamminpää

# VERKOSTOITUMINEN YRITYKSEN TOIMINNAN TUKENA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vilma Lamminpää

## VERKOSTOITUMINEN YRITYKSEN TOIMINNAN TUKENA

Osuuskunta Tradetalo on Turun ammattikorkeakoulun yrittäjyyteen suuntautuneiden liiketalouden opiskelijoiden perustama ja ylläpitämä yritys. Tradetalon tavoitteena on auttaa Varsinais-Suomen alueen yrittäjiä liiketoiminnan käytännön ongelmien ratkaisemisessa ja toimia samalla opiskelijoiden oppimisympäristönä. Yleisimpiä toimeksiantoja ovat yritysten liikeideoiden hionta, markkinointisuunnitelmien laatiminen sekä erilaiset tapahtumajärjestelyt.

Opinnäytetyössä tutkittiin Osuuskunta Tradetalon verkostoitumista. Verkostoituminen on oleellinen osa yritysten toimintaa. Verkostoitumisen avulla yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseensa ja täydentämään toimintaansa verkostokumppaneiden avulla.

Opinnäytetyössä perehdytään verkostoitumisen syihin, tavoitteisiin sekä toimivan verkoston edellytyksiin. Verkostoitumisen kolmena kulmakivenä esitellään kumppaneiden välinen tietopääoman integraatio, lisäarvon tuottaminen sekä luottamuksen rakentaminen. Työssä käydään läpi kolme kumppanuuden muotoa; operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osiossa kerättiin osuuskuntalaisten mielipiteitä verkostoitumisesta SWOT-analyysiä hyväksikäyttäen. Yhteensä viisitoista Tradetalon jäsentä täydensi yksitellen SWOT-nelikentän Tradetalon verkostoitumisen näkökulmasta. Tutkimusosion toiseen osioon, teemahaastatteluun, osallistui yhteensä viisi Osuuskunta Tradetalon entistä ja nykyistä hallituksen jäsentä. Teemat olivat Tradetalon nykyiset verkostot, Tradetalo verkostokumppanina, verkostojen vaikutus Tradetalon toiminnassa sekä verkostot tulevaisuudessa. Jokaista haastateltavaa kuultiin henkilökohtaisesti huhtikuun 2014 aikana.

Tulokset osoittivat, että Tradetalon verkostoitumisessa on kehitettävää. Verkostokumppaneita on liian vähän eikä verkostoitumiseen ole käytetty riittävästi resursseja. Tärkeä kehittämisen kohde on yhteistyön lisääminen Turun ammattikorkeakoulun muiden osuuskuntien kanssa.

### ASIASANAT:

Verkostoituminen, kumppanuus, Osuuskunta Tradetalo

Vilma Lamminpää

## EXTERNAL NETWORKS AS A SUPPORTIVE MECHANISM FOR ENTERPRISES

Osuuskunta Tradetalo is a company incorporated and managed by students of Turku University of Applied Sciences majoring in entrepreneurship. Their business is to assist entrepreneurs of southwest Finland region with their daily assignments. In addition, Tradetalo is operating as a learning environment for the students. General engagements consist of business planning, marketing strategies and arranging events.

The purpose of this thesis is to examine networking of Osuuskunta Tradetalo. Networking is an essential part of the business. Using networks companies are focusing on their core competence and complementing their activities with partners.

The intergration of knowledge between the parties, the creation of the value and the building of confidence will be presented as three cornerstone of networking. Three different forms of partnership are presented: operative, tactical and strategic partnership.

The thesis was executed in two different parts. In the first part, the opinions of the members of the co-operative was collected by applying the SWOT-analysis. Fifteen members of Tradetalo completed the SWOT-matrix from a network perspective. The second part consisted of the individual interviews. Five former and current members of the Tradetalo took part of these interviews. The themes of the interview were the current networks of Tradetalo, Tradetalo as a network partner, the impact of networks in Tradetalo's business as well as the future networks. Every interviewee was heard in person during the April 2014.

The results of this thesis reveal that there are still plenty of challenges in exploiting the full potential of Tradetalo's networks. The partners are few and resources employed in the process of networking are too low. Supporting co-operation with other Finnish co-operatives of Turku University of Applied Sciences is an important field of development for Tradetalo.

### KEYWORDS:

Networking, partnership, Osuuskunta Tradetalo

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 OSUUSKUNTA TRADETALO</b>	<b>8</b>
2.1 Tradetalon toiminta	8
2.2 Tradetalon verkostot	10
2.2.1 Turun ammattikorkeakoulu	11
2.2.2 Yritykset ja organisaatiot	13
2.2.3 Osuuskuntalaisten omat verkostot	14
<b>3 VERKOSTOITUMINEN</b>	<b>16</b>
3.1 Verkostoitumisen tavoitteita	16
3.2 Toimivan verkoston edellytyksiä	18
3.3 Verkostojen muodot	21
<b>4 TUTKIMUS TRADETALON VERKOSTOITUMISESTA</b>	<b>25</b>
4.1 Tavoitteet ja toteutus	25
4.2 SWOT-analyysi	26
4.3 Teemahaastattelu	29
4.3.1 Haastattelujen toteuttaminen	29
4.3.2 Teemahaastattelun tulokset	30
<b>5 POHDINTA</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>37</b>

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu Osuuskunta Tradetalon verkostoitumisesta

## KUVAT

Kuva 1. Yhteiskuva Tradetalon jäsenistä syksyllä 2012.	9
--	---

## KUVIOT

Kuvio 1. Kehittyvä kumppanuus (Stähle & Laento 2000, 102).	22
Kuvio 2. Perinteinen SWOT-nelikenttä. (Meristö ym. 2007, 13)	26

# 1 JOHDANTO

Osuuskunta Tradetalo on vuonna 2004 perustettu yritys, joka koostuu Turun ammattikorkeakoulun yrittäjähenkisistä liiketalouden opiskelijoista. Osuuskunnan jäsenet ovat toisen ja kolmannen vuosikurssin opiskelijoita ja heidän pääaiheensa on yrittäjyys. Osuuskunta Tradetalon tavoitteena on auttaa Varsinais-Suomen alueen yrittäjiä liiketoiminnan käytännön ongelmissa ja samalla toimia kehittävänä oppimisympäristönä Turun ammattikorkeakoulun yrittäjyysopiskelijoille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Osuuskunta Tradetalon verkostoitumista. Tavoitteena on löytää tapoja, joiden avulla verkostoja ja niiden toimintaa voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään millaisena verkostokumppanina osuuskunnan jäsenet näkevät Tradetalon sekä miten verkostotyön kehittäminen voisi vaikuttaa Tradetalon toimintaan. Tutkimuksen avulla pyritään myös keräämään tietoa siitä, mitä mieltä osuuskunnan jäsenet ovat Tradetalon tämän hetkisistä verkostoista sekä mitkä taasen olisivat tulevaisuudessa potentiaalisimmat verkostokumppanit. Työn tuloksia tullaan käyttämään Osuuskunta Tradetalon verkostojen kehittämiseen.

Opinnäytetyö alkaa osuuskunta Tradetalon esittelyllä. Luvussa 2 kerrotaan Tradetalon toiminnasta sekä sen lähihistorian sekä tämän hetkisen toiminnan tärkeimmistä verkostoista. Teoriaosuudessa paneudutaan tehokkaan verkoston rakennusaineisiin. Mitä verkostoituminen tarkoittaa, mitkä ovat verkostoitumisen tavoitteita ja mitä toimiva verkostotyö edellyttää? Luvussa 3 käydään läpi myös kumppanuuden kolme kulmakiveä sekä kumppanuuden erilaisia muotoja. Tutkimuksessa selvitetään haastattelemalla, mitä mielipiteitä ja kokemuksia Tradetalon jäsenillä on Tradetalon verkostoitumisesta. Millainen Tradetalo on verkostokumppanina ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita verkostoituminen tuo mukanaan? Mitkä ovat heidän mielipiteensä Tradetalon tämän hetkisestä verkostokumppaneista ja pitäisikö kumppanuuksia tulevaisuudessa kehittää?

Aihe kiinnosti minua, sillä olen itse toiminut Tradetalon aktiivisena jäsenenä lähes kahden vuoden ajan. Tradetalossa olen päässyt soveltamaan kursseilla oppimiani teorioita tosielämän liiketalouden käytännön ongelmissa. Osuuskuntatoiminta on opettanut minulle vastuun ottamista ja projektityöskentelytaitoja sekä luonut tulevaisuuden kannalta tärkeitä verkostoja. Opinnäytetyöni osalta haluan olla kehittämässä Tradetalon toimintaa.

## 2 OSUUSKUNTA TRADETALO

### 2.1 Tradetalon toiminta

Turun ammattikorkeakoulussa liiketalouden yrittäjyyden pääaineopinnot koostuvat kahdesta moduulista, Yrittäjyyden starttipaketti (15 op) sekä Yrittäjyyttä käytännössä (15 op). Yrittäjyyden starttipaketti -opintoihin kuuluvat opintokokonaisuudet Liiketoiminnan suunnittelu, Yrityksen perustaminen sekä Strateginen yrittäjyys. Näiden opintojen lisäksi opiskelija valitsee moduuliin sopivan viiden opintopisteen opintojakson, kuten esimerkiksi Yritysrahoitus tai Johdon laskentatoimi. Yrittäjyyttä käytännössä -opintoihin kuuluu myös viiden opintopisteen vapaavalintainen opintojakso, mutta loput kymmenen opintopistettä kerätään toimimalla aktiivisena jäsenenä yrittäjyysopiskelijoiden omassa yrityksessä, Osuuskunta Tradetalossa.

Osuuskunta Tradetalo on vuonna 2004 perustettu yritys, jonka jäsenet ovat Turun ammattikorkeakoulun yrittäjyyttä pääaineenaan opiskelevia liiketalouden opiskelijoita. Tradetalo sijaitsee Turun ammattikorkeakoulun Lemminkäisenkadun toimipisteessä luokkatilassa B211, joka on yrittäjyysopiskelijoiden oma tukikohta, oppimisympäristö ja projektitila. Joka syksy Tradetalon kokoonpano muuttuu, kun uudet yrittäjyyden pääaineopiskelijat aloittavat osuuskuntatoiminnan ja vanhat jäsenet eroavat valmistumisen myötä. Kuvassa 1 nähdään Tradetalon toiminnassa syksyllä 2012 mukana olleet opiskelijajäsenet.





Kuva 1. Yhteiskuva Tradetalon jäsenistä syksyllä 2012.

Tradetalon liikeideana on auttaa Varsinais-Suomen alueella toimivia yrittäjiä liiketalouden käytännön ongelmissa. Aloittavien yrittäjien sparraus ja liiketoimintaa tukevat toimenpiteet ovat yksi Tradetalon pääaloista, mutta myös jatkostarttia kaipaavat yritykset hyötyvät Tradetalon palveluista. Niille tarjotaan apua esimerkiksi kilpailijoiden kartoitukseen tai internetsivujen sisällön päivittämiseen. Yleisimpiä toimeksiantoja ovat markkinointiin liittyvät työt, kuten esimerkiksi markkinointisuunnitelmien tekeminen, asiakastyytyväisyyskyselyt sekä markkinointimateriaalien suunnittelu ja toteutus. Viime vuosien aikana Tradetalo on ollut vahvasti mukana myös tapahtumatuottamisessa. Tapahtumia on järjestetty esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulun amerikkalaisenjalkapallojoukkueen TUAS Tornadoesin, Turun Nuorkauppakamarin sekä Taloudellisen tietotoimisto, TAT:n kanssa.

Opiskelijoiden osuuskuntatoiminnan peruseriaatteena on tuottaa asiakkailleen laadukkaita, mutta markkinoiden yleiseen hintatasoon verrattuna edullisempia palveluja. Tradetalon hinnoittelu perustuu tuntipohjaiseen laskutukseen, mutta usein työstä saatava palkkio määräytyy tapauskohtaisesti. Suurin osa Tradetalon asiakkaista on aloittelevia tai pieniä yrityksiä, joiden mahdollisuudet rahallisiin satsauksiin ovat pienet tai niitä ei ole ollenkaan. Kyseisissä tapauksissa työ tehdään *pro bono* -ajatuksella, hyväntekeväisyytenä yrittäjälle, jolla ei ole varaa maksaa palkkaa tehdystä työstä. Vaikka kyseiset toimeksiannot eivät kerrytäkään Tradetalon kassaa, ne on nähty äärimmäisen opettavaisina ja hyödyllisinä tilanteina opiskelijoiden oppimisen ja kehittymisen kannalta. Tästä syystä niitä ei ole haluttu jättää tekemättä.

Tradetalo on voittoa tavoittelematon osuuskunta. Toiminnan alussa hallitus teki tiukan linjauksen olla maksamatta jäsenilleen palkkaa ja kyseinen malli on vuosien kuluessa todettu toimivaksi. Osuuskuntalaisten motivaation ylläpitämiseksi ja kiitoksena hyvin tehdystä työstä, projekteista ja toimeksiannoista ansaitut rahat käytetäänkin yhteisten matkojen ja tapahtumien rahoittamiseen. Syysluku-kautena 2013 Tradetalo rahoitti jäsenilleen yritysvierailun Naantalin Muumimaailmaan ja siihen liittyneen yhteisen illanvieton, osallistumisen Turun ammattikorkeakoulun osuuskuntien yhteiselle Osuuskuntaristeilylle sekä pikkujoulutapahtuman.

## 2.2 Tradetalon verkostot

Tradetalon toiminnassa verkostoja on hyödynnetty lähinnä markkinoinnissa sekä projektien ja toimeksiantojen hankinnassa. Verkostojen käytön voidaankin sanoa olleen tällä osa-alueella tuottoisaa, sillä suurin osa projekteista ja toimeksiannoista on saatu juuri verkostojen kautta. Verkostoja on kuitenkin mahdollista hyödyntää monella muullakin tavalla yrityksen toiminnassa ja tähän Tradetalon täytyisi tulevaisuudessa keskittyä. Tradetalon tähänastisten kumppanuuksien voidaan sanoa olleen suurimmaksi osaksi operatiivisia kumppanuuksia. Tietopääoman integraatio on ollut melko vähäistä, syvän luottamuksen rakentami-

seen ei ole käytetty merkittäviä resursseja ja samalla voitot sekä riskit ovat pysyneet alhaisella tasolla. Kumppanuustoiminta on ollut suurimmaksi osaksi tehtävien ulkoistamiseen verrattavalla tasolla. Tradetalon tähänastisen toiminnan tärkeimmät verkostot ja yhteistyökumppanuudet voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Nämä kolme ryhmää ovat Turun ammattikorkeakoulu, yritykset ja organisaatiot sekä osuuskuntalaisten omat verkostot.

### 2.2.1 Turun ammattikorkeakoulu

#### **Turun ammattikorkeakoulun henkilökunta**

Osuuskunta Tradetalo on Turun ammattikorkeakoulussa toimiva opiskelijoiden osuuskunta, joten opettajilla ja muulla henkilökunnalla on luonnollisesti suuri rooli yrityksen toiminnassa. Haastavissa projekteissa ja toimeksiannoissa opiskelijat voivat kääntyä kokeneempien opettajiensa puoleen ja näin ollen tarjota asiakkailleen laadukkaampia palveluita ja oppia uutta. Tietoa ja osaamista on mahdollista saada kaikilta liiketalouden osa-alueilta.

Tradetalon perustaja ja kevääseen 2014 asti ohjaavana opettajana toiminut, Ella Kasi sekä Turun ammattikorkeakoulun yritys- ja organisaatiosuhteista vastaava projektipäällikkö Sinikka Leino ovat olleet erittäin tärkeitä kulmakiviä Tradetalon toiminnassa. Heidän sekä heidän henkilökohtaisten verkostojensa ansiosta osuuskuntalaiset ovat oppineet paljon uutta ja saaneet tehtäväkseen monia mielenkiintoisia ja rahakkaitakin projekteja. Heillä molemmilla on takanaan monipuolinen historia yritysmaailmasta ja sen toiminnasta.

#### **OsuuskuntaHub**

Tradetalo ei suinkaan ole Turun ammattikorkeakoulun ainoa osuuskunta. Turun AMK:ssa toimii tällä hetkellä jopa toistakymmentä opiskelijoiden perustamaa opiskelijakuntaa (Turun ammattikorkeakoulu 2014). Osuuskunnat ovat olleet tietoisia toistensa olemassa olosta jo pidemmän aikaa, mutta tiiviimpää yhteis-

työtä on alettu harrastaa vasta viime vuosien aikana. Osuuskuntien halu kehittyä ja kasvattaa kilpailukykyään muuttuvilla markkinoilla on lisännyt kiinnostusta osuuskuntien väliseen verkostoitumiseen. Ajatus OsuuskuntaHub:sta syntyikin osuuskuntien yhteisellä Osuuskuntaristeilyllä vuonna 2010. Innovaatiokilpailun seurauksena ajatus yhteisistä verkkosivuista, brändistä ja markkinoinnista alkoi muodostua ja brändin ensimmäinen nettisivu perustettiin syksyllä 2012. (OsuuskuntaHub 2014.) Ideana oli kerätä yhteen osoitteeseen kaikki Turun ammattikorkeakoulun aktiiviset osuuskunnat ja niiden yhteystiedot. Tällä tavoin asiakkaan olisi helppo nähdä, mitä osaamista Turun ammattikorkeakoulun osuuskunnat tarjoavat ja ottaa helposti yhteyttä samalla kaikkiin osuuskuntiin OsuuskuntaHub:n yhteisen sähköpostiosoitteen kautta.

Tällä hetkellä Turun ammattikorkeakoulussa aktiivisesti toimivia ja OsuuskuntaHub:n toiminnassa mukanaolevia osuuskuntia ovat Turussa toimivat Cludit, Solutions, I-deal, Tradetalo, Tekym, Villikortti sekä Salon toimipisteen Floudi, Imperia, Miilu, Swango sekä Visioona. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa OsuuskuntaHub on Turun ammattikorkeakoulun aktiivinen osuuskuntaverkosto, jossa osuuskunnat yhdistäisivät voimansa.

## **TUAS Tornadoes**

TUAS Tornadoes on Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden amerikkalaisen jalkapallon joukkue. Tornadot pelaavat amerikkalaisen jalkapallon sisäkentille sovitettua korkeakoulusarjaa, joka toimii liiton alaisuudessa. Seuran toiminta on avointa kaikille Turun ammattikoreakoulussa opiskeleville ja oiva tapa edustaa omaa opinahjoaan. (TUAS Tornadoes 2014.)

Kaudella 2013-2014 TUAS Tornadoes ja Tradetalo tekivät tiivistä yhteistyötä. Tradetalolla oli suuri rooli markkinoinnin suunnittelussa, toteuttamisessa sekä itse pelitapahtumien järjestämisessä. Esimerkiksi helmikuussa 2014 järjestettiin Tradetalon ja TUAS Tornadoesin kanssa yhteistyönä ensimmäinen Tornadojen kotipeli Caribia-areenalla, Break Sokos Hotel Caribiassa. Tapahtuman tuottami-

sesta vastasivat itse Tornadot yhdessä Tradetalon kanssa. Tapahtuma keräsi paljon katsojia ja Tradetalo sai samalla näkyvyyttä.

## 2.2.2 Yritykset ja organisaatiot

### **Potkuri ja Varsinais-Suomen Yrittäjät**

Potkuri on Turun seudun yrityspalvelupiste, jossa yrittäjän tarvitsemat neuvontapalvelut on koottu saman katon alle. Potkurista yrittäjä tai yrittäjäksi aikova voi hakea apua ja neuvoja yritystoimintansa eri vaiheissa esille nouseviin ongelmiin. (Kuntaliitto 2014.) Potkurin palvelut ovat maksuttomia ja niihin kuuluu muun muassa alkavan yrittäjän henkilökohtainen neuvonta ja konsultointi, kaupparekisteripalvelut, ohjaus työ- ja elinkeinotoimiston palveluihin, koulutuspalvelut sekä keksintöasiamiehen palvelut. (Potkuri 2014.) Ratkaisuja yritysten ongelmiin haetaan laajan yhteistyöverkoston kautta. Toiminnan tavoitteena on palveluiden saatavuuden parantaminen, resurssin yhdistäminen ja parempi hyödyntäminen, sekä osaamisen keskittäminen. (Kuntaliitto 2014.)

Varsinais-Suomen Yrittäjät on yksi Suomen Yrittäjien aluejärjestöistä. Sen joukkoon kuuluu yli 9000 varsinaissuomalaista yritystä. Varsinais-Suomen Yrittäjät ovat keskeinen yhteiskunnallinen vaikuttaja. Toiminta on keskittynyt kunnallisen elinkeinopolitiikan kehittämiseen ja kuntatason yhteistyön rakentamiseen. Aluejärjestöllä on vaikuttajan rooli omalla alueellaan ja maakunnassaan ja Suomen Yrittäjät keskusjärjestönä ajavat yrittäjien etuja valtakunnan tasolla. Yrittäjäjärjestö tarjoaa yrittäjille mm. tiedotus-, koulutus-, neuvonta- ja verkkopalveluita sekä jäsenetuja. (Yrittäjät 2014.)

Potkuri ja Varsinais-Suomen yrittäjät ovat olleet Tradetalon historiassa verkostokumppaneina hyvin tärkeitä toimijoita. Heidän kauttaan Tradetalo on päässyt työskentelemään Turun alueen aloittelevien yritysten kanssa ja auttamaan heitä yritystoiminnan alkuhaasteissa.

## Taloudellinen tiedotustoimisto, TAT

Syksystä 2013 lähtien Tradetalo on tehnyt tiivistä yhteistyötä Taloudellisen tiedotustoimisto TAT:n kanssa Yrityskylä Varsinais-Suomi – hankkeen tiimoilta. Yrityskylä on peruskoulun kuudesluokkalaisille suunnattu yhteiskunnan, työelämän ja yrittäjyyden opintokokonaisuus, joka huipentuu vierailuun Yrityskylä-oppimisympäristössä. Yrityskylä-oppimisympäristö on pienoiskaupunki, jossa oppilas työskentelee omassa ammatissaan sekä toimii kuluttajana ja kansalaisena, osana yhteiskuntaa. (Yrityskylä 2014.) Osuuskuntalaisten päätehtävänä yrityskylässä on ollut oppilaiden ohjaaminen. Lisäksi osuuskuntalaiset ovat huolehtineet siitä, että päivät ovat sujuneet suunnitelmien mukaisesti ja lapsille on jäänyt Yrityskylästä positiivinen kokemus. Syksyn 2013 onnistuneen toiminnan seurauksena yhteistyötä on jatkettu myös vuonna 2014.

### 2.2.3 Osuuskuntalaisten omat verkostot

Kolmas ja samalla yksi tärkeimmistä Tradetalon verkostoista on opiskelijajäsenten omat verkostot. Omien olemassa olevien verkostojen tunnistaminen ja niiden käyttäminen ja kehittäminen sekä uusien luominen on tulevaisuuden työntekijälle ja erityisesti yrittäjälle ensiarvoisen tärkeää.

Gummesson (2004, 215) painottaa henkilökohtaisten ja sosiaalisten verkostojen tärkeyttä. ”Monissa kulttuureissa ei käydä lainkaan kauppaa vieraiden ihmisten kanssa ja joissakin niistä kulttuureista, joissa vieras hyväksytään liikekumppaniksi, suositaan kuitenkin niitä, jotka ovat tunnettuja ja pidettyjä.” Gummessonin mielestä sosiaalisten verkostojen muodostaminen ja ylläpitäminen ovat yrityksen ylimmän johdon, markkinoinnin sekä myynnin tärkeitä tehtäviä ja joskus sosiaaliset suhteet saattavat muodostua jopa ammatillisia suhteita ja toimittajan pätevyyttä tärkeämmiksi.

Nykypäivänä henkilökohtaisilla kontakteilla on suuri rooli yrityselämässä. Tähän mennessä osuuskuntalaisten omia verkostoja on käytetty lähinnä markkinoinnissa sekä projektien ja toimeksiantojen hankinnassa. Toimeksiantoja on saatu

jäsenten entisiltä ja nykyisiltä työnantajilta, ystäviltä sekä perheenjäseniltä. Verkostoja voisi käyttää ja hyödyntää tulevaisuudessa entistä monipuolisemmin. Ongelmana on kuitenkin ollut se, että osuuskuntalaisista harva osaa nähdä tarpeeksi lähelle ja tunnistaa hyödynnettävissä olevia omia verkostojaan.

### 3 VERKOSTOITUMINEN

#### 3.1 Verkostoitumisen tavoitteita

Verkostoituminen on oleellinen osa tämän päivän yritysten toimintaa. Yritysspesifisten syiden lisäksi verkostoitumisen taustalla ovat markkinoiden ja globalisaation tuottamat vaatimukset. (Valkokari ym. 2007, 4.) Verkostoitumisen keskeisenä ajatuksena on, että yrityksen strateginen pyrkimys on keskittyä niihin toimintoihin, jotka se osaa parhaiten ja hankkia muut tarvittavat toiminnot ja palvelut ulkoiselta toimittajalta (Kaskela 2005). Pelkät alihankintaostot toimijoilta tai toimintojen ulkoistaminen eivät kuitenkaan tarkoita verkostoyhteistyötä, sillä usein yrityksen prosesseihin tarvittavat ulkopuoliset raaka-aineet, välituotteet ja palvelut hankitaan melko puhtaiden markkinatransaktioiden kautta. Muusta yhteistyöstä verkostoituminen voidaan kuitenkin erottaa sillä, että verkostoitueksaan yritykset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää liiketoiminnan kannalta tärkeän tiedon sekä osaamisen jakamista. (Valkokari ym. 2009, 59.)

Verkostoituminen voidaan määritellä prosessina, jossa yhteistyöorganisaatioiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoitunut toiminta on luonteeltaan tavoitteellista, pitkäjänteistä ja säännöllistä yhteistyötä. Toiminnan tulee olla myös vuorovaikutteista ja luottamuksellista. Mitä avoimempaa ja tiiviimpää vuorovaikutus on, sitä paremmat ovat verkostojen lähtökohdat luottamuksen syntymisen kannalta. Tiivis vuorovaikutus on myös edellytys yhteisen viitekehyksen tiedostamiselle ja yhtäläiselle mielipiteelle yhteistyön sisällöstä. Yhteistyöorganisaatiot tekevät yhteistyötä ydinprosesseissa. Niitä ovat esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoiminta, tieto- ja viestintätekniikka sekä myynti ja markkinointi. Verkostoituneiden yritysten yhteistyö voi olla myös molempien osapuolten osaamista kehittävää strategista kumppanuutta. Toiselta oppimista voidaan käyttää tulevaisuudessa välineenä päämäärien ja hyötyjen tavoittelussa. Verkostoitumalla tähdätään välittömien hyötyjen ohella kilpailukyvyyn kasvattamiseen pitkällä aikavälillä. (Heinonen 2007, 1-2.)



Yhteinen hyöty kahden yrityksen välillä voi tarkoittaa esimerkiksi aiempaa monipuolisempaa tarjoamaa, entistä suurempi kauppaja tai alueellista kasvua. Hyötyihin voidaan laskea myös yritysten voimien yhdistäminen markkinoinnissa, tuotekehityksessä tai koulutuksessa sekä kustannusten, hankintojen ja asiakkaiden jakaminen. Erilaisten yhteistyökumppanuuksien myötä yrityksellä on mahdollisuus myös kehittää brändiään esimerkiksi aiempaa kotimaisempaan tai ympäristöystävällisempään suuntaan. Tällainen brändin kehittäminen uusien verkostojen avulla voidaan myös laskea hyötyihin. Verkostoituminen ei ole kuitenkaan aina helppo tehtävä. Yhteistyön tekeminen on tunnetusti haasteellista, oli kysymys sitten henkilöistä, yrityksistä tai vaikka julkisen sektorin organisaatioista. (Heinonen 2007, 1-2.)

Verkostoitumista ja kumppanuussuhteita on olemassa hyvin erilaisia ja eritasoisia. Suuret yritykset tähtäävät verkostoitumisellaan usein suurempiin kauppoihin ja toiminnan kasvuun. Pienemmille yrityksille tai yksityisyrittäjille nämä ovat myös tärkeitä osa-alueita, vaikkakin pienemmässä mittakaavassa. Verkostoitumisessa pienyrittäjien kohdalla, suuriin yrityksiin verrattuna, painottuu usein enemmän aineettomien hyötyjen tavoittelu. Satuli (2010, 26.) listaa tekstissään kymmenen tärkeintä verkostoitumisen etua yrittäjälle.

- Apu: Kysy kokeneemman yrittäjän neuvoa ja ratko ongelmia yhdessä.
- Ideat: Jaa ja saa uusia ideoita liiketoimintasi kehittämiseen, rikastuta innovaatioitasi.
- Ilo: Huolehdi omasta jaksamisesta, lataudu kollegojen kanssa.
- Oppiminen: Erikoistu ja keskity, paranna kilpailukykyä ja kartuta taitojasi parhaiden kanssa.
- Osaaminen: Keskity erikoisosaamiseesi ja hyödynnä verkoston tavoittamat laajat markkinat.
- Säästöt: Kerrytä kustannusetuja, jaa kuluja ja riskejä, neuvottele edullisempia hintoja.
- Tehokkuus: Nopeuta prosesseja ja liikeideoiden markkinoille tuloa, hyödynnä resurssit paremmin.

- Tieto: Kuule ajoissa trendeistä ja uutuuksista, varaudu uhkiin ja mahdollisuuksiin.
- Tuki: Kartuta henkistä pääomaa, saa arvostusta työllesi ja yrityksellesi.
- Voima: Vaikuta yhdessä, valvo etujasi, pura markkinaesteitä, saa äänesi kuuluviin.

Yllä listatut asiat ovat tärkeitä yrityksen toiminnan sekä sen kehittämisen kannalta tulevaisuudessa.

### 3.2 Toimivan verkoston edellytyksiä

Ståhlen ja Laennon mukaan (2000, 26–27) kumppanuuden kolme kulmakiveä ovat tietopääoman integrointi, lisäarvon tuottaminen sekä kumppaneiden välinen luottamus. Kumppanuus kasvattaa yritysten tietopääomaa, onnistuessaan tuottaa lisäarvoa ja perustuu luottamukseen. Verkostoituakseen yritys tarvitsee ensinnäkin tietopääomaa muodossa tai toisessa. Jos yrityksellä ei ole mitään annettavaa, esimerkiksi tietoa, osaamista tai innovointikykyä, on mahdotonta ryhtyä toimimaan kumppanina. Toiseksi, kumppanuus perustuu aina osapuolien väliseen syvään luottamukseen, jota rakennetaan koko kumppanuuden ajan. Kolmas kumppanuuden tavoite on aina aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen. Kaikki nämä kolme elementtiä ovat riippuvaisia toisistaan ja niiden hallinta tai hallitsemattomuus määrittävät yrityksen kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Kumppanuuteen pitää aina panostaa voimavaroja, mikä johtaa siihen, että kumppanuuteen sisältyy aina niin ansainnan kuin menetyksenkin mahdollisuudet.

### **Tietopääoman integraatio**

Yritykset tarvitsevat tietoa tuottaakseen, kehittääkseen sekä markkinoidakseen tavaroita ja palveluja. Tietoa pidetään nykyään yhtenä kilpailukyvyn ratkaisevimpana taustatekijänä. Sanotaan, että tulevaisuuden yritys on oppiva organi-

saatio, jonka tärkein resurssi on henkinen pääoma. Gummessonin mukaan (2004, 236) yrityksessä voidaan nähdä kolme tietoprosessia:

- ideointiprosessi, tiedon syntyminen
- tuotantoprosessi, tiedon muuttaminen tuotteeksi/palveluksi, toisin sanoen arvoa luovaksi kokonaisuudeksi
- edustusprosessi, suhde asiakkaisiin.

Yrityksen tietopääoma on totuttu yhdistämään usein vain tavaramerkkeihin, patentteihin tai muihin aineettomiin oikeuksiin. Tällainen täsmällinen ja havaittavissa oleva tietopääoma edustaa kuitenkin vain pientä osaa yrityksen koko tieto- ja osaamisomaisuudesta. Näiden valmiiden pakettien ja dokumenttien täsmälliseen ja konkreettiseen muotoon saattaminen, on vaatinut yrityksen henkilöstöltä valtavan määrän kokeilua, toimintaa ja osaamista. Suurin osa, arviolta 95 % koko yrityksen tietopääomasta sijaitseekin ihmisten taidoissa, tietämyksessä ja kokemuksissa. (Stähle & Laento 2000, 28.)

Kumppanuus mahdollistaa tiedon, taidon ja koko tietopääoman jakamisen osapuolten välillä. Mitä enemmän yrityksellä on tietopääomaa, sitä kiinnostavampi se on yhteistyökumppanina. Lisäksi, mitä enemmän ja avoimemmin kumppanit jakavat tietoa itsestään toisilleen, sitä suuremmaksi tietopääoman integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. (Stähle & Laento 2000.)

### **Lisäarvon tuottaminen**

Yritysympäristössä verkoston tärkein tavoite on arvonmuodostus. Verkostoja muodostetaan, jotta kaikki verkoston osapuolet voisivat saada siitä lisäarvoa itselleen. Verkosto itsessään on tosin pelkkä mahdollisuus, mutta kumppanuuden osaamisen kautta se voi realisoitua taloudelliseksi arvoksi. Kumppanuuden tavoitteena on win-win -asetelma eli kumppanuuksien yhteinen intressi on synnyttää arvoa ja hyötyä siitä. Jotta kumppanuus syntyisi, on ymmärrettävä, että

molempien osapuolten kilpailuedellytykset tietyillä markkinoilla syntyvät parhaiten vain työskentelemällä yhdessä toisen kanssa. (Stähle & Laento 2000, 40.)

Lisääarvoa tuotetaan, kun yritykset kasvattavat tietopääomaansa ja liittävät sen tehokkaasti tuotanto-, jakelu- ja myyntikanaviinsa. Vain tällä tavoin tietopääoma on mahdollista realisoida taloudelliseksi arvoksi. Yrityksen innovatiivisuuskyky synnyttää uusia innovaatioita, jotka tuottavat voittoa. Kumppanuuden tuomat uudet asiakas- ja partneriverkostot laajentavat jo olemassa olevia verkostoja ja uudet toimintatavat kasvattavat markkinaosuutta. Kulttuuri ja imago puolestaan realisoituvat brandin arvona. (Stähle & Laento 2000, 42–43.)

### **Luottamuksen rakentaminen**

Luottamus on kumppanuuden perusta, sillä kaikki, mitä kumppanuudella voidaan saavuttaa, perustuu siihen, miten luottamukselliseksi suhde muodostuu. Kumppaneiden välinen luottamus vaikuttaa niin tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin kuin arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. Stählen ja Laennon mukaan (2000, 54) voidaan määrittää luottamuksen kolme perusteesiä. Heidän mielestään luottamus on kumppanuussuhteen tärkein rakennusaine ja kumppanuuden peruselementti on suhde, näkymätön linkki osapuolten välillä. Kumppanuuden tuloksellisuutta voidaan pitää suoraan verrannollisena suhteen luottamuksen määrään. Toinen luottamuksen perusteeseistä on, että luottamuksen rakentavat aina ihmiset ja se rakentuu ihmisten välillä. Kumppanuus syntyy makrotasolla ihmisten kohdatessa ja keskustellessa ja voi vasta sen jälkeen laajentua yritysten väliseksi luottamusperustaksi. Kolmanneksi on tärkeätä ymmärtää, että yksilöiden ammatilliset kompetenssit tuottavat lisääarvoa ainoastaan, jos suhteet yksilöiden välillä ovat luottamukselliset.

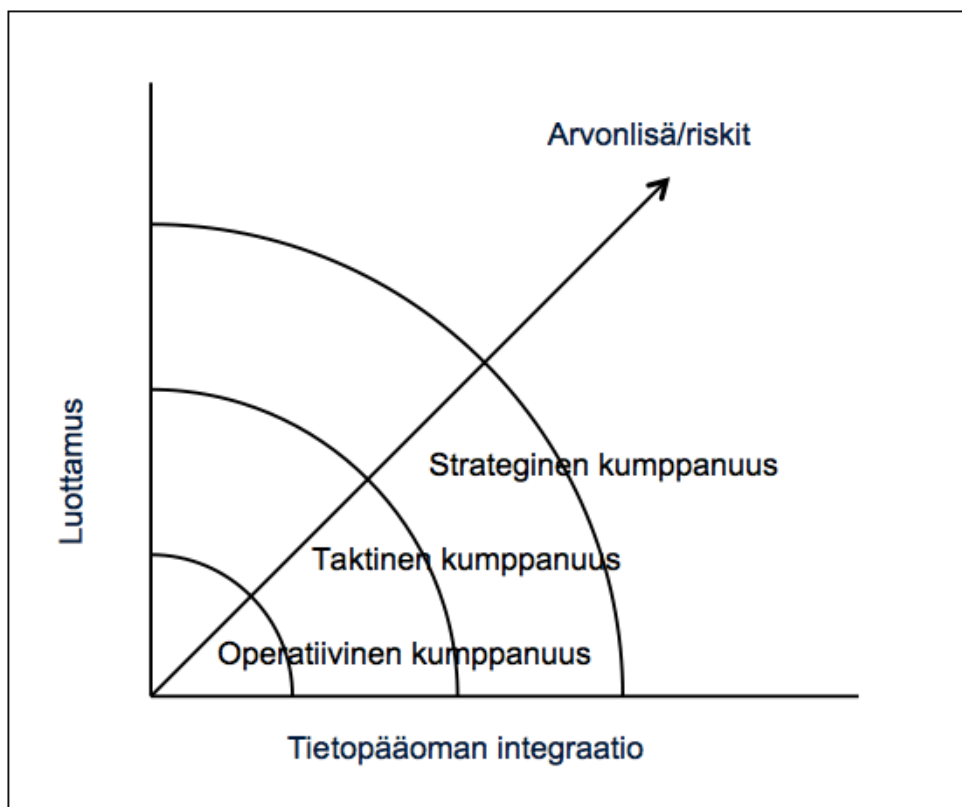
Luottamusta ei pidetä rationaalisena asiana vaan se muistuttaa usein lähinnä tunnetta. Tästä syystä luottamus rakentuu alussa helposti tunteiden ja intuition varaan. Ihmisestä voi alkaa tuntua siltä, että hän pystyy luottamaan toiseen, vaikka konkreettista näyttöä tästä ei vielä olisikaan. Vastaavasti sisäiset hälytyskellot voivat alkaa soida, vaikka kaikki näyttäisi olevan kunnossa. Ajan myötä

nämä mielikuviin ja tuntemuksiin perustuvat mielipiteet luottamuksesta eivät enää riitä. Jotta molemmat osapuolet saavat kokea käytännössä, miten toinen toimii erilaisissa tilanteissa, tarvitaan tapahtumia ja yhteisiä kokemuksia. Näiden konkreettisten kokemusten kautta voidaan lopulta todeta kumppanuuden luottamuksellisuus. Kumppanuussuhteita rakennettaessa tulisi aina muistaa, etteivät vahvat luottamussuhteet synny hetkessä vaan niiden rakentuminen vaatii aikaa. (Stähle & Laento, 2000, 54–55.)

### 3.3 Verkostojen muodot

Stählen ja Laennon mukaan (2000, 80.) kumppanuussuhteissa oleellista on taito rakentaa luottamusta ja integroida osaamista. Mitä enemmän kumppanuus vaatii tietopääoman integrointia, sitä syvempää ja vahvempaa myös luottamuksen on suhteessa oltava. Tietopääoman integraation kasvaessa ja luottamuksen syventyessä myös lisäarvon mahdollisuus sekä riskit kumppanuudessa lisääntyvät. Yleisenä sääntönä voidaan siis pitää sitä, että kaikkien kolmen ulottuvuuden merkitys lisääntyy samassa suhteessa. Mitä enemmän tietopääomaa täytyy integroida, sitä suurempi on myös luottamuksen merkitys. Samalla kasvavat myös ansainnan mahdollisuudet sekä riskien määrä.

Kuvio 1 havainnollistaa Stählen ja Laennon teoriaa kumppanuuden kolmesta eri muodosta. Vaaka-akseli kuvaa tietopääoman integraation kehitystä ja pystyakseli taas luottamuksen määrää. Kumppanuuksista operatiivinen kumppanuus vaatii vähiten tietopääoman integraatiota ja samalla sen arvonlisän muodostumisen mahdollisuudet sekä riskit ovat pienimmät. Strateginen kumppanuus vaatii toimiakseen paljon tietopääoman integraatiota ja suuren määrän luottamusta. Myös riskit sekä arvonlisän muodostumisen mahdollisuudet ovat korkeammat.



Kuvio 1. Kehittyvä kumppanuus (Ståhle & Laento 2000, 102).

Kuten kuvio 1 havainnollistaa, Ståhle ja Laento jakavat (2000, 76–103.) kumppanuussuhteet kolmeen eri kumppanuustyyppiin. Nämä kolme kumppanuustyyppiä ovat operatiivinen, taktinen sekä strateginen kumppanuus.

*Operatiivisessa kumppanuudessa* kahden yrityksen välinen yhteistyö lähtee liikkeelle osapuolten omista tavoitteista ja intresseistä, joihin yhteistyökuvio sopii. Yritykset ovat eri alan toimijoita, mutta ottavat huolehtia jonkin toistensa osatoiminnoista, jolloin kummatkin voivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. (Ståhle & Laento 2000, 81.)

Kumppanuuden ollessa lähellä osto-myynti-tapahtumaa, puhutaan operatiivisesta kumppanuudesta. Operatiivisessa kumppanuudessa linkki osapuolten välillä on kohtalaisen heikko, rajapinta ohut ja yhteistyö on usein hyvinkin lyhytaikaista. Alihankinta on operatiivisen kumppanuuden tyypillisin muoto. (Ståhle & Laento 2000, 81.)

Operatiivisen kumppanuuden tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien fokuoiminen omaan liiketoimintaan. Pirkimykseenä on myös mahdollisimman automaattinen toiminta, jolloin yhteyden synnyttämisen jälkeen ei tarvita enää erityisresursseja tai räätälöintiä. Kumppanuus perustuu selkeään sopimukseen, johon on määritelty osapuolien roolit, vastuu sekä suoritukset. Luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopimuksissa ja se syntyy, jos osapuolet kunnioittavat sopimusta ja kykenevät toimimaan sen mukaisesti. Kumppanuudessa lisäarvoa syntyy, kun yhteistyö tuottaa säästöä ja yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Operatiivinen kumppanuus ei siis edellytä kovinkaan suurta luottamusmäärää tai osaamisen integrointia. Riskien mahdollisuudet ovat myöskin melko pienet ja lisäarvon määrä on mahdollista laskea ennalta. (Stähle & Laento 2000, 85.)

*Taktisen kumppanuuden* tavoitteena on yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä sekä yhdistää toimintakulttuureja. Pelkän vaihtosuhteen sijasta kumppanuudessa pyritään aitoon integraatioon, jonka tuloksena osapuolten on mahdollista saavuttaa säästöjä ja oppia uutta. Operatiiviseen kumppanuuden verrattaessa taktisessa kumppanuudessa ei voida enää luottaa automaattisuuteen vaan palvelujen ja tuotteiden toimimisen edellytyksenä on toimintojen läpikäyminen keskustellen ja päätösten tekeminen sen jälkeen, kun on syntynyt yhteinen ymmärrys siitä, mikä tuottaa hyötyä molemmille osapuolille. Kumppanuus perustuu vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Kumppanuus kehittyy ajan myötä ja myös luottamus lisääntyy asteittain. (Stähle & Laento 2000, 92.)

*Strateginen kumppanuus* on kumppanuuden kolmesta kumppanuustyyppistä kaikkein vaativin. Kumppanuuden tavoitteena on yhdistää yritysten tietopääomaa siten, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat syvässä riippuvuussuhteessa, sillä kumppanuuden perustana on oman tietopääoman jakaminen ja paljastaminen sekä sen luovuttaminen kumppaneiden yhteiseen käyttöön. Strateginen kumppanuus on myös kaikkein haavoittuvaisin ja riskialtein kumppanuussuhde, mutta samalla sillä on myös kaikkein suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Onnistuneen

strategisen kumppanuuden myötä yritysten on mahdollista päästä kokonaan uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle, johon kummallakaan ei ole mahdollisuutta itsenäisellä työskentelyllä. (Ståhle & Laento 2000, 101.)



## 4 TUTKIMUS TRADETALON VERKOSTOITUMISESTA

### 4.1 Tavoitteet ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitetään Osuuskunta Tradetalon verkostoitumista. Tarkoituksena on tutkia Osuuskunta Tradetalon tämän hetkisiä verkostoja, niiden toimivuutta ja ajatuksia verkostotyön kehittamisestä tulevaisuudessa. Tavoitteena on saada selville Tradetalon jäsenien mielipiteitä Tradetalon verkostoitumisesta.

Tutkimus toteutettiin kaksiosaisena, koska tutkittavasta aiheesta haluttiin kerätä tutkimusmateriaalia kahdella eri menetelmällä. Ensimmäisessä osassa selvitettiin Tradetalon jäsenten mielipiteitä verkostoitumisesta SWOT-analyysin avulla. Tutkimuksen toinen osa toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastateltiin yhteensä viittä Tradetalon entistä ja nykyistä hallituksen jäsentä. Teemahaastattelun teemat (Liite 1.) käsittelivät Tradetalon nykyisiä verkostoja, Tradetaloa verkostokumppanina, verkostojen vaikutuksia Tradetalon toiminnassa sekä Tradetalon verkostoja tulevaisuudessa.

Toiseen tutkimukseen osallistui osuuskunnan niin sanottuja perusjäseniä ja teemahaastatteluun taasen valikoituivat Tradetalon toiminnassa ja päätöksenteossa tiiviimmin mukana olleita henkilöitä. Eri tutkimusmenetelmissä kysytyt asiat olivat osittain päällekkäisiä. SWOT-analyysin strengths ja weaknesses -osiot sekä teemahaastattelun teema, Tradetalo verkostokumppanina, käsittelivät mielipiteitä ja kokemuksia Tradetalon positiivisista ja negatiivisista ominaisuuksista ja niiden vaikutuksista verkostoitumiseen. Myös SWOT-analyysin ulkoisen ympäristön osa-alueet (opportunities ja threats) sekä teema verkostojen vaikutukset Tradetalon toiminnassa tuottivat osin samaa aihetta käsitteleviä vastauksia.

## 4.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on paljon käytetty arviointimenetelmä strategisessa suunnittelussa. Sen avulla organisaatio pystyy määrittelemään omaa asemaansa suhteessa itseensä ja organisaatiota ympäröiviin tekijöihin. SWOT-analyysiä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen toiminnan, tuotteen tai palvelun kilpailukyvyyn tai jonkin idean hyödynnettävyyden arvioitiin. SWOT-analyysin avulla organisaatio määrittelee arvioitavan kohteen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (Kuvio 2). Sana SWOT tulee näiden kyseisten neljän osa-alueen englanninkielisistä nimistä (strengths, weaknesses, opportunities, threats). (Meristö ym. 2007, 10-13)



Kuvio 2. Perinteinen SWOT-nelikenttä (mukaillen Meristö ym. 2007, 13).

SWOT-analyysi (kuvio 2) on amerikkalaisen Albert S. Humphreyn kehittämä työkalu yrityksen strategisessa suunnittelussa. Nelikentän kaksi ylimmäistä osaa koostuvat yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Nelikentän alemmat osat ovat ulkoisesta ympäristöstä kumpuavia mahdollisuuksia ja uhkia.

Tässä tutkimuksessa SWOT-analyysiä käytettiin yhtenä menetelmänä Osuus-kunta Tradetalon jäsenten mielipiteiden keräämiseen verkostoitumisesta. Kyselyyn vastasi viisitoista Tradetaloon syksyllä 2013 liittynyttä jäsentä ja se toteutettiin maaliskuussa 2014. Kaikkia kyselyyn vastanneita pyydettiin kirjaamaan ylös neljä asiaa jokaiseen SWOT-analyysin osa-alueeseen liittyen.

Vahvuudet (strengths) ovat organisaatiosta itsestään lähtöisin olevia positiivisia asioita. Kyselyssä vastaajat saivat tehtäväkseen miettiä, mitkä ovat Tradetalon vahvuudet ja mitä annettavaa Tradetalolla on verkostoitumiseen. Heikkoudet (weaknesses) ovat organisaation sisäisiä asioita, joita sen pitää kehittää ja joihin odotetaan muutosta. Vastaajien piti miettiä Tradetalon heikkouksia ja erityisesti sellaisia heikkouksia, jotka vaikuttavat verkostoitumiseen.

SWOT-analyysin kolmannessa kohdassa keskityttiin verkostoitumisen tarjoamiin mahdollisuuksiin (opportunities). Mitä mahdollisuuksia verkostoituminen tuo Tradetalolle? Mitä ovat verkostoitumisen mukanaan tuomat mahdolliset hyödyt ja mitä uutta verkostoitumisesta voi syntyä? SWOT-analyysin neljäs osa-alue on uhat (threats). Ne ovat lähitulevaisuudessa näkyviä asioita tai ongelmia, joita halutaan välttää. Mahdollisuuksien tavoin myös uhat ovat ulkoisia, ympärillä olevasta yhteiskunnasta ja asioista lähtöisin olevia asioita. Kyselyssä haluttiin saada vastaajat miettimään verkostoitumisen Tradetalolle aiheuttamia uhkia tai siitä mahdollisesti syntyviä haittoja.

### **SWOT-analyysin tulokset**

Tradetalon suurimpana voimavara nähtiin itse jäsenet ja heidän ominaisuutensa. Vastaajien mielestä merkittävimpiä vahvuuksia olivat erilaisista ihmisistä ja persoonista koostuva ryhmä ja heidän monipuolinen osaamisensa. Tärkeimmiksi vahvuuksiksi lueteltiin myös innokkuus ja energisyys, uudet ajatukset ja

innovatiivisuus sekä nuorekkuus. Vastaajien mielestä Tradetalo on ympäristö, jossa jäsenet voivat oppia toinen toisiltaan uusia asioita. Se on helposti lähestyttävä yritys ja verkostoituvalle yritykselle hyvä linkki opiskelijoihin ja tuoreeseen työvoimaan.

Suurimpina heikkouksina vastaajat mainitsivat työnteon amatöörimäisyyden sekä osuuskunnan jäsenten motivaatio-ongelmat. Yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että jäsenten tietotaitoa ja osaamista olisi tulevaisuudessa kehitettävä. Sama määrä vastanneista oli huolissaan ryhmän motivaatiosta. Kyselystä tuli ilmi, että osalla jäsenistä on motivaatio-ongelmia toimintaa kohtaan eikä työhön ja projekteihin näin ollen paneuduta sataprosenttisesti. Muiksi heikkouksiksi mainittiin muun muassa ajan puute sekä ryhmähenki. Kaikki Tradetalon jäsenet ovat täysipäiväisiä opiskelijoita ja sen lisäksi suurin osa myös harrastaa ja käy töissä. Tästä syystä aika on usein kortilla.

Verkostojen tuomista mahdollisuuksista ylivoimaisesti suurimpina vastaajat mainitsivat uudet ja entistä rahakkaammat projektit. Verkostoitumisen uskottiin lisäävän yrityksen näkyvyyttä ja tunnettavuutta sekä kehittävän työntekoa aiempaa ammattimaisempaan suuntaan. Toiseksi tärkeimpänä verkostoitumisen synnyttämänä mahdollisuutena mainittiin henkilökohtaisten verkostojen kasvaminen ja verkostojen kautta saatava mahdollinen työ- tai harjoittelupaikka.

Mahdollisuuksien rinnalla vastaajat näkivät verkostoitumisessa myös paljon haasteita ja jopa uhkia. Ylivoimaisesti suurimpana uhkana vastaajat pitivät Tradetalon maineen menettämistä, jos toimeksianto epäonnistuu tai työt hoidetaan muuten huonosti. Huonosta työstä on haittaa niin Tradetalolle kuin yhteistyökumppanillekin ja negatiivisen word-of-mouth:in leviäminen tekisi vastaajien mielestä verkostoitumisesta jatkossa entistä hankalampaa. Vastaajat olivat myös huolissaan toteutettavien projektien vaatimustason noususta liian korkeaksi ja opiskelijoiden ylikuormittumisen. Muutama vastaajista epäili myös organisoinnin ja informaation kulun toimivuutta mikäli Tradetalon kumppanuusverkko kasvaisi liian laajaksi.

### 4.3 Teemahaastattelu

#### 4.3.1 Haastattelujen toteuttaminen

Muodollisesti teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten sijaan haastattelu etenee väljemmin, kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on avointa haastattelua strukturoidumpi, sillä valitut teemat ovat kaikille haastateltaville samoja. Itse haastattelu ei kuitenkaan seuraa mitään tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa haastattelija ja haastateltava käyvät läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemoista voidaan puhua vapaassa järjestyksessä ja on myös mahdollista, että eri haastateltavien kanssa teemoista ei puhuta samassa laajuudessa. Haastattelijalla on hyvä olla mukana mahdollisimman lyhyet muistiinpanot keskusteltavista teemoista, esimerkiksi ranskalaisin viivoin ylöskirjattuina. Tärkeiden avainsanojen tai apukysymysten ylöskirjaaminen on toki suositeltavaa keskustelun ruokkimista varten. Paperien ja kysymysten selaamisen sijasta, haastattelijan tärkein tehtävä on keskittyä itse keskusteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelun neljä pääteemaa olivat Tradetalon tämän hetkiset verkostot, Tradetalo verkostokumppanina, verkostojen vaikutukset Tradetalon toimintaan sekä Tradetalon verkostojen kehittäminen tulevaisuudessa. Teemat (Liite 1) välitettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli aikaa tutustua niihin jo ennen haastattelutilannetta. Haastattelutilanteessa vastaajat kertoivat vapaasti omista kokemuksistaan ja mielipiteistään näiden teemojen puitteissa.

Teemahaastattelut, toteutettiin huhtikuussa 2014. Teemahaastattelussa on tärkeää, ettei haastateltavia valita sattumanvaraisesti vaan tutkittavaksi valitaan henkilöitä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkimusaiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimukseen valittiinkin yhteensä viisi Tradetalon entistä ja nykyistä hallituksen jäsentä. Hallituksen jäseniksi valikoitu-

vat yleensä henkilöt, jotka haluavat olla muita jäseniä tietoisempia yrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä. Hallituksen jäsenet ovat myös usein laajemmin Tradetalon toimintaan perehtyneitä sekä aktiivisempia. Näiltä henkilöiltä odotettiin saatavan parhaiten aineistoa tutkimuskohteesta, jonka vuoksi heidät valittiin haastateltaviksi. Jokaista tutkimukseen osallistunutta haastateltiin yksittellen ja henkilökohtaisesti.

Haastattelumetodiksi valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin, että haastateltavat pääsisivät mahdollisimman avoimesti kertomaan omista kokemuksistaan ja mielipiteistään, ilman tarkemmin laadittuja kysymyksiä. Tällä tavoin välttyttiin myös hyvin siltä, että jo pelkällä kysymyksellä haastateltavaa olisi johdateltu johonkin tiettyyn vastaukseen tai mielipiteeseen.

#### 4.3.2 Teemahaastattelun tulokset

##### **Tradetalon verkostot**

Ensimmäinen valituista teemoista oli Tradetalon tämän hetkiset verkostot ja niiden toimivuus. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa näkemyksiään Tradetalon tämän hetkisistä verkostoista ja niiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta.

Haastateltavien keskeisin ajatus Tradetalon tämän hetkisistä verkostoista oli se, että verkostoja on liian vähän. Vastaajien mielestä Tradetalolla on vain muutama selkeä verkostokumppani, jonka kanssa se tekee aktiivisesta yhteistyötä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että Tradetalolla ei ole tarkkaan laadittua suunnitelmaa siitä, mitkä tai ketkä ovat tärkeimmät verkostokumppanit, miten kumppanuuksia ylläpidetään ja miten niitä pyritään kehittämään. Verkostotyön suunnittelu, verkostojen ylläpito ja niiden kehittäminen vaativat resursseja ja vastaajat olivat sitä mieltä, ettei resursseja ole käytetty kyseisen osa-alueeseen kehittämiseen.

Tradetalon tärkeimpänä verkostona mainittiin Turun ammattikorkeakoulun projektipäällikkö Sinikka Leino, jonka kautta Tradetalo on viime vuosien aikana

saanut suuren määrän projekteja. Kyseisen verkoston parhaimpina puolina pidettiin monipuolisia toimeksiantoja sekä aktiivista yhteistyötä ja yhteydenpitoa. Negatiivisena puolena mainittiin se, että tämän verkoston kautta saadut projektit ovat yleensä pro bono –projekteja. Vaikka opiskelijat saavatkin opintopisteitä tehdyistä projekteista, toisi pienikin rahallinen vastine lisämotivaatiota töiden tekemiseen. Eräs haastateltavista myös kertoi, että joskus kumppanuuden osapuolilla on ollut erilainen käsitys Tradetalossa olevasta osaamisesta ja siitä, mitä palveluja se pystyy asiakkailleen tarjoamaan.

Haastatteluissa ilmeni myös, että Tradetalon historiasta löytyy hyviäkin yhteistyöprojekteja erilaisten tahojen kanssa, mutta jotka ovat sittemmin hiipuneet. Syynä tähän pidettiin Tradetalon tekemää heikkoa jälkimarkkinointia. Hyvin onnistuneen projektin jälkeen yhteistyötahoon tulisi olla yhteydessä lyhyen ajan sisällä, kiittää yhteistyöstä ja ehdottaa mahdollista seuraavaa yhteistyökuviota.

### **Tradetalo verkostokumppanina**

Toisena teemana käsiteltiin Tradetaloa yhteistyökumppanina. Teeman kautta haluttiin saada selville, millaisena verkostokumppanina vastaajat pitävät Tradetaloa. Mitkä ovat Tradetalon hyvät ja huonot puolet ja miten ne vaikuttavat Tradetaloon yhteistyökumppanina?

Haastateltavat pitivät Tradetaloa hyvänä ja potentiaalisena verkostokumppanina. Tradetalon vahvuutena verkostokumppanina mainittiin iso joukko erilaisia persoonia, joilla on tuoreita ideoita ja monipuolista osaamista. Suuren jäsenmäärän ansiosta on mahdollista ottaa vastaan toimeksiantoja, jotka tarvitsevat paljon työvoimaa, esimerkiksi messujen tai muun tapahtuman järjestäminen.

Sitä, että tradetalolaiset ovat opiskelijoita, pidettiin niin hyvänä kuin huononakin asiana verkostokumppanuuden kannalta. Kuten on jo aiemmin mainittu, yrittäjyysopiskelijoista koostuva ryhmä on innokas, ennakkoluuloton, nuorekas sekä valmis vastaamaan uusiin haasteisiin. Toimintatavat ja näkemykset eivät ole myöskään kaavoihin kangistuneita. Toisaalta päätoimisesti opiskelijana toimiminen tuottaa myös omat haasteensa yritystoiminnan pyörittämiselle. Aktiivisen

opiskelijan arki on melko kiireistä. Aika kuluu pääsääntöisesti luennoilla, tentti-kirjojen ääressä, harrastuksien parissa ja osa opiskelijoista työskentelee osa-aikaisesti opintojensa rahoittamiseksi. Haastateltavat painottivatkin sitä tosiasiaa, ettei Tradetalo ole kenenkään jäsenen kokoaikainen työpaikka vaan se toimii yhtenä opintojen oppimisympäristönä.

Omat mahdollisuudet ja haasteensa verkostoitumiselle tuo myös se, ettei Tradetalon toiminta ole selkeästi erikoistunut mihinkään tiettyyn osaamiseen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että osuuskunnasta puuttuu timantinkova erikoisosaaminen. Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että toiminnan tarkka rajaamattomuus mahdollistaa laajemman skaalan erilaisia kumppanuussuhteita.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, yksi verkostojen tärkeimmistä kulmakivistä on luottamus. Luottamus kasvaa ja kehittyy ajan myötä ja se pohjautuu usein vahvasti henkilökemioihin. Yhtenä haasteena verkostoitumiselle vastaajat mainitsivat Tradetalon jäsenien suuren vaihtuvuuden. Joka syksy Tradetalossa aloittaa ryhmä uusia osuuskuntalaisia ja kokeneemmat jättäytyvät toiminnasta sitä mukaan kun valmistuminen koittaa. Jäsenyys kestää keskimäärin noin kaksi lukuvuotta. Haastateltavat kokivat jäsenien suuren vaihtuvuuden olleen haaste pitkäaikaisten ja syvään luottamukseen perustuvien kumppanuuksien syntymiselle.

## **Verkostojen vaikutukset**

Verkostojen vaikutukset valittiin teemaksi siksi, että sen avulla haluttiin saada tietää haastateltavien kokemuksia ja mahdollisia toiveita siitä, miten verkostoituminen on vaikuttanut, vaikuttaa tai voisi vaikuttaa Tradetalon toimintaan. Mitä positiivisia tai negatiivisia seurauksia verkostoitumisesta on seurannut ja miten verkostoitumisen toivottaisiin vaikuttavat Tradetaloon ja sen toimintaan?

Vastaajat olivat sitä mieltä, että verkostot ovat välttämättömiä Tradetalon toiminnalle. Verkostot ovat viimeisten vuosien aikana tuoneet Tradetalolle suuren määrän projekteja. Projektit taas tarkoittavat työtä ja hyvin tehty työ rahaa tai ainakin oppimista ja uusia kokemuksia. Onnistuneen yhteistyön seurauksena



vastaajat uskoivat myös positiivisen word-of-mouthin leviämiseen kumppanuuk-sien kautta ja johtavan Tradetalon tunnettavuuden kasvamiseen. Haastateltavi-en mielestä verkostoilla on Tradetalon toiminnassa erittäin suuri merkitys ja ne ovat elintärkeitä toiminnan kannalta.

Yhtenä verkostoitumisen vaikutuksena mainittiin myös verkostojen kautta ta-pahtuva osuuskuntalaisten omien verkostojen kehittäminen ja itsensä brän-däämisen mahdollisuus. Työskentelemällä erilaisten tahojen ja yritysten kanssa osuuskuntalaisilla on mahdollisuus saada niin sanotusti jalka oven väliin. Trade-talon projektit ja yhteistyö erilaisten yritysten kanssa ovat kasvattaneet jäsenien omia verkostoja ja johtaneet esimerkiksi harjoittelupaikan tai jopa työpaikan saamiseen.

Tulevaisuuden kannalta verkostojen toivottiin yhä enenevässä määrin vaikutta-van siihen, että Tradetalo pystyisi tarjoamaan asiakkailleen entistä laaduk-kaampia palveluita. Oikein valittujen yhteistyökumppaneiden avulla Tradetalo pystyisi myös kehittämään osaamistaan ja laajentamaan tarjontaansa.

### **Verkostot tulevaisuudessa**

Viimeinen teemoista käsitteli Tradetalon verkostoja tulevaisuudessa ja uusia potentiaalisia verkostokumppaneita. Haastateltavien annettiin suunnata kat-seensa tulevaisuuteen ja kertoa mielipiteitään siitä, miten Tradetalon täytyisi tulevaisuudessa toimia. Kannattaisiko jotain tehdä toisin ja pitäisikö verkostoja kehittää. Miten niitä voitaisiin kehittää? Entä ketkä tai mitkä olisivat Tradetalon uusia potentiaalisia verkostoja?

Haastatteluissa nousi selvästi esiin haastateltavien mielipide siitä, että Tradeta-lon täytyisi tulevaisuudessa keskittyä enemmän verkostoihin ja niiden kehittämi-seen. Jo olemassa olevia verkostoja tulisi kehittämiseen ja uusien hankintaan pitäisi panostaa aktiivisemmin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että verkosto-kumppaneita valittaessa laatu korvaa määrän. Kumppanuuksien pitäisi olla tarkkaan harkittuja ja määrällisesti niitä tulisi olla sen verran kuin resurssit riittä-vät niiden ylläpitämiseen.

Jotta Tradetalo voisi lähteä markkinoimaan itseään potentiaalisena verkostokumppanina, tulisi sen vastaajien mielestä päivittää oma osaamisensa ja toimintansa heikkoudet. Tämän jälkeen tiedettäisiin mitkä ovat Tradetalon vahvuudet ja mitä annettavaa Tradetalolla olisi verkostokumppanina. Yhtä lailla osattaisiin tunnistaa omat heikkoudet ja niiden kautta löytää oikeanlaiset verkostokumppanit heikkouksien eliminoinemiseksi.

Potentiaalisimpina verkostokumppaneina vastaajat pitivät Turun ammattikorkeakoulun muita osuuskuntia. Vastaajien mielestä tulevaisuudessa olisi tärkeää, että Tradetalo olisi aktiivisena mukana OsuuskuntaHub:n toiminnassa ja sen kehittämisessä. Muut osuuskunnat nähtiin Tradetaloon verrattaessa melko tasavahvoina kumppanuuksina, jolloin molemmilla osapuolilla olisi varmasti annettavaa ja opittavaa.

## 5 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin verkostoitumista, sen tavoitteita ja edellytyksiä sekä sen roolia yrityksen toimintaa tukevana tekijänä. Opinnäytetyössä tutkittiin Osuuskunta Tradetalon verkostoitumista ja selvitettiin Tradetalon jäsenten kokemuksia ja mielipiteitä verkostojen vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa, joista ensimmäisessä viisitoista osuuskunnan jäsentä kertoi Tradetalon verkostoitumiseen liittyviä mielipiteitään SWOT-analyysiin pohjautuen. Teemahaastatteluosiossa yhteensä viisi Tradetalon entistä ja nykyistä hallituksen jäsentä kertoivat kokemuksistaan ja ajatuksistaan ennalta määriteltujen teemojen puitteissa. Teemahaastattelun teemat olivat Tradetalon nykyiset verkostot, Tradetalo verkostokumppanina, verkostojen vaikutus Tradetalon toiminnassa sekä Tradetalon verkostot tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Osuuskunta Tradetalolle. Tradetalon tavoitteita ovat muun muassa palvelujensa kehittäminen sekä tunnettuuden lisääminen. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia tullaan käyttämään Tradetalon verkostojen kehittämistyöhön.

Tällä hetkellä Tradetalo käyttää verkostojaan lähinnä vain projektien ja toimeksiantojen hankkimiseen. Verkostoitumisella tulisikin tulevaisuudessa tähdätä enemmän oman osaamisen kehittämiseen ja parempien palvelujen tarjoamiseen asiakkaille. Jotta Tradetalo tulevaisuudessa onnistuisi kehittämään verkostojaan ja kumppanuussuhteitaan, on verkostotyöhön panostettava ja siihen on oltava valmiita sijoittamaan resursseja ja voimavaroja. Verkostokehitystyö olisi hyvä nähdä konkreettisena projektina. Tärkeitä huomioonotettavia asioita ovat muun muassa projektin tavoitteet, tehtävät, menetelmät, resurssit, aikataulu ja budjetti. Verkostokehitystyölle olisi hyvä nimetä täysin oma verkostokehitystyöstä vastaava henkilö. Tämä henkilö olisi eräänlainen projektipäällikkö, joka vastaa verkostokehitystyön etenemisestä. Tärkeää olisi, että verkostokehitystyövastaava olisi innostunut ja hänellä olisi tarvittava määrä tietotaitoa viedä projektia eteenpäin. Lisäksi hänen tulisi tuoda esiin uusia ideoita yhteistyön kehittämiseen. Häneltä vaaditaan myös kykyä aktivoida osapuolia keskusteluihin

ja yhteistyöhön. (Valkokari ym. 2007, 23.) Tärkeää tulevaisuuden kannalta olisi myös selkeästi kartoittaa Tradetalon kehityksen kannalta potentiaalisimmat verkostot ja yhteistyökumppanit ja keskittyä niiden kehittämiseen.

Tutkimuksen perusteella potentiaalisimmaksi verkostoksi nousi Turun ammatti-korkeakoulun osuuskunnista koostuva osuuskuntaverkostokonsepti, OsuuskuntaHub. OsuuskuntaHub on vasta reilun vuoden ikäinen konsepti ja sen toiminta on tähän mennessä ollut vielä melko epäaktiivista. Toimintaa kuitenkin pyritään koko ajan parantamaan. Luottamuksen ja tietotaidon lisäämistä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää järjestämällä enemmän yhteisiä tapahtumia ja toimintaa jokavuotisen Osuuskuntaristeilyn lisäksi. Tietotaidon kartuttamiseksi kukin osuuskunta voisi vuorollaan kutsua vierailevia luennoitsijoita puhumaan ajan-kohtaisista ilmiöistä. Yleensäkin kokemuksia erilaisista projekteista ja niiden onnistumisista tai epäonnistumisista olisi hyvä jakaa OsuuskuntaHub:laisten kesken. OsuuskuntaHub:n kautta Tradetalolla olisi mahdollisuus lähteä kehittämään jopa strategisia kumppanuussuhteita.

Koin opinnäytetyön tekemisen yhtenä opintojeni haastavimpana, mutta samalla opettavaisimpana projektina. Opiskelujen aikana opitun tiedon soveltaminen ja uusien teoria- ja tietolähteiden etsiminen oli mielenkiintoista. Korkea motivaatio tutkimusaihetta kohtaan kasvatti tiedonnälkää entisestään. Vaikka prosessi oli raskas ja välillä jopa uuvuttava, antoi se myös paljon.

Toimin itse kaksi vuotta Osuuskunta Tradetalon aktiivisena jäsenenä ja osuuskuntatoiminta on ollut opintojeni ylivoimainen kohokohta. Opintojeni loppusuoralla halusin vielä tutkia mahdollisuuksia Tradetalon toiminnan kehittämiseksi. Tradetalossa tekemiä projektien kautta olen päässyt soveltamaan teoriaopintojani tosielämän liiketalouden ongelmissa ja saanut erittäin hyvät valmiudet kohtaamaan tulevaisuuden työelämän haasteita.

## LÄHTEET

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gummesson, E 2004 2. uudistettu painos. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki, Talen-  
tum.

Heinonen, U. 2007. Verkostoitumisesta pähkinänkuoressa. Verkstokonsultit.  
<http://www.verkstokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumisestapahkinankuoressa.pdf>

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Hel-  
sinki: Helsinki University Press.

Kuntaliitto. Viitattu 29.4.2014. <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/hyvakas/hyvakas-tietopankki/yrityspalvelukeskus-potkuri/Documents/potkuri.pdf>

Meristö, T.; Molarius, R.; Leppimäki, S.; Laitinen, J & Tuohimaa, H.2007. Laadukas SWOT: työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Åbo Akademi.

OsuuskuntaHub. Viitattu: 10.4.2014. <http://www.oskhub.fi/faq>

Potkuri. Viitattu 29.4.2014. <http://www.potkuri.fi/public/default.aspx?nodeid=13660>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].  
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

Satuli, H 2010. Verkostoituminen on yrittäjän etu. Fennia-lehti 4/2010.  
[http://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan\\_verkostot\\_Fennia2010\\_4.ashx](http://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan_verkostot_Fennia2010_4.ashx)

Ståhle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus -avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan, Porvoo: WSOY.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita.

Tradetalo. Viitattu: 2.4.2014. <http://www.tradetalo.fi/>

TUAS Tornadoes. Viitattu: 28.4.2014. <https://www.facebook.com/TUASTornadoes/info>

Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu: 26.4.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-palvelut/osuuskunnat/>

Valkokari, K.; Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkon strateginen kehittäminen. Viitattu: 23.3.2014. [http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka\\_tyokirja.pdf](http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf)

Valkokari, K.; Hyötyläinen, R.; Kulmala, H.; Malinen, P.; Möller, K.; Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Yrittäjät Varsinais-Suomi. Viitattu 15.11.2014. <http://www.yrittajat.fi/varsinaissuomenyrittajat/>

Yrityskylä. Viitattu: 27.3.2014. <http://yrityskylä.fi/fi/mika-yrityskylä/>

## **Osuuskunta Tradetalon verkostoituminen**

Tutkimus Tradetalon verkostoitumisesta.

Teemahaastattelun neljä pääteemaa:

1. Tradetalon tämän hetkiset verkostot ja niiden toiminta
2. Tradetalo verkostokumppanina, hyvät ja huonot puolet
3. Verkostojen vaikutukset Tradetalon toiminnassa, positiiviset ja negatiiviset
4. Tradetalon verkostot tulevaisuudessa, potentiaaliset verkostot