

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS

Jukka Risikko

**Välittäjäorganisaatiot ja yhteistyöalustat pk-yritysten välisen
yhteistyön mahdollistajana**

Tuotantotalouden
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

KUVALUETTELO	4
TAULUKKOLUETTELO	5
ABSTRACT	6
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	8
1.1. Tutkimuksen tausta	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3. Tutkielman rajaukset	10
1.4. Tutkimuksen rakenne	11
1.5. Tutkielman tieteellinen lähestymistapa	13
2. PK-YRITYSTEN VÄLINEN YRITYSYHTEISTYÖ	18
2.1. Vertikaalinen yhteistyö	20
2.2. Horisontaalinen yhteistyö	22
2.3. Yritysyhteistyön suhde yrityksen arvoketjuun	24
2.4. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja yhteistyön integraatiotaso	26
3. VÄLITTÄJÄT JA YHTEISTYÖALUSTAT YHTEISTYÖN RAKENTAJINA	31
3.1. Välittäjäorganisaatiot ja avoin innovaatio	31
3.2. Erilaisia pk-yritysten välisiä yhteistyöalustoja ja välittäjäorganisaatioita	32
3.2.1. Kansainvälistämisalustat ja –organisaatiot	33
3.2.2. Tutkimushankkeet ja muut kehitysohjelmat	34
3.2.3. Järjestötoiminta, edunvalvonta ja yrittäjäjärjestöt	35
3.2.4. Seminaarit, messut, koulutukset ja muut tapahtumat	36
3.2.5. Kehitysyhtiöt, teknologiakeskukset, välittäjäyritykset	37

3.2.6.	Yhteisyritykset	38
3.3.	Sähköiset yhteistyöalustat	39
4.	YHTEISTYÖALUSTAN JA YHTEISTYÖN ANALYYSI	42
4.1.	Alustan välittämän yhteistyön piirteitä	43
4.1.1.	Mahdollisuustyyppi ja integraation syvyys	43
4.1.2.	Suunta toimitusketjuissa	45
4.1.3.	Arvoketjutoiminnot	46
4.2.	Yhteistyöalustan oman toiminnan keskeiset piirteet	48
4.2.1.	Maantieteellinen vaikutusalue ja välityksen kesto	49
4.2.2.	Alustojen oma rakenne ja niiden välitysmekanismit	50
4.3.	Ensimmäinen tutkimuskysymys	53
5.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	55
5.1.	Tiedonkeruu	55
5.2.	Metodologia	56
5.3.	Tutkimuksen luotettavuus	57
5.4.	Aineiston kuvaus	58
5.5.	Datan analysointi	60
6.	TULOKSET	61
6.1.	Näkemykset pk-yritysten välisestä yhteistyöstä	61
6.2.	Käytetyt yhteistyöalustat	67
6.3.	Tulevaisuuden yhteistyön tarpeet	71
6.4.	Alakohtaiset erot ja muut huomiot	73
6.5.	Toinen tutkimuskysymys	74

7.	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	76
7.1.	Keskeiset huomiot	76
7.2.	Suositukset ja vaikutukset	77
7.3.	Jatkotutkimusehdotukset	78
8.	YHTEENVETO	80
	LÄHDELUETTELO	82
	LIITTEET	89

KUVALUETTELO

Kuva 1 Tutkielman rakenne ja teoriapohja.	12
Kuva 2 Tutkielman "tutkimussipuli" (Saunders ym. 2007)	15
Kuva 3 Ankkuroitu teoria mukailtuna ja yksinkertaistettuna (Charmaz 2006)	16
Kuva 4 Yhteistyön suunnat (Barratt 2004).	18
Kuva 5 Porterin (1985a) arvoketju.	25
Kuva 6 Mahdollisuustyyppit ja yhteistyön integraatiotaso (soveltaen Ardichvili ym. 2003 ja Camarinha-Matos ym. 2009)	28
Kuva 7 Erilaisia välittäjäorganisaatioita ja muita yhteistyöalustoja	33
Kuva 8 Välitysmekanismit (Konttinen ym. 2011: 37-41)	52
Kuva 9 Yhteistyöalustat ja yhteistyön välittäminen	53
Kuva 10 Kyselyn vastaajat	58
Kuva 11 Yhteistyön tärkeyden jakauma	62
Kuva 12 Yhteistyötyytyväisyyden jakauma	62
Kuva 13 Yhteistyötoimintojen jakauma	63
Kuva 14 Käytettyjen sähköisten yhteistyöalustojen jakauma	68
Kuva 15 Käytettyjen välittäjäorganisaatioiden jakauma	69

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Erilaisia välitetyn yhteistyön ulottuvuuksia	47
Taulukko 2 Yksittäisten kysymysten vastausten määrä	59
Taulukko 3 Verkostoitumisen ja yhteistyön aloittamisen ongelmat	64
Taulukko 4 Projekti- ja määräaikaishyhteistyön ongelmat	65
Taulukko 5 Pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden ongelmat	66
Taulukko 6 Sähköisten yhteistyöalustojen toivotut muutokset	69
Taulukko 7 Toivotut muutokset yhteistyöalustoille	70
Taulukko 8 Tulevaisuuden yhteistyön tavoitteet	71
Taulukko 9 Tulevaisuuden yhteistyöalustan tarpeet	72

ABSTRACT

UNIVERSITY OF VAASA

Faculty of Technology

Author:

Jukka Risikko

Topic of the Master's Thesis:

Intermediary organizations and cooperation platforms enabling cooperation between SME's

Instructor:

Jussi Kantola

Degree:

Master of Science in Economics and Business Administration

Major subject:

Industrial Management

Year of Entering the University:

2013

Year of Completing Master's Thesis:

2017

Pages: 95

ABSTRACT:

Interfirm networks and cooperation built within those networks offer companies a special opportunity to improve their own functions. Different intermediary organizations and cooperation platforms operate through their own mechanisms, bringing companies together. For SME's, cooperation can be a way balance out disadvantages brought from operating on a smaller scale. This thesis studies underlying factors in cooperation, especially considering SME's and intermediary organizations. Thesis is written as a part of EU-funded PISKU-project (project code S20867), which aims to improve work welfare and productivity for SME's.

Theoretical framework for the thesis is built with value chains, different ways of cooperation, intermediary organizations, opportunity types and depth of integration. In the latter part of the literary review, different intermediaries and cooperation platforms appearing in the Finnish context are studied. Finally, a theoretical holistic framework for cooperation is built to explain its different dimensions.

In the empirical part, a questionnaire was performed for the SME's participating in PISKU-project. The aim of the questionnaire was to inquire SME's about their views concerning cooperation and about the used cooperation platforms. Results from the qualitative questionnaire are being used in axiomatic design of a cooperation platform for PISKU.

Overall, this thesis provides two kinds of results: theoretical model about cooperation and questionnaire analysis. Cooperation is considered important regardless of the field of the company and a wide variety of intermediary organizations are being used in these companies. The lack of resources and finding suitable partners are highlighted as the biggest problems in all integration levels of interfirm cooperation.

KEYWORDS: cooperation, SME's, supply chain management, value chains, cooperation platforms, intermediary organizations

TIIVISTELMÄ

VAASAN YLIOPISTO

Teknillinen tiedekunta

Tekijä:	Jukka Risikko	
Tutkielman nimi:	Välittäjäorganisaatiot ja yhteistyöalustat pk-yritysten välisen yhteistyön mahdollistajana	
Ohjaajan nimi:	Jussi Kantola	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Ohjelma:	Master's Programme in Industrial Management	
Pääaine:	Tuotantotalous	
Opintojen aloitusvuosi:	2013	
Tutkielman valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ:

Yritysten väliset verkostot ja niissä rakentuva yhteistyö tarjoaa yrityksille mahdollisuuden parantaa omia toimintojaan. Erilaiset välittäjäorganisaatiot ja yhteistyöalustat auttavat omalla toiminnallaan tuomaan yrityksiä yhteen. Pk-yrityksille yhteistyö voi tasapainottaa kustannustehokkaasti yritysten pienestä koosta johtuvia haittapuolia. Tämä tutkielma tutkii yritys yhteistyön taustalla vaikuttavia tekijöitä erityisesti välittäjäorganisaatioiden ja pk-yritysten näkökulmista. Tutkielma on kirjoitettu osana EU:n rahoittamaa PISKU-hanketta (hankekoodi S20867), jonka päätavoitteena on työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen suomalaisissa pk-yrityksissä.

Teoreettinen kehys tutkielmaan rakentuu yritysten arvoketjuista, yhteistyön eri toimintasuunnista, välittäjäorganisaatioista, mahdollisuustyypeistä ja integraation syvyydestä. Kirjallisuuskatsauksen jälkimmäisessä osiossa tarkastellaan erilaisia suomalaisessa kontekstissa esiintyviä välittäjäorganisaatioita ja muita yhteistyöalustoja. Lopulta yhteistyöstä rakennetaan teoreettinen kokonaiskuva selittämään yhteistyön eri ulottuvuuksia.

Tutkielman empiirisessä osiossa toteutettiin yritys yhteistyöhön liittyvä kysely PISKU-hankkeen pk-yrityksille. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää yritysten käytännön näkemyksiä yhteistyöstä ja käytössä olevista yhteistyön alustoista. Laadullisen kyselyn tuloksia käytetään jatkossa PISKU-hankeeseen kuuluvan yhteistyöalustan aksiomaattisessa suunnittelussa.

Kokonaisuudessaan tutkielma tarjoaa kahdenlaisia tuloksia: teoriaosuuden kokonaiskuvan yhteistyöstä ja kyselytutkimuksen analyysin. Yhteistyötä pidetään tärkeänä alasta riippumatta ja monenlaisia välittäjäorganisaatioita käytetään yritys kentän laidasta laitaan. Resurssien puute ja sopivien kumppanien löytäminen korostuvat kyselyn yritysten suurimpina ongelmina kaikenlaisessa yhteistyössä.

AVAINSANAT: yhteistyö, pk-yritykset, toimitusketjun hallinta, arvoketjut, yhteistyöalustat, välittäjäorganisaatiot

1. JOHDANTO

Pk-yritykset ovat tyypillisesti joutuneet taistelemaan selviytymisestään suurempia yrityksiä pienemmillä budjeteilla ja vähäisemmällä ulkoisella tuella. Kansainvälisten markkinoiden paine aiheuttaa pk-yrityksille entistä suuremman paineen löytää innovatiivisia ja joustavia liiketoiminnan ratkaisuita. Yksi suosittu tapa on hakea pk-yrityksenä mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa ja hakeutua osaksi yritysverkostojä. Suurimmassa osassa yritysryhmittymisiin liittyvistä tutkimuksista tarkastellaan kuitenkin vähintäänkin toisena osapuolena isoja yrityksiä, vaikka myös monet pienet yritykset tekevät yhteistyötä keskenään. (Casals 2011: 118–124.)

Vuonna 2015 jopa 93,4 % suomalaisista yrityksistä olivat alle 50 hengen yrityksiä. (Suomen Yrittäjät 2017a). Tämän tutkielman päätavoitteena on erityisesti näiden pienempien yritysten välisen yhteistyön nykytilan kartoittaminen. Uutuusarvona tutkielma pohtii erityisesti digitaalisesti toimivien alustojen luomia mahdollisuuksia rakentaa modernilla tavalla yhteistyötä pk-yritysten välille, samalla kuitenkin oppien myös fyysisistä yhteistyön alustoista ja välittäjäorganisaatioista.

Tutkielman lähtökohtana alustojen tutkimisessa käytetään viime aikoina innovaatiojohtamisessa esille tullutta näkemystä välittäjäorganisaatioista (esimerkiksi Howells 2006), joiden tarkoituksena on toimia yritysten avautuvassa rajapinnassa esimerkiksi liikuttaen tietoa yritysten välillä. Monet modernit esimerkit näistä välittäjistä operoivat internetin välityksellä esimerkiksi teknologian kauppapaikkoina (Hossain 2012: 754–764). Tämän tutkielman tavoitteena on laajentaa tätä välittäjänäkemystä koskettamaan erinäisiä muita yritystoiminnan toimintoja ja tutkia näiden ulkopuolisten alustojen mahdollisuuksia yhdistää pk-yrityksiä yhteistyön tiedonsiirron kautta.

Jotta alustojen toimintaa ja niiden tuottamaa arvoa pystytään arvioimaan suhteessa osallistuvien yritysten toimintaan, toimintoja tarkastellaan osaksi arvoketjuja (alun perin Porter 1985a), mikäli ne lisäävät arvoa. Tällä tavoin arvoa tuottava yhteistyö voidaan erotella avoimesta sosialisoinnista ja mahdollisuuksien hakemisesta sekä peilattua

samalla loogisesti yrityksen toimintoihin arvoketjussa. Varsinaisia yhteistyömuotoja voidaan siten analysoida suhteessa yrityksen toimintoihin, joiden välissä myös yhteistyöalustat toimivat siirtäen tietoa.

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen teoriaa ja kaavamaisuuksia tarkastellaan tutkielmassa, jotta ymmärrettäisiin, miten yrittäjien ajatusmallit toimivat ja miten yrittäjät itse näkevät nämä mahdollisuudet. Samalla luodaan pohja, jonka avulla voidaan tarkastella yhteistyön yhteydessä yritysten hakeutumista vapaamuotoisesta verkostoitumisesta kohti osallistuvien yritysten arvoketjujen toimintoja. Mahdollisuuksien hyödyntämisen mekanismien ymmärtäminen on tärkeää myös yhteistyöalustoille, joiden omaan toimintaan kuuluu mahdollisuuksien hyödyntäminen käytännössä.

1.1. Tutkimuksen tausta

Tämä pro gradu –tutkielma on tehty osana Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamaa ja neljän korkeakoulun toteuttamaa ”PISKU - Pienikin iskussa” –hanketta (hankekoodi S20867). Tutkielma kuuluu osana hankkeessa tapahtuvaa yhteistyöalustan kehitystyötä ja tutkii pk-yritysten välistä yhteistyötä kartoittamalla käytössä olevia yhteistyöalustoja. Vaasan yliopisto vastaa hankkeessa yhteistyöalustan valmistuksesta ja sen prototyypin on määrä valmistua kesäksi 2018 ennen sen laajamittaista käyttöönottoa hankkeessa. Yhteistyöalustan kehittämisen lisäksi PISKU-hankkeen muita keskeisiä tavoitteita ovat erityisesti osallistuvien pk-yritysten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen.

Hankkeen varsinaisena kohderyhmänä on 48 pk-yritystä neljältä eri alueelta, jakautuneena tasaisesti toteuttajien maantieteellisen sijainnin mukaisesti. Vaasan yliopiston lisäksi muita hankkeen toteuttajia ovat Aalto-yliopisto, Turun ammattikorkeakoulu ja Lapin ammattikorkeakoulu. Tutkielma on kirjoitettu kokonaisuudessaan vuoden 2017 aikana Vaasan yliopiston tuotantotalouden laitoksella.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman päätavoitteena on siis mallintaa yhteistyöalustoja yritys yhteistyön työvälineenä ja tiedon välittäjänä yritysten välillä. Yhteistyöalustan mallinnus toimii apuna jatkossa tehtävässä digitaalisen yhteistyöalustan kehitystyössä, jonka pohjana käytetään aksiomaattista suunnitteluteoriaa. Toinen keskeinen osa tutkielmaa on hankkeen pk-yritysten todellisen yhteistyöalustojen käytön ja yhteistyön näkemysten empiirinen selvitys, joka samalla testaa teoreettisen mallinnuksen soveltuvuutta.

Tutkimuskysymyksiksi esitetään seuraavat:

- (1) Miten pk-yritysten välinen yritys yhteistyö rakentuu ja miten yhteistyöalustat välittävät yritys yhteistyötä?
- (2a) Miten suomalaiset pk-yritykset harjoittavat yhteistyötä ja
- (2b) Millaisia yhteistyöalustoja ne käyttävät toiminnassaan?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan kirjallisuuskatsauksen ja yhteistyöalustakatsauksen jälkeen muodostetussa mallissa ja toiseen, kaksiosaiseen tutkimuskysymykseen empiirisen kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. Tutkimuskysymykset tukevat toisiaan, joten empiirisen osuuden tuloksia voidaan peilata teoreettiseen malliin ja täydentää sitä yritysten käytännön näkemysten perusteella. Tutkielman tavoitteena on kokonaisuudessaan muodostaa ymmärrys yritysten välisestä yhteistyöstä ja yhteistyöalustojen käytöstä etenkin niiden nykytilan, mutta myös tulevaisuuden osalta.

1.3. Tutkielman rajaukset

Koska tutkielman tavoitteena on erityisesti pk-yritysten välisen yhteistyön tarkastelu, tutkimuksen ulkopuolelle rajataan pääsääntöisesti esimerkiksi isot yritykset, kouluyhteistyö ja suora viranomaisyhteistyö. Erityyppisten organisaatioiden välisen yhteistyön nyanssieroja ja rajauksen mahdollisia vaikutuksia mallinnuksen kannalta

arvioidaan myöhemmin tutkielmassa. Maantieteellisenä rajauksena toimii Suomi, jossa operoivia pk-yrityksiä hankkeessa tutkitaan.

Pk-yritysten pohjarajauksena käytetään Tilastokeskuksen (2017) käyttämää määritelmää, jonka perusteella pk-yrityksissä on alle 250 työntekijää, liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa, tase enintään 43 miljoonaa euroa ja ne täyttävät itsenäisyysedon, jonka mukaan maksimissaan 25 % pk-yrityksen osakkeista voi kuulua toiselle yritykselle. Hankkeessa on kuitenkin mukana myös muita pk-yritysten kaltaisia organisaatioita, kuten kunnallisessa julkisomistuksessa olevia yrityksiä tai yhdistyksiä.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma rakentuu yhteensä kahdeksasta pääkappaleesta. Pääkappaleet on järjestetty pääasiassa loogisesti siten, että tutkimusmenetelmien jälkeen tutkielmassa siirrytään teorian laajemmista käsitteistä tarkempiin havaintoihin ja lopulta yritysten omakohtaisten havaintojen keräämiseen empiirisessä osiossa. Tämän ensimmäisen kappaleen viimeisessä alakappaleessa tarkennetaan tutkielman metodologisia valintoja ja selvennetään tutkielman taustalla vaikuttavia tieteellisiä ajatusmalleja.

Tutkielman toisessa kappaleessa tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen muodossa yleisellä ja teoreettisella tasolla erilaisia yritystenvälisiä tapoja järjestää yhteistyötä. Karkea yhteistyötyyppien jaottelu syntyy toimitusketjuajattelun suuntien mukaisesti vertikaaliseen ja horisontaaliseen yhteistyöhön. Yhteistyökatsauksen jälkeen yhteistyötyypit liitetään osaksi yritysten arvoketjuja, jolloin tavoitteellisen yhteistyön voidaan nähdä lisäävän joidenkin yrityksen arvoketjun funktioiden arvoa. Yrittäjien mahdollisuuksien etsimisen teoria yhdistetään kokonaisuuteen, jotta ymmärrettäisiin miten yrittäjien ajatusmallit toimivat, kun he siirtyvät hyödyntämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, esimerkiksi yhteistyömahdollisuuksia.

Kolmannessa kappaleessa tarkastelussa siirrytään astetta spesifisimmäksi, kun yhteistyöalustat rajataan juuri tietoa välittäviksi ulkopuolisiksi organisaatioiksi ja

työkaluiksi. Pohjana yhteistyöalustojen määrittelyssä käytetään avoimen innovaation mukaista näkemystä innovaatiovälittäjistä, jotka toimivat yritysten rajapinnassa siirtäen tietoa tarpeen mukaisesti. Käytännön esimerkkejä tutkitaan kappaleessa suomalaisesta näkökulmasta, jonka avulla voidaan tarkastella tyypillisiä Suomessa vaikuttavia välittäjäorganisaatioita ja yhteistyöalustoja, sekä niiden käytännön toimintaa.

Neljäs kappale sitoo yhteen sekä kolmannen kappaleen yhteistyöteoriat että neljännessä kappaleessa tutkittujen yhteistyöalustatyyppien analyysin, mallintaen välitettyä yhteistyötä eri teoreettisten ulottuvuuksien kautta. Mallinnuksen tarkoituksena on olla hankkeen jatkotyöskentelyssä tarkoituksenmukainen apuväline yhteistyöalustan aksiomaattista suunnittelua varten ja vastata samalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Mallinnus hakee yhteistyön teorian ja käytännön esimerkkien avulla yhteisiä piirteitä käsitellyiltä yhteistyöalustoilta. Mallinnusta hyödynnetään tutkielmassa myöhemmin myös empiirisen osion suunnittelussa ja sen tulosten lopullisessa arvioinnissa.



Kuva 1 Tutkielman rakenne ja teoriapohja.

Lopulta viidennestä kappaleesta eteenpäin tutkielmassa siirrytään varsinaiseen empiiriseen tutkimukseen, joka suoritettiin kyselytutkimuksena PISKU-hankkeen pk-yrityksille. Kyselyn metodologia käsitellään viidennessä kappaleessa. Empiirisen kyselyn pyrkimyksenä on arvioida mallinnuksen toimivuutta käytännön yhteistyöalustojen käytön selvityksellä ja vastata samalla toiseen tutkimuskysymykseen sen molempien osakysymysten osalta. Kun selvillä on millaisia yhteistyöalustoja pk-yritykset käyttävät, analyysin avulla pohditaan alakohtaisia yhteistyön eroja ja painotuksia mallissa. Yrityksille tärkeimmät asiat yritys yhteistyössä ja alustojen käytössä muovaavat omalta osaltaan yhteistyöalustojen mallinnuksen painopisteitä. Yllä olevassa kuvassa 1 on nähtävissä tutkimusrakenteen visuaalinen kuvaus ja samalla tutkielman teoreettinen viitekehys edellä olleiden kuvausten mukaisesti.

1.5. Tutkielman tieteellinen lähestymistapa

Tämän alakappaleen tarkoituksena on selventää tutkielman metodologisia valintoja ja tarkentaa tutkielman taustalla olevia ajatusmalleja. Tutkielman yleinen rakenne ja sen eteneminen olivat nähtävissä kappaleessa 1.3. Metodologian käsittelyn pohjalla käytetään sovellettuna Saunders, Lewis & Thornhill (2007: 100–102) ”tutkimussipulia”, jonka tarkoituksena on luoda tutkimukselle kerros kerrokselta tieteellinen tarkastelupohja, syventäen näkökulmaa mennessä ”tutkimussipulin” kerroksia syvemmälle.

Tutkimussipulin uloimmalla kehällä on tutkimusfilosofia, jota voidaan tarkastella epistemologiselta, ontologiselta ja aksiologiselta näkökulmilla. Epistemologia valitsee tietoon liittyvät näkökulmat, jolloin vaihtoehtoina on esimerkiksi luonnontieteellinen positivismi tai ihmistieteisiin liittyvä antipositivismi. Ontologiassa keskustelun aiheena on todellisuuden oletettu luonne, jolloin voidaan valita esimerkiksi subjektiivinen, objektiivinen tai pragmaattinen näkemys. Aksiologia vastaa taas tutkimuksen arvoihin liittyviin kysymyksiin ja yleisesti arvovalintoihin. Tutkimusparadigma valikoituu yhdistämällä joko subjektivistisen tai objektivistisen näkökulman, sekä joko radikaalin muutoksen tai säännönmukaisuuden. (Saunders ym. 2007: 100–115.)

Tämä tutkimus rakentuu pohjimmiltaan filosofisesti lähinnä pragmaattiselle ja funktionaalille filosofialle. Yhteistyötä ja yhteistyöalustoja tarkastellaan pragmaattisesti ja niistä pyritään siten löytämään säännönmukaisuuksia yhdistäen objektiivista näkemystä ja subjektiivisia näkemyksiä ilmiöstä. Pragmaattinen tarkastelu mahdollistaa laaja-alaisen kokonaisnäkemysten yhteistyöstä ja yhteistyön säännönmukaisuudet auttavat ymmärtämään ilmiöiden ja organisaatioiden toimintamalleja. Epistemologisella tasolla tutkimusfilosofiaan ei oteta tarkempaa kantaa, mutta yhteistyö ja yhteistyöalustat on mahdollista huomioida erityisesti inhimilliseen toimintaan liittyvänä ilmiönä ja siten myös antipositivismin liittyvänä.

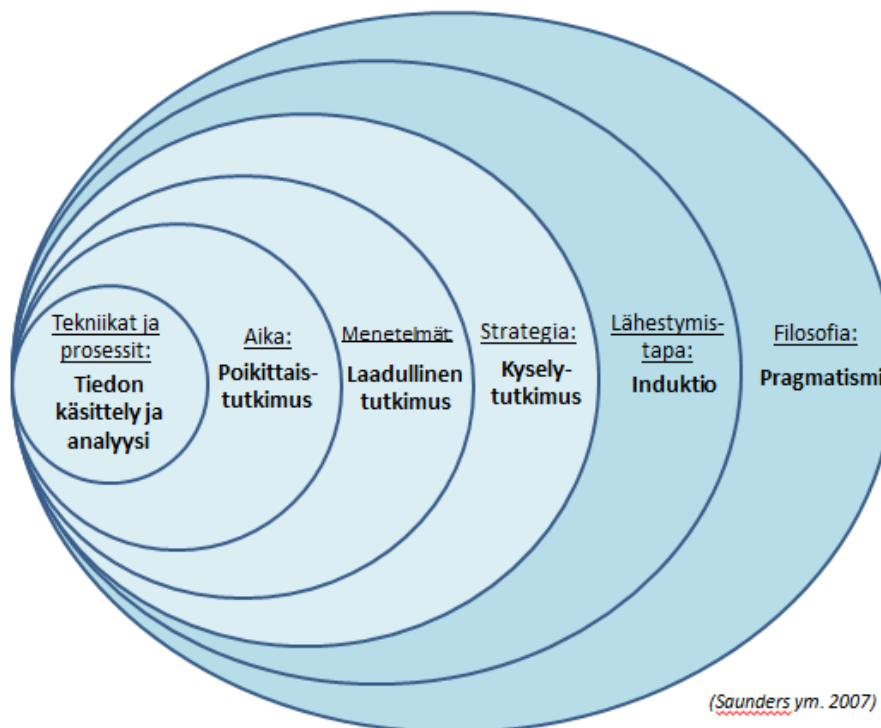
Tutkimussipulin toisella kehällä valitaan tutkimuksen pääasialliseksi lähestymiskulmaksi joko induktiivinen tai deduktiivinen näkökulma. Induktiivinen näkökulma liikkuu tunnetuista tapauksista tuntemattomaan, muodostaen yleistysten havaintojen joukosta. Deduktio etenee päinvastoin teoriasta havaintoihin, testaten teoriaa käytännössä ja muokaten sitä tarvittaessa. (Saunders ym. 2007: 116–122.)

Tämän tutkimuksen lähestymiskulmana on lähinnä induktiivinen näkökulma, jonka avulla voidaan saavuttaa kokonaiskuva yhteistyöstä ja yhteistyöalustoista ilmiönä. Havaintoina käytetään sekä erilaisia yhteistyöalustoja itseään että tutkimukseen osallistuvien pk-yritysten näkemyksiä asiasta. Kerätyn aineiston perusteella muodostetaan ja hiotaan yleistys yhteistyöalustojen toiminnasta yhteistyön välittäjänä erityisesti pk-yritysten välillä.

Kolmannella kehällä valikoidaan pääsääntöinen tutkimusstrategia, jolloin vaihtoehtoina voi olla esimerkiksi kokeellinen tutkimus, tapaustutkimus, kysely tai esimerkiksi ”grounded theory”-tutkimus, jonka pyrkimyksenä on teorian rakennus yhdistelmänä induktiota ja deduktiota. Menetelmävalintoihin kuuluu myös valinta tutkimustekniikoissa, joissa pääsuuntana ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Yksinkertaistettuna kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy ei-numeerisen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus numeerisen tiedon käsittelyyn. (Saunders ym. 2007: 130–147.)

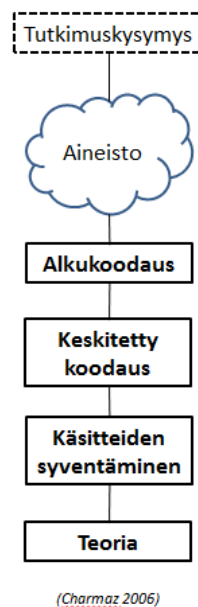
Tutkimusstrategiana voidaan pitää kyselytutkimusta, joka tutkii pk-yritysten näkemyksiä yritys yhteistyöstä ja yhteistyöalustojen käytöstä. Koska lopullisena tuloksena on arvioida ja tarkastella yhteistyöalustojen toimintaa, ankkuroitua teoriaa ("grounded theory") voidaan pitää löyhänä kategorioinnin apuvälineenä. Kyselytutkimus valikoitui sopivaksi tutkimusstrategiaksi, jonka avulla pystytään keräämään empiiristä nykypäivän tietoa yritys yhteistyöstä. Menetelmävalintana tutkielmassa käytetään pääsääntöisesti laadullista tutkimusta, mutta määrällistä tutkimusta käytetään mahdollisuuksien mukaan etenkin kyselyn yhteydessä.

Toiseksi viimeisellä kehällä sipulimallissa on tutkimuksen aikaulottuvuus, joka jaetaan poikittais- ja pitkittäistutkimukseen. Poikittaistutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä tietyllä ajanhetkellä ja pitkittäistutkimuksessa otetaan huomioon ajan vaikutus kartoittamalla ilmiötä pidemmän aikaa. Esimerkiksi tietyin väliajoin kerättävä tilasto toimii mahdollisuutena tarkastella muutoksia vuosien aikana. Tutkimussipulin ytimessä on itse tiedonkeruu ja tiedon analyysi. (Saunders ym. 2007: 148–154.)



Kuva 2 Tutkielman "tutkimussipuli" (Saunders ym. 2007)

Ajallisesti tämä tutkielma toimii poikittaistutkimuksena, koska se ei sisällä ajallisesti kerättyä tietoa tai aikasarjoja. Tiedonkeruu tutkimukselle rakentuu teoreettisen tiedon hakemisesta, havaintojen keräämisestä nykyaikana käytetyistä yhteistyöalustoista ja kyselytiedon keräämisestä. Analysoinnissa ja yhteistyöalustojen teorian muodostamisessa käytetään avuksi ”grounded theoryn” erilaisia systemaattisia metodeita. Yllä olevassa kuvassa 2 nähtävillä visualisoituna Saunders ym. (2007) mukaileva ”tutkimussipuli” tälle tutkielmalle aikaisemmin kuvattujen valintojen pohjalta.



Kuva 3 Ankkuroitu teoria mukailtuna ja yksinkertaistettuna (Charmaz 2006)

Kategorioinnissa käytetään hyödyksi ankkuroidun teorian systemaattista näkemystä teorian muodostamisesta, joka etenee aineiston keräämisestä erilaisten koodausten kautta varsinaiseksi teoriaksi. Ankkuroidun teorian erilaisista versioista tässä tutkielmassa käytetään Charmazin (2006) näkemystä. Koodauksen apuna käytetään muistiinpanoja (englanniksi memos), joita järjestellään ja kehitetään teorianmuodostuksen edetessä. Alkukoodaus tapahtuu usein aineiston jaottelemisena sana sanalta ja keskitetyssä koodauksessa ne kerätään jälleen yhteen erilaisiksi käsitteiksi tai kategorioiksi. Lopulta

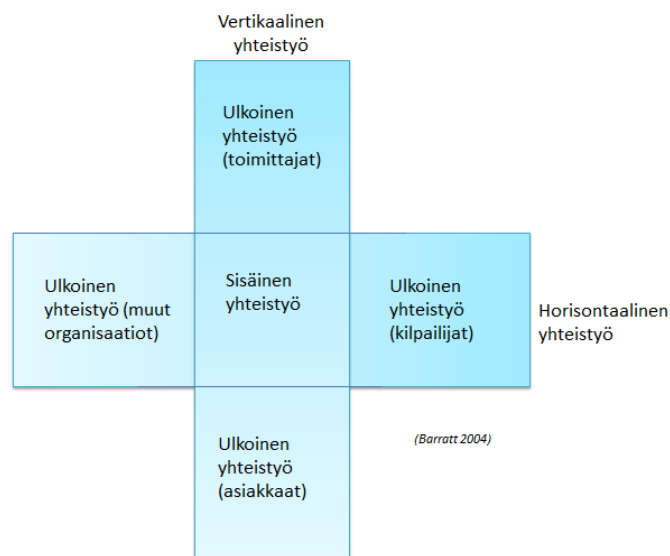
käsitteet tuodaan jälleen yhteen suhteiden tai diagrammien kautta, jonka jälkeen itse teoria luonnostellaan. Ankkuroitu teoria on nähtävillä yksinkertaistettuna alla olevassa kuvassa. (Charmaz 2006: 10–12.)

Tässä tutkielmassa pyrkimyksenä ei ole muodostaa lopullista kaikenkattavaa mallia yhteistyöalustoille käsitteen laajuuden vuoksi, mutta kategorioita kerätään ensin teoriaosiossa, jotta kyselytutkimukselle saadaan mahdollisimman hyvä pohja. Yhteistyöalustojen kategorioiden kerääminen eroaa myös suoranaisesta ankkuroidusta teoriasta, koska se ei rakennu pelkkien havaintojen tai haastatteluiden pohjalta, vaan teoreettiset mallit ja käytännön esimerkit ruokkivat prosessia alusta asti. Kategorioiden kerääminen ja teorioiden yhdistäminen käytännön alustoihin tällä tavalla hyödyttää tutkimuksessa, koska aikaisemmat teoriat tämäntyyppisestä yhteistyöalustojen kuvauksesta ovat rajalliset. Kyselytutkimuksessa kategoriointia hyödynnetään avointen kysymysten käsittelyssä.

Rajaukset metodologiassa ja tutkimuksessa johtuvat erityisesti tutkielman tausta-asetelmasta PISKU-hankkeessa ja sen myötä pragmaattisesta näkökulmasta. Samalla on huomautettava pragmatismien vaikutuksesta yhteistyöalustojen koodauksessa ja siten tutkijan omakohtaisen kokemuksen painotuksesta koodauksessa. Koska hankkeen tavoitteena on palvella osallistuvia pk-yrityksiä ja muodostaa heille oma yhteistyöalusta, tutkielman ytimessä on heille tehtävä kyselytutkimus, eikä suoranaisesti yhteistyöalustojen teorian muodostaminen tai aikaisempien teorioiden tarkastelu. Pragmaattinen lähestymistapa auttaa ohjaamaan kehitystyön osallistuvien yritysten tarpeiden tyydyttämiseen, jolloin pohjalla olevat käsitteet tai kategoriat mukautuvat yritysten subjektiivisten käsitteiden mukaisesti.

2. PK-YRITYSTEN VÄLINEN YRITYSYHTEISTYÖ

Tämän pääkappaleen tarkoituksena on luoda tutkimukselle teoreettinen viitekehys yritysten välisestä yhteistyöstä ottamatta vielä kantaa alustojen tai muiden ulkopuolisten tekijöiden vaikutukseen yhteistyön toteutukseen. Teoriakatsaus rakentaa pohjan, jonka perusteella voidaan tarkastella jatkossa alustojen ja yritysten käyttäytymistä suhteessa yhteistyöhön. Ulkoisen yritysyhteistyön pääasiallinen jaottelu tehdään toimitusketjuyhteistyön vertikaaliseen ja horisontaaliseen suuntaan, mikä on nähtävissä alla olevasta kuvasta (mukaillen Barratt 2004: 32). Yhteistyön jaottelu tällä tavalla mahdollistaa eri yhteistyötyyppien erityispiirteiden lähemmän arvioinnin, jolloin ne voidaan ottaa myös huomioon jatkossa yhteistyöalustojen toiminnan tutkimisessa.



Kuva 4 Yhteistyön suunnat (Barratt 2004).

Ensisijaisesti organisaatioiden ei kuitenkaan pidä unohtaa yrityksen sisäistä yhteistyötä ja kommunikaatiota, joiden kustannuksella yritysten ei kannata hakea yhteistyömahdollisuuksia ulkopuolelta. Yrityksen sisäisen integroinnin ja yhteistyön kehittäminen esimerkiksi osastojen välillä tuo tiedon välittämislle ensisijaisen pohjan, jota on mahdollista käyttää myös ulkoisessa yhteistyössä. Yhteistyössä on tärkeää ottaa

huomioon operatiivisen tason lisäksi myös taktinen ja strateginen näkökulma. (Barratt 2004: 32–34.)

Yleisesti tarkasteltuna pk-yrityksillä on erilaisia sisäisiä ja ulkoisia syitä harjoittaa erilaista yritys yhteistyötä keskenään. Esimerkiksi joustavuus, kasvanut kilpailukyky innovaatiot ja oppiminen ovat sisäisiä yritys yhteistyön tuloksia, kun taas kansainvälistyminen, riskien jakaminen ja maineen parantuminen ovat ulkoisia syitä. Vastaavasti yhteistyöhön vaikuttaa mahdolliset esteet ja sitä tehostavat tekijät, jotka riippuvat yrityksen toimintaympäristöstä. Esimerkiksi resurssien puute, partnereiden löytämisen vaikeus, yleinen tehottomuus tai kiinnostuksen puute voivat estää yhteistyön toteutumisen. Yhteistyön tehokkuuteen vaikuttavat strategiset, johtamiseen liittyvät ja sosiaaliset tekijät. (Casals 2011: 121–123.)

Kun tarkastellaan tiiviimpien allianssien muodostamisen yritysten sisäisiä motiiveja, alasta riippuen esimerkiksi tietous, tuoteryhmien monipuolistaminen, etäisyyksien lyhentäminen ja kustannusten laskeminen nousevat esille. Ulkoiset motiivit on mahdollista jakaa partnerin ja markkinoiden välille. Partnerivalintoihin vaikuttavia tekijöitä ovat varsinaisen suhteen lisäksi partnerin koko, tyyppi ja sijainti. Alasta riippuen markkinoissa esimerkiksi rakenne, kilpailutilanne ja yleisesti erityyppisten toimijoiden määrät vaikuttavat allianssien muodostamiseen. (van Gils & Zwart 2009: 11–29.)

Strategiset tekijät, kuten tuki ja yrityksen oma keskittyminen rakentavat toimitusketjuyhteistyöhön resurssit ja sitoutumisen. Sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät, kuten luottamus ja avoimuus rakentavat yhteistyölle vaadittavan yhteistyökulttuurin. Yhteistyökulttuuri ja resurssit yhdessä taasen pitävät varsinaisen yhteistyön toiminnallisena eri osa-alueineen. (Barratt 2004: 35–40.)

Kokonaiskuvana ulkoinen yritysten välinen yhteistyö sisältää siis paljon erilaisia näkökulmia, mutta pelkistettynä se jakautuu neljään pääsuuntaan. Erilaiset motivaatiot ja muut syyt tehdä ulkoista yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa voidaan jakaa näiden neljän pääsuunnan mukaisesti otsakkeisiin. Samalla nämä neljä pääsuuntaa antavat pohjan muiden yhteistyön tekijöiden tarkastelulle.

Seuraavissa alakappaleissa tutkitaan tarkemmin erilaiseen yhteistyöhön liittyviä erilaisia piirteitä. Kaksi ensimmäistä alakappaletta erottelee tarkemmin toisistaan vertikaalisen ja horisontaalisen yhteistyön, joiden avulla pystyy paremmin ottamaan huomioon yhteistyön ominaispiirteet riippuen yritysten ydintoiminnasta ja niiden välisestä kilpailuasemasta. Kolmannessa alakappaleessa tarkastellaan yrityksen arvoketjua ja rinnastetaan yhteistyö yritysten arvoketjun funktioihin lisäarvoa tuovaksi toiminnaksi. Viimeinen alakappale pohtii yhteistyötä sen integraation eri vaiheissa ja liittää sen mahdollisuuksien tunnistamisen ja kehittämisen teoriaan.

2.1. Vertikaalinen yhteistyö

Vertikaalinen yhteistyö liittyy olennaisesti yrityksen toimitusketjun hallintaan. Toimitusketjulla tarkoitetaan kaikkia yrityksen toiminnan vaiheita, jotka tuovat tuotteita tai palveluita markkinoille. Kokonaisvaltainen toimitusketju sisältää käsitteenä toimittajien ja tuottajan lisäksi myös itse asiakkaan, varastot, jakelijat ja kuljetukset. Keskeiset toimitusketjuun liittyvät kysymykset koskevat siis tuotannon, varastojen, sijaintien, kuljetusten ja tiedon hallintaa. Aikaisemmin teollisella ajalla puhuttiin vertikaalisesta integraatiosta, jossa isot yritykset pyrkivät levittäytymään ja hallitsemaan mahdollisimman suuren osan toimitusketjusta. Nykyään syvän vertikaalisen integraation on korvannut virtuaalinen integraatio, jossa erilliset yritykset erikoistuvat toimitusketjun yhteen pienempään osaan. (Hugos 2003: 1-27.)

Täten on loogista, että yhteistyön merkitys korostuu yritysten erottuessa samalla toisistaan. Yhteistyötyhjössä toimiville yksittäisille yrityksille tulee nykyisillä maailmanlaajuisilla raskaasti kilpailluilla markkinoilla paljon hallittavaa. Lähimpien suhteiden hallinta toimittajien ja asiakkaiden osalta voidaan siten nähdä kriittisenä tekijänä toimitusketjun jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta.

Vertikaalinen toimitusketjuyhteistyö jaotellaankin pääpiirteissään kahteen suuntaan: ylöspäin toimittajan ja alaspäin asiakkaan kanssa. Asiakasyhteistyö on vertikaalisen

yhteistyön muoto ”alaspäin” kohdeyrityksestä nähdessä, jolloin yrityskontekstissa kohdeyritys on usein toimittajasuhteessa asiakkaaseen. Vastaavasti toimittajayhteistyö on vertikaalisen yhteistyön muoto ”ylöspäin”, jolloin kohdeyritys on asiakassuhteessa toimittajan kanssa. (Barratt 2004: 30–33.)

Koska aktiivinen toimitusketjuyhteistyö vaatii paljon koordinoitua toimiakseen tehokkaasti, yhtenä vaihtoehtona on ottaa yhteistyössä käyttöön yhteisen suunnittelun piirteitä, eli ennustusta ja täydennystä. Tällaisessa yhteissuunnittelussa sovitaan yhdessä vastuualueet yritysten yhteistyössä ja toimintasuunnitelma tarpeiden täyttämiseksi. Yhteisennustusten tarkoituksena on yhdessä kartoittaa mahdollisia eroavaisuuksia yritysten välillä ja saada tarkat ennusteet todellisista tarpeista, niin toimittajan kuin asiakkaan puolelta. Yhteistäydennys tutkii poikkeuksia ja toteuttaa tilaukset todellisen tarpeen ja suunnitelmien mukaisesti. (Hugos 2003: 115–120.)

Aikataulutuksen ja yhteissuunnittelun lisäksi yksi toimittajien kanssa yhteinen, yritysrajoja rikkova toiminto on uusien tuotteiden suunnittelu ja yhteistyö logistiikan suhteen. Kuten muukin integraatio, se tapahtuu strategisella, taktisella ja operationaalisella tasolla. Yhteistyön avulla hyödynnetään laajemmin jo olemassa olevaa informaatiota ja yhtenäistetään prosesseja, kunhan yritykset ymmärtävät ensin riittävän hyvin omia sisäisen yhteistyön lähtökohtiaan. (Barratt 2004: 32–40.)

Suunnittelussa kokonaisvaltaista toimitusketjuyhteistyötä mahdollisia rakennuselementtejä ovat suoritusmittarit, päätösten synkronointi, tiedon jakaminen, kannusteiden sovittelu ja innovatiiviset toimitusketjuprosessit. Nämä elementit vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat yhteistyön kokonaisuutena. Tiedon jakaminen koskee suunnittelua, prosesseja, hallintoa ja suorituksia. Innovatiivisten toimitusketjuprosessien tarkoituksena on mahdollistaa tavaroiden, tiedon ja rahan sujuva liikkuminen toimitusketjussa. (Simatupang & Sridharan 2008: 401–418.)

Vertikaalinen yhteistyö on siis kriittistä ja tiivistä osallistuvien yritysten välillä. Koska se liittyy yleensä suoraan yritysten ydintoimintaan, yhteistyön onnistuminen vaikuttaa suoraan myös ydintoiminnassa suoriutumiseen. Samalla yhteistyösuhteissa pitkäaikaiset

partnerisuhteet korostuvat. Yksi käytännön esimerkki vertikaalisesta yhteistyöstä esiintyy Lehoux, D'Amours ja Langevin (2014: 858–872) tutkimuksessa, joka tutki metsäteollisuuden yhteistyön mekanismeja käytännössä.

2.2. Horisontaalinen yhteistyö

Horisontaalisen yhteistyö on mahdollista jakaa yhteistyöhön kilpailijoiden tai alan ulkopuolisten yritysten kanssa. Osassa horisontaaliseen yhteistyöhön liittyvästä kirjallisuudesta se rinnastetaan nimenomaan suoraan kilpailuyhteistyöhön. Tässä tutkielmassa kahtiajako on kuitenkin hyödyllinen kokonaiskuvan rakentamiseksi. Alojen väliseen yhteistyöhön liittyvästä tieteellisestä kirjallisuudesta useat liittyvät erityisesti innovaatioihin, ehkä siksi että horisontaalisesti eri aloilla toimivat yritykset eivät määritelmän mukaisesti sijoitu toimitusketjussa allekkain, eivätkä yritysten arvoketjut tue siten luonnollisesti keskenään.

Kilpailuyhteistyöllä (kirjallisuudessa englanniksi usein *coopetition* = *competition* eli kilpailu + *cooperation* eli yhteistyö) tarkoitetaan kahden horisontaalisesti kilpailevan yrityksen tekemää yhteistyötä. Kilpailuyhteistyöstä on viime aikoina kirjoitettu entistä enemmän tieteellisiä tutkimuksia, joiden erityinen painopiste on siis suoraan samalla alalla kilpailevilla yrityksillä ja heidän yhteistyöllään. Kilpailuyhteistyön keskeisimmät osat rakentuvat ajureista (sisäiset, suhteeseen liittyvät ja ulkoiset), prosesseista (dynaamiset, haasteelliset ja monimutkaiset) ja tuloksista (innovaatiot, tieto, tuloksellisuus, suhteeseen liittyvät). (Bengtsson & Raza-Ullah 2016: 23–39.)

Jopa puolet kaikista yritysten yhteistyösuhteista voi olla erilaisten kilpailijoiden kanssa. Keskeisenä tavoitteena kilpailuyhteistyössä on yhteisten tavoitteiden saavuttaminen yksittäisten, toisiaan vastaan taistelevien agendojen sijaan. Kirjallisuudessa keskeiset strategiset näkemykset kilpailuyhteistyöstä tarkastelevat sitä suhteessa kilpailuvoiman lisäämiseen yhdessä, innovaatioprosesseihin, toimitusketjusuhteisiin ja globaaliin kilpailuun. Vastaavasti yhteistyön hallinnassa tarkastellaan samanaikaista kilpailun ja yhteistyön hallintaa sekä sen hyötyjä ja riskejä. Etuina kilpailuyhteistyö mahdollistaa

esimerkiksi synergiaetujen hyödyntämisen sekä kulujen ja riskien jakamisen. Kilpailuyhteistyössä osa riskeistä pohjautuu kompleksille kilpailusuhteelle ja voi ilmentyä esimerkiksi konflikteina tai muina jännitteinä. (Bouchken, Gast, Kraus & Bogers 2015: 2-22.)

Monenlainen kilpailuyhteistyö voi siis liittyä vertikaaliselle toimitusketjuyhteistyölle tyypillisille tavalliselle yhteistyölle, mutta suuren lisähuomionsa suhteeseen tuo kilpailuasetelma. Monisyistä kilpailuasetelmaa ja sen tuomien jännitteiden vaikutuksia on mahdollista tutkia eri näkökulmista. Bouchken ym. (2015: 16–22) ehdottavatkin kilpailuyhteistyön suhteen mahdollisiksi jatkotutkimuskohteiksi esimerkiksi sen rooleja, sisältöä, prosesseja, erilaisia tasoja ja teoreettisia näkökulmia. Yhtenä käytännön esimerkkejä kilpailuyhteistyöstä ovat jotkin Amazonin liiketoimintamallit, kuten Amazon Marketplace, jossa myös kilpailevat yritykset voivat myydä kirjojaan samalla kun Amazon saa niistä oman osuutensa (Ritala, Golnam & Wegmann 2014: 236-249).

Poikkialainen innovointi rakentuu yhteistyössä ei-kilpailutilanteessa olevien, toistensa toimitusketjujen ulkopuolisten, yritysten kanssa. Poikkialaisessa innovoinnissa yrityksille avautuu mahdollisuus käyttää ulkoista tietoa ja samalla siirtää omaa teknologiaa yrityksen ulkopuolelle uusille markkinoille. Kognitiivinen etäisyys yritysten välillä on yksi ratkaiseva tekijä innovatiivisten ratkaisuiden löytämiseksi eri aloilta olevien yritysten välillä. Tietosisällöllisesti sopivan kaukaiset alat lisäävät mahdollisuuksia löytää uudenlaisten ratkaisujen löytämistä, mutta liian kaukaisten alojen välillä voi olla vaikeaa löytää yhteistä säveltä. Toinen vaikuttava tekijä on valinta eksploraation ja eksploitaation välillä tilanteen mukaan. Eksploraatio tutkii uusia radikaaleja mahdollisuuksia, ja eksploitaatio rutiinioppimisen ja olemassa olevien mahdollisuuksien tehokasta iteratiivista hyödyntämistä. (Enkel & Gassmann 2010: 256–268.)

Varsinainen poikkialainen innovaatio on mahdollista laajentaa eri aloilla toimivien yritysten muutenkin tekemäksi yhteistyöksi ja yleiseksi tiedon hyödyntämiseksi. Eri aloilla toimivilla yrityksillä on mahdollista olla siis toisiaan täydentäviä toimintoja, joita voidaan sovittaa yhteen ja siten saada toiminnoissa esimerkiksi suoraa skaalaetua

integraation kautta. Vaikka yritykset toimivat horisontaalisesti toisiinsa nähden, suoran kilpailuasetelman puuttuminen lieventää suhteen jännitteitä verrattuna kilpailuyhteistyöhön.

Ulkoisen tiedon hyödyntämiseksi yritysten on kehitettävä omaa kapasiteettiaan tunnistaa, ottaa omakseen ja hyödyntää kaupallisesti sekä uutta sisäistä että ulkoista tietoa. Ulkoisen teknologian tai tiedon hyödyntämisessä keskitysaste, resurssit ja liiketoiminnan koko vaikuttavat. Esimerkiksi pk-yritykset voivat hyödyntää valinnoissaan yhdistelmänäkökulmaa, joka yhdistää resurssitehokkuuden ja innovaatiojoustavuuden. (Enkel & Heil 2014: 242–260.)

Horisontaalisessa yhteistyössä on siis kyse usein erilaisista innovaatiomahdollisuuksista riippuen yritysten valmiuksista, myös kilpailevien yritysten välillä kuten esim. Ritala & Hurmelinna (2013) tutkimuksessa. Mahdollinen kilpailuasetelma tuo mukanaan jännitteitä ja omat riskinsä yhteistyöhön. Alojen välisissä innovaatioissa tai muussa tiedonvaihdossa keskeisinä tekijöinä ovat yritysten omat valmiudet ja kognitiivinen etäisyys. Vaikka yrityksillä ei olisi suoraan selvää syytä tehdä yhteistyötä keskenään toimitusketjun rakenteiden puolesta, yritykset voivat kuitenkin hyötyä keskeisestä yhteistyöstä.

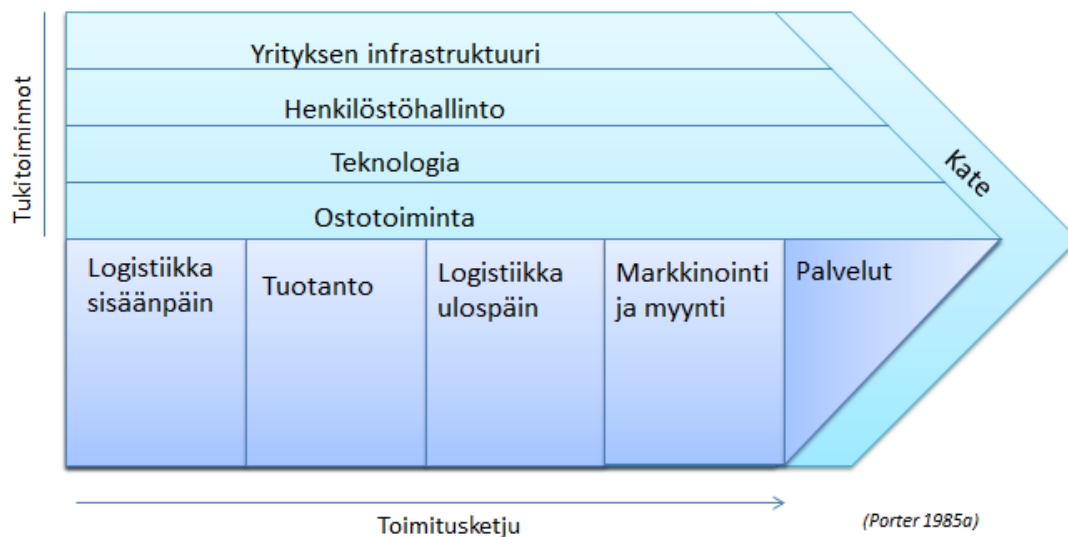
Seuraavassa alakappaleessa tutkitaan tarkemmin yritysten omaa sisäistä näkemystä kuvaavia arvoketjuja sekä niiden suhdetta yritysten väliseen yhteistyöhön. Arvoketjut toimivat apuvälineenä ymmärtämään yritysten toimintaa kokonaisuutena ja loogisena apuvälineenä myös erilaisen yhteistyön jaotteluun. Kun yritystoiminta ymmärretään sen toimintojen kautta, myös erilaista yhteistyötä voidaan peilata suhteessa toimintoihin ja arvioida yhteistyön vaikutuksia yrityksen kokonaisuuteen.

2.3. Yritysyhteistyön suhde yrityksen arvoketjuun

Arvoketju on alun perin Michael Porterin (1985a) muotoilema kokonaisvaltainen käsitys liiketoimintayksikön arvoa tuottavista aktiviteeteista systeeminä, joka omalta osaltaan

kuuluu mukaan kokonaiseen arvosteemiin sisältäen arvoketjut myös toimittajilta ja ostajilta. Yrityskohtaisen arvoketjun visuaalinen kuvaus on nähtävissä alla kuvassa 5. Arvoketjun keskeisinä osina ovat kuvan alareunan toimitusketju, niitä yläpuolella leikkaavat tukitoiminnot ja oikeassa reunassa oleva yritykseen jäävä kate.

Arvolla tarkoitetaan sitä kokonaismäärää, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotoksista. Yrityksen strategisena pyrkimyksenä onkin siten tuottaa arvoketjun aktiviteeteissa ostajille lisäarvoa halvemmalla ja lisäten katteen määrää. Tukitoiminnot nimensä mukaisesti tukevat omalla toiminnallaan erikseen jokaista toimitusketjun pääaktiviteettiä. Aktiviteettien mahdolliset painotukset vaihtelevat yritysten välillä ja esimerkiksi jakeluyritykselle logistiset päätoiminnot ovat tärkeässä roolissa. Aktiviteetit voivat olla myös vaikuttaa toisiinsa eri suhteissa, esimerkiksi suuremmat panostukset suunnittelutyössä voi johtaa kalliimpiin materiaaleihin, mutta harventaa myöhemmin tarvittavien huoltopalveluiden määrää vastaavasti. (Porter 1985a: 36–50.)



Kuva 5 Porterin (1985a) arvoketju.

Organisaatioiden välinen verkosto vaatii sijoituksia siihen osallistuvalla yritykseltä, mutta yhteistyön voidaan ajatella tuottavan ajan kanssa siihen sijoittaville yrityksille

jotain tulevaisuudessa hyötyä. Yritysten tehtävänä onkin pyrkiä käyttämään mahdollisimman hyvin hyödyksi verkostoon yhdessä sijoitetun resurssipohjan ”piilotetut” ja hyödyntämättömät ulottuvuudet. Yritysten on mahdollista luoda tietoutta tällaisista mahdollisuuksista joko osallistumalla itse aktiviteetteihin tai olemalla yhteydessä mahdollisuuksista tietoiseen osapuoleen. Yritysten avainongelmana yhteistyössä on täten pyrkimys maksimoida verkostosta saatu hyöty ja saada se suuremmaksi kuin verkostoon itse annettu sijoitus. (Törrö 2007: 39–40.)

Yhteistyön yhtenä mahdollisuutena on tuoda yritykselle tietoa, josta rakentaa lisäarvoa arvoketjun eri aktiviteetteihin, jotka voivat olla konfliktissa etenkin kilpailijoiden kanssa tehdyssä yhteistyössä (Bengtsson ym. 2016: 23–39). Vertikaalinen yhteistyö voidaan loogisesti liittää koskemaan erityisesti toimitusketjuyhteistyötä, kuten toimittamista ja ostamista arvoketjuissa. Poikkialainen yhteistyö ei-kilpailijoiden kanssa liitettiin edellisessä kappaleessa erityisesti innovaatioihin ja teknologiseen arvonlisäykseen osallisten välillä, mutta tällaista yhteistyötä on helppo kuvitella myös muissa funktioissa riippuen yritysten yhteneväisyydestä.

Avaimena yhteistyössä on saattaa suhde optimaaliseen tilaan, jolloin lisäarvo on maksimoitu, eikä integraation syventämisellä saavutettaisi enempää lisäarvoa. Pyrkimyksenä ovat siis yksinkertaistetut ja standardisoidut yhteistyön muodot, jotka mahdollistavat tehokkuuden yhteistyön arvonluonnissa. Yrityksen prosessit on suunniteltava siten, että ne käyttävät hyödyksi mahdollisuuksia ja kyvykkyyksiä mahdollisimman hyvin. (Horvath 2001: 205–207.)

2.4. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja yhteistyön integraatiotaso

Arvoa luovaan yhteistyöhön ja yleisesti yritystoimintaan liittyvät mahdollisuudet eivät kuitenkaan usein tule suoraan annettuna yrittäjille, vaikka tietoisuus niistä olisikin olemassa. Mahdollisuudet pitää itse kehittää sekä huolellisella analyysillä että yrittäjän luomilla luovilla ratkaisuilla. Mahdollisuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen vaikuttavat esimerkiksi yrittäjän oma valppaus, tiedon asymmetrisyys ja aikaisempi tieto,

sosiaaliset verkostot, yrittäjän persoonallisuus ja itse mahdollisuuden tyyppi. (Ardichvili, Cardozo & Ray 2003: 105–106.)

Jotta yhteistyön eri tasoja pystyy ymmärtämään, on mahdollista jakaa se integraation syvyyden perusteella eri käsitteisiin. Integraation alimmalla tasolla on verkostoituminen, sitten koordinoitu verkostoituminen, toiseksi syvimmällä tasolla yhteistyö ja syvimmällä tasolla kollaboraatiot. Integraation syventyessä yritykset hakevat yhteistyöstä tavoitteiden sovittelua yhteistyökuvioiden kartoittamisen kautta. Yhteistyön tasolla tyypillinen suhde on tavallinen asiakas-toimittaja-suhde, jossa molemmat osapuolet tekevät osansa pääasiassa itsenäisesti riippumatta toisesta osapuolesta. Vasta kollaboraation tasolla yhteistyössä jaetaan yhteisiä tavoitteita omakohtaisten tavoitteiden yhdistämisen sijaan. Myös varsinainen yhdessä luominen ja työskentely tapahtuvat siis vasta kollaboraation tasolla, esimerkiksi yhteisissä tuotekehitysprojekteissa. (Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Galeano & Molina 2009: 47–49.)

Avoimen verkostoitumisen ja mahdollisuuksien aktiivisen hakemisen voidaan ajatella olevan tärkeää pienemmille yrityksille, jotka toimivat vähemmällä resursseilla ja yleisesti pienemmässä kokoluokassa. Mahdollisuuksien hyödyntämisellä luodaan siis yrityksille tapoja uudistaa toimintojaan ja laajentaa uusiin toimintoihin jopa syvemmän kollaboraation tasolla. On helppo kuvitella tilanne, jossa yrittäjä tapaa toisen yrittäjän ja näkee yhteistyömahdollisuuden molempia yrityksiä täydentävässä yritystoiminnossa, jolloin he voivat hakeutua kehittämään yhdessä mahdollisuutta eteenpäin.

Neljä tapaa tunnistaa näitä mahdollisuuksia ovat aktiivinen etsintä, passiivinen etsintä, onnekas löytäminen, mahdollisuuden luominen itse. Aktiivinen etsintä vastaa parhaiten uusklassista talousteoriaa, jossa yrittäjät pyrkivät hyötymään markkinoiden hetkellisestä epätasapainosta jatkuvalla mahdollisuuksien etsimisellä. Passiivinen etsintä ja onnekas löytäminen ovat lähellä toisiaan ontologisen tason ja prosessin samankaltaisuuden vuoksi. Passiivinen etsintä eroaa onnekaasta löytämisestä lähinnä alitajuisella tasolla, jossa passiivinen etsijä pitää silti ”silmät auki.” Luovaa ratkaisua edustaa taas näkemys mahdollisuuksien omakohtaisesta luomisesta, jolloin yrittäjä ottaa mahdollisuuden rakentamisen omiin käsiinsä. (DeTienne & Chandler 2004: 242–257.)

Kun yrittäjät etsivät näitä uusia mahdollisuuksia, yksi vaikuttava asia on erilaisten kaavamaisuuksien tunnistaminen maailman tapahtumissa ja trendeissä, kuten teknologian kehittämisessä tai politiikan muutoksissa. Yrittäjät yhdistävät kognitiivisesti nämä ”pisteet” keskenään, minkä seurauksena he huomaavat liiketoimintamahdollisuuden. Kokeneet yrittäjät arvioivat näitä mahdollisuuksia enemmän käytännölliseltä kantilta, uusien yrittäjien keskittyessä prototyypiajatteluun. (Baron & Ensley 2006: 1331–1344.)

Kun yhteistyötä tarkastellaan sen erilaisilla integraation syvyytasoilla siirtyen verkostoitumisesta synkronoidun verkostoitumisen kautta yhteistyöhön ja kollaboraatioon (mukailen Camarinha-Matos ym. 2009: 47–48), yksi mahdollisuus on liittää ne osaksi erilaisia mahdollisuustyyppejä (Ardichvili ym. 2003). Täten verkostoituminen ja koordinoitu verkostoituminen liitettäisiin loogisesti ”unelma”-mahdollisuuksiin, joissa yritys tapaa muita yrittäjiä ja pohtii erilaisia mielikuvia, joiden kautta rakentaa liiketoimintaa eteenpäin. Koordinoidussa verkostoitumisessa on mahdollista nähdä halu siirtyä ”unelmista” konkreettisiin tekoihin, joita etsitään aktiivisesti koordinaation avulla.

		<u>HAETTU ARVO</u>	
		Tunnistamaton	Tunnistettu
<u>ARVONLUONTI- KYKY</u>	Tunnistamaton	<p>”Unelmat” I (Verkostoituminen)</p>	<p>Ongelman- ratkaisu II (Yhteistyö)</p>
	Tunnistettu	<p>Teknologian- siirto III (Yhteistyö)</p>	<p>Liiketoiminnan muodostus IV (Yhteistyö/Kollaboraatio)</p>

(soveltaen Ardichvili ym. 2003 ja Camarinha-Matos ym. 2009)

Kuva 6 Mahdollisuustyyppit ja yhteistyön integraatiotaso (soveltaen Ardichvili ym. 2003 ja Camarinha-Matos ym. 2009)

Keskenään toisiaan peilaavat ongelmanratkaisu ja teknologiansiirto ovat varsinaista yhteistyötä riippuen siitä, onko juuri haettu arvo vai arvonluontikyky tunnistettu tietyssä yhteistyössä. Kuten edellä, varsinaisen liiketoiminnan muodostus voidaan vastaavasti kiinnittää jatkuvan yhteistyön tai kollaboraation tasolle sen tyyppin yhteistyön integraation syvyydestä riippuen. Jatkuva ongelmanratkaisu tai teknologiansiirto voi siis muodostua liiketoiminnaksi partnereiden välille. Yllä olevassa kuvassa 6 on nähtävissä visualisoituna edellä kuvattu tapa yhdistää erilaiset mahdollisuudet ja yhteistyötyypit keskenään.

Liitettäessä nämä mahdollisuus- ja yhteistyötyypit arvoketjuajatteluun, yksi mahdollisuus on arvioida tuotetun lisäarvon ja keskinäisen integraation suhdetta keskenään. On helppo ajatella, ettei verkostoitumisessa lisäarvoa ei vielä välttämättä synny yhtään, mutta tehdessä yhteistyötä tai osallistumalla kollaboraatioihin suhteellisen lisäarvon määrä kasvaa pääsääntöisesti integraation syventyessä. Tällöin suurin suhteellinen lisäarvo syntyi juuri organisoidusta liiketoiminnasta, esimerkiksi toimitusketjuyhteistyössä asiakkaan ja toimittajan välillä tai etenkin syvemmissä kollaboraatioissa projektihenkisesti ”saman katon alla”. Käytännössä yhteistyötä ei kannata kuitenkaan tarkastella pelkästään ilmiönä tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat yleisesti erilaiset mikro- ja makro-tason tekijät, joista rakentuu muutenkin yritysten toimintaympäristö.

Kuten edellä huomattiin, organisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan pitää monimutkaisena konstruktiona erilaisia inhimillisen toiminnan ajatusmalleja, näkökulmia ja teorioita. Kappale alkoi muodostamalla yksinkertaistuksen yritysten kilpailuasetelmasta toisiinsa nähden, jolloin yritykset asettuvat yhteistyössä joko vertikaaliseen tai horisontaaliseen suhteeseen toisiinsa nähden. Erilaiset yhteistyötyypit tuovat omat nyanssinsa ja jännitteensä yhteistyöhön. Toiseksi yhteistyö liitettiin osaksi yritysten arvoketjuja, joita on mahdollista hyödyntää yksinkertaistettuina kuvauksina yrityksen sisäisestä toimintaympäristöstä. Jotta yhteistyön kehittymistä ja sen integraation tasoa voidaan arvioida, loppukappaleessa tutkittiin erilaisia liiketoiminnan mahdollisuustyyppisiä ja yhteistyön suhdetta niihin.

Seuraavassa kappaleessa siirrytään tutkimaan itse välittäjäorganisaatioita, jotka toimivat muiden organisaatioiden välillä rakentaen yhteistyötä. Välittäjien ja alustojen toiminnan

ymmärtämiseksi käytetään pohjakäsityksenä avoimen innovaation (Chesbrough 2003) mukaista ajatusmallia tai paradigmaa, joka kuvaa tiedon vapaampaa liikkumista yritysten välillä. Käytännön esimerkkeinä kappaleessa tarkastellaan suomalaisessa kontekstissa esiintyviä esimerkkejä erilaisista välittäjäorganisaatioista ja muista yhteistyön alustoista. Nykypäivän mahdollisuuksien myötä kappale erottelee sähköisesti toimivat yhteistyöalustat perinteisimmistä välittäjäorganisaatiotyypeistä.

3. VÄLITTÄJÄT JA YHTEISTYÖALUSTAT YHTEISTYÖN RAKENTAJINA

Tämä pääkappale lähestyy yhteistyötä sitä välittävien organisaatioiden ja muiden alustojen kautta. Pohjakäsityksenä alustoiden ymmärryksessä käytetään avoimen innovaation mukaista innovaatiiovälittäjien käsitystä, joka käsitellään tarkemmin seuraavassa alakappaleessa. Yhteistyöalustojen pohjateorian muodostuksen jälkeen siirrytään tarkastelemaan suomalaisessa yritysilmapiirissä yhteistyötä rakentavia alustoja, jotka toimivat fyysisesti organisaatioina, mutta hyödyntävät teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Sähköisiä yhteistyön välityksen alustoja tarkastellaan kappaleen lopussa.

Tässä tutkielmassa yhteistyöalustat ovat nähtävissä jatkeena innovaatiiovälittäjien teorialle tai laajenuksena yleisille välittäjäorganisaatioille, jotka sisältävät yritysten välisen yhteistyön tai yleisesti tiedon välittämiseen liittyviä funktioita. Yhteistyö itsessään liittyy edellisessä kappaleessa esiteltyihin teorioihin, joissa yritykset asettuivat omalle paikalleen vertikaalisesti tai horisontaalisesti ja itse yhteistyö liittyy arvoketjun funktioihin tai avoimeen verkostoitumiseen. Yhteistyöalustat sitovat yrityksiä toisiinsa toimimalla yritysten rajapinnassa, osallistuen yhteistyöhön omilla mekanismeillaan. Uudet sähköiset mahdollisuudet lisäävät uusia toimintatapoja vanhemmille välittäjäorganisaatioille ja mahdollistavat kokonaan uusien alustojen toiminnan.

3.1. Välittäjäorganisaatiot ja avoin innovaatio

Viime aikoina tiedonsiirto yritysten välillä on auennut uudella tavalla, kun ajatusmallit ovat kääntyneet lähemmäs nk. avoimen innovaation suuntaa. Chesbroughin (2003) muotoilemassa avoimen innovaation paradigmassa yrityksiä tarkastellaan avoimina organismeina, joiden tiedon liikkumisen rajat häilyvät verrattuna aikaisempaan suljettuun innovaatioon. Tietoutta siirtyy vapaammin sekä yritysten ulkopuolelta sisälle että sisäpuolelta ulos. Tietoa käytetään vapaasti riippumatta sen alkuperästä ja se mukautuu

markkinoille yrityksen sisäpuolelta tai siirtyy kokonaan sen ulkopuolelle. (Chesbrough 2003: 43–63.)

Vastaavalla tavalla ajatusmallien avautuminen näkyy erilaisten välittäjäorganisaatioiden käytössä. Innovaatiovälittäjillä tarkoitetaan organisaatioita, jotka toimivat yritysten rajapinnassa siirtäen tietoa yritysten välillä, mahdollisesti muokaten sitä jollain tavalla. Innovaatioihin liittyen välittäjien erilaisissa prosesseissa keskeisiä ovat innovaatiokonsultaatio, teknologiavälitys ja tiedon välitys tai sen yhdistäminen. (Howells 2006: 715–728.)

Välittäjäorganisaatioita onkin aiemmassa kirjallisuudessa käsitelty erityisesti innovaatioprosessien yhteydessä. Välittäjäorganisaatiot on ajateltu kuuluvan tehostavana osana innovaatioprosesseja, joissa ne siirtävät tietoa erilaisten yritysten tai tutkimusorganisaatioiden välillä. Välittäjäorganisaatioille tyypillistä on monimuotoisuus ja erilaiset ratkaisut tiedonvälityksen puutteiden täydentämiseen. Samanlaisia funktioita voikin hoitaa monenlaiset erilaiset organisaatiot. Suomessa tavallisimpia välittäjäorganisaatioita ovat ainakin monet osittain julkisomistuksessa olevat organisaatiot, kuten esimerkiksi alueelliset kehitysyhtiöt. (Koskenlinna, Smedlund, Ståhle, Köppä, Niinikoski, Valovirta, Halme, Saapunki & Leskinen 2005: 1-8.)

3.2. Erilaisia pk-yritysten välisiä yhteistyöalustoja ja välittäjäorganisaatioita

Suomalaisen yritysmaailman kontekstissa yrityksillä onkin nykypäivänä käytettävissä monenlaisia ulkopuolisia alustoja, joita he voivat hyödyntää muiden yritysten kanssa kommunikointiin, verkostoitumiseen ja suhteiden luomiseen. Yhteistyöalustojen pohjarajoituksena käytetään yllä esitettyä välittäjäorganisaation kuvausta. Yhteistyöalustan voidaan siis ajatella olevan organisaatio, työkalu tai alusta, joka toimii kahden tai useamman yritysten rajapinnassa yhdistäen niitä toisiinsa ja ylläpitämällä yhteistyötä eri funktioissa. Yhteistyöalusta lisää omalla rakenteellaan ja omilla mekanismeillaan jonkinlaista lisäarvoa yhteistyöhön, jolloin suorat yhteistyön keinot voidaan jättää pois laskuista tässä analyysissä.

Tässä kappaleessa käsitellään erilaisia organisaatioita, työkaluja ja muita alustoja, joiden voidaan ajatella toimivan fyysisesti organisaatioina ja sisältäen yhteistyötä välittäviä funktioita. Osa alustoista toimii päällekkäin kategorioissa ja jotkut välittäjäorganisaatiot voivat järjestää itse useita näistä alustoista osana toimintaansa. Sähköisesti toimivat yhteistyöalustat käsitellään erillisesti seuraavassa alakappaleessa niiden erilaisen toimintaympäristön vuoksi. Alla olevassa kuvassa on koottuna erilaisia yhteistyöalustatyypppejä. Kuvassa esitettyä rajausta tai kategoriointia ei ole tarkoitettu absoluuttiseksi, vaan kuva toimii havainnollistavana esimerkkinä mahdollisista yhteistyöalustojen tyypeistä.



Kuva 7 Erilaisia välittäjäorganisaatioita ja muita yhteistyöalustoja

3.2.1. Kansainvälistämisalustat ja –organisaatiot

Suomessa on joitain organisaatioita, jotka auttavat yrityksiä leviämään uusille markkina-alueille ja yhdistävät yrityksiä kansainvälisiin myyntiorganisaatioihin. Täten kansainvälistymisorganisaatioiden voidaan ajatella keskittyvän lähinnä myynnin ja markkinoinnin funktioihin arvoketjuun nähden. Muiden alustojen tavoin

kansainvälistymisorganisaatiot voivat myös olla vain pintapuolisena kontaktina yrityksille, tarjoten vain alustan avoimelle verkostoitumiselle lisäämättä yhteistyöhön omaa panostaan sen enempää.

Julkisista suuremmista kansainvälistämisorganisaatioista kysymykseen tulee Suomen yritysilmapiirissä erityisesti Team Finland –verkosto, jonka pyrkimyksenä on auttaa Suomea ja Suomen yrityksiä kansainväliseen menestykseen. Verkostoon kuuluvat monet julkisrahoitteiset organisaatiot kuten Finpro, Tekes, Finnvera ja monet muut, jotka kaikki hoitavat kansainvälistymistavoitetta omalla osuudellaan. Varsinaisia kansainvälisiä tiimejä verkostolla on maailmalla yli 80. (Team Finland 2017a.)

Yhtenä esimerkkinä Team Finland –verkoston sähköisistä yhteistyöalustoista on sen Market Opportunities –sivusto, jossa yritykset voivat etsiä kansainvälisellä tasolla partnereita ja liiketoimintamahdollisuuksia. Sivustolla on mahdollista hakea erilaisia mahdollisuuksia markkina-alueen, valtion, toimialan tai mahdollisuuden tyyppin perusteella. Market Opportunities jakaa mahdollisuudet myyntivinkkeihin, liiketoimintamahdollisuuksiin, valtiollisiin katsauksiin ja tulevaisuus katsauksiin. Monet mahdollisuudet toimivat verkoston jäsenten (esim. Tekes ja ulkoministeriö) operoimana tai hallinnoimana. Kirjoitushetkellä Market Opportunitiesin etusivulla esimerkiksi Alibaba.com etsii suomalaisia yhteistyöyrityksiä. (Team Finland 2017b.)

3.2.2. Tutkimushankkeet ja muut kehitysohjelmat

Projektitaatuiset tutkimushankkeet ja muut määräaikaisten kehitysohjelmat osallistavat yrityksiä eri tavoilla ja tarjoavat samalla yrityksille mahdollisuuden verkostoitumiseen. Vaikka tutkimushankkeissa vetovastuussa ovat usein asiantuntijaorganisaatiot, yritykset voivat myös itse hakea esimerkiksi tuotekehitykseen resursseja hankkeiden kautta. Asiantuntijaorganisaatioiden vetämänä myös mahdollisuudet monipuoliseen yritys yhteistyöhön hankkeen suhteen voidaan ajatella paranevan. Arvoketjun funktioiden suhteen kriittisessä roolissa ovat siis erityisesti kaikkea teknologiaa koskettava yhteistyö.

Suomen kontekstissa merkittävässä roolissa erilaisissa tutkimushankkeissa on Tekes, joka rahoittaa ja organisoii monenlaisia erikestoisia tutkimusohjelmia. Yritykset voivat hakea Tekesiltä myös erikseen rahoitusta, vaikeivat projektit suoraan liittyisikään mihinkään Tekesin ohjelmista. Esimerkki Tekesin kirjoituksen hetkellä vielä käynnissä olevista tutkimusohjelmista on ”INKA – Innovatiiviset kaupungit”, joka pyrkii nopeuttamaan korkean osaamisen yritysten ja niiden keskittymien syntymistä. (Tekes 2017.)

Myös tämän tutkielman taustahankkeena toimiva EU-rahoitettu PISKU toimii itse omana yhteistyöalustana osallistuville pk-yrityksille. Koska hankkeeseen osallistuu yrityksiä erilaisilta aloilta, yritysten on mahdollista lähestyä hankkeen kautta eri taustoilta tulevia yrityksiä mahdollisuuksien hakemisessa. Hankkeeseen osallistuvat asiantuntijat ja hankkeeseen rakentuvat alustat kannustavat ja ohjaavat yhteistyön syntymistä sen omien tavoitteiden mukaisesti esimerkiksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Tärkeimpänä yksittäisenä yhteistyön alustana PISKU-hankkeessa toimii vuonna 2018 kehitettävä digitaalinen yhteistyöalusta.

3.2.3. Järjestötoiminta, edunvalvonta ja yrittäjäjärjestöt

Suomessa yrittäjyydellä on pitkät järjestäytymisen perinteet ja esimerkiksi Suomen Yrittäjiin kuuluu Suomen työnantajayrityksistä yli puolet. Yhteensä jäsenyrityksiä Suomen Yrittäjissä on yli 100 000 kpl. Suomen Yrittäjät pyrkii toimimaan jäsenilleen yhteiskunnallisena vaikutuskanavana ja tarjota samalla jäsenpalveluita yrittäjille, kuten koulutusta ja neuvontaa. Suomen Yrittäjät on organisoitu erikokoisiin kokonaisuuksiin, joista pienempänä ovat paikallisyhdistykset. (Suomen Yrittäjät 2017b.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) hoitaa omalta osaltaan suomalaisten yritysten edunvalvontaa sen 25 alakohtaisen jäsenliiton kautta, jopa 16 000 jäsenyrityksen puolesta. EK:n tavoitteena on tukea uudistumista ja kasvua parantaen Suomea yritysten toimintaympäristönä. Varsinaisen edunvalvonnan lisäksi EK:n tytäryhtiöt tarjoavat koulutusta ja neuvontaa yrityksille. (EK 2017a.)

Yksi toinen esimerkki Suomessa vaikuttavista yritysten järjestöistä ovat alueelliset kauppakamarit, valtakunnallinen Keskuskauppakamari ja kansainvälisesti toimiva FinnCham. Näiden kauppakamareiden tehtävinä on esimerkiksi vaikuttaa politiikkaan, tehdä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa, tarjota yritystoimintaan liittyviä palveluita, sekä tuottaa tapahtumia ja koulutuksia, joissa yritysten edustajat voivat verkostoitua. (Keskuskauppakamari 2017.)

Monet tällaiset edunvalvontaan ja järjestäytymiseen liittyvät järjestöt hoitavat siis pääsääntöisesti tehtäviään jäsentensä keskitettynä yhteiskunnallisena vaikuttajana, mutta rakenteensa ja jäsenlähtöisyyden vuoksi tarjoavat myös paikan yritys yhteistyön alustana riippuen organisaation luomista mahdollisuuksista. Verkostoitumismahdollisuuksista eri järjestöjen sivuilla mainittiin esimerkiksi koulutustilaisuuksien yhteydessä. Jäsenistön rakenteen ja maantieteellinen hajanaisuuden voi nähdä vaikuttavana tekijänä verkostoitumisen kannalta, jolloin esimerkiksi Suomen Yrittäjien paikallisjaosto voi verkostoitua eri tavoilla verrattuna vaikkapa jonkun EK:n jäsenliiton, kuten Energiateollisuuden, valtakunnallisempaan verkostoitumiseen.

Yksi esimerkki näiden järjestöjen sisäisistä sähköisistä yhteistyöalustoista on Suomen Yrittäjien ”Yrityshaku Synergia”, joka tarjoaa yrityshakupalveluiden lisäksi lisäpalveluita jäsenilleen. Sivustolla on esimerkiksi yrityspörssi yritysten kauppaamiseen, mahdollisuus blogata ja ilmoitussivu yritystenvälistä viestintää varten. Ilmoitussivulla mahdollista on esimerkiksi ilmoittaa tarjoavansa muille jäsenille alennettuun hintaan jotain palveluaan. (Suomen Yrittäjät 2017c.)

3.2.4. Seminaarit, messut, koulutukset ja muut tapahtumat

Erilaisia lyhytkestoisia seminaareja, messuja, koulutuksia ja muita tapahtumia järjestetään Suomessa ja maailmanlaajuisesti säännöllisesti. Pelkästään Helsingin Messukeskuksessa järjestetään vuosittain 75 messutapahtumaa, sekä 2200 kokousta ja kongressia, joihin osallistuu 9000 yritysasiakasta (Messukeskus 2017). Messujen kaltaiset tapahtumat tarjoavatkin yrityksille paikan tavata kasvokkain muita yrityksiä ja verkostoitua saman teeman alla.

Yksi esimerkki laajemmista alakohtaisista tapahtumakokonaisuuksista on Vaasassa vuosittain järjestettävä EnergyWeek, joka sisältää seminaareja, keskustelufoorumeita ja muita tapahtumia liittyen energia-alaan. EnergyWeek toimii Vaasan alueen energiaklusterin yhtenä verkostoitumispaikkana. EnergyWeekin tapahtumat on kerätty erilaisten teemojen ympärille, joten yritykset voivat osallistua oman kiinnostuksen mukaan esimerkiksi myyntitaitoihin keskittyvään tapahtumaan. (EnergyWeek 2017).

Monet tällaiset tapahtumat kuuluvat osana erilaisten tässäkin kappaleessa esiteltyjen välittäjäorganisaatioiden toimintaa. Esimerkiksi edunvalvontajärjestöt ja kehitysyhtiöt järjestävät erilaisia koulutuksia säännöllisesti jäsenilleen. Tapahtuman pääasiallinen tarkoitus voi olla jotain muuta kuin verkostoituminen tai yritysten yhteen tuominen, mutta kohderyhmästä riippuen tapahtuma voi tuoda sopivia yrityksiä keskenään yhteen. Yhteistä näille tapahtumille on niiden rajattu kesto, jolloin varsinainen arvoa tuottava yhteistyö on usein tuotettava vasta tapahtuman jälkeen organisaatioiden omista lähtökohdista.

3.2.5. Kehitysyhtiöt, teknologiakeskukset, välittäjäyritykset

Suomessa on pääosin kunnallisessa omistuksessa erilaisia alueellisesti toimivia kehittämissyhtiöitä, joiden pyrkimyksenä on lisätä toiminta-alueensa kasvua ja vahvistaa elinvoimaa. Keskeistä toiminnassa ovat aluetuntemus, kestävät suhteet, osaaminen ja kuntaomistajien mandaatti. Kehittämissyhtiöiden tärkeimpinä tehtävinä ovat alueen markkinointi, yrityskehitys ja toimintaympäristön kehitys. (SEKES 2017.)

Esimerkkinä alueellisista kehitysyhtiöistä Vaasan alueella toimii VASEK, joka ilmoittaa tehtävikseen seudun elinkeinoneuvonnan koordinoinnin ja tuottamisen, elinkeinoelämään liittyvät kehityshankkeet ja seudun markkinoinnin. VASEKiin kuuluu osana myös uusyrityskeskus Startia, jonka tavoitteena on auttaa yrittäjiä uuden yrityksen perustamisessa. (VASEK 2017.)

Vastaavasti alueellisesti Suomessa sijaitsee 25 teknologiakeskusta, jotka kuuluivat Suomen Teknologiakeskusten liitto TEKELiin, jonka toiminta ajettiin alas vuonna 2014.

Teknologiakeskukset toimivatkin nyt alueellisesti omillaan. Teknologiakeskusten pyrkimyksenä on edistää teknologiakeskeisen liiketoiminnan ja kasvuyritysten toimintaa, tarjoten innovaatio- ja toimintaympäristö, yrityskehitystä, hankkeita ja verkostoitumismahdollisuuksia. (TEKEL 2017.)

Esimerkkinä näistä teknologiakeskuksista Vaasan alueella toimii Merinova. Merinova toimii energiaklusterin taustavaikuttajana kehittämässä yritysten toimintaa energiateknologian alalla kehittämisohjelmien, hankkeiden ja palveluiden kautta. Merinovan yritys- ja teollispainotteinen omistus ja hallitus tuovat sen palveluihin erityisen vahvan yritys- ja teollisuuslähtöisyyden. Merinova jaottelee hankkeensa kv-hankkeisiin ja teknologiahankkeisiin. Palveluina Merinova tarjoaa esimerkiksi prosessien kehittämistä, projektijohtamista ja muita asiantuntijapalveluita. (Merinova 2017.)

Tällaisten alueellisesti toimivien välittäjäorganisaatioiden lisäksi viime aikoina on noussut pinnalle monia pääsääntöisesti internetin välityksellä toimivia innovaatiovälittäjiä, jotka toimivat erityisesti innovaatioiden tai teknologian välittämiseen liittyvissä funktioissa. Tällaiset ”markkinapaikat” yhdistävät ns. etsijät ja ratkaisijat keskenään. Transaktion mahdollistamisen lisäksi nämä markkinapaikat pyrkivät dynaamisesti tarjoamaan relevanttia sisältöä yhdistäen aktiivisemmin osapuolia keskenään. Esimerkkeinä tämääntyyppisistä välittäjäorganisaatioista toimivat esimerkiksi Innocentive (2017), joka toimii tieteellisten ja vapaasti ratkaistavien ”haasteiden” ympärillä, sekä Yet2.com (2017), jonka palveluista monet liittyvät erilaisten teknologioiden välittämiseen. (Hossain 2012: 754–764.)

3.2.6. Yhteisyritykset

Yhteisyritykset ovat yritys yhteistyön äärimmäisiä alustoja, joissa osalliset yritykset perustavat itse uuden ulkopuolisen yhtiön, joka järjestää yritysten haluamalla tavalla yhteistyötä emoyhtiöiden välillä. Tärkeimpinä motivaatioina yhteisyrityksille ovat transaktiokulujen laskeminen, strateginen halu parantaa kilpailuetua tai markkinavoimaa, sekä pyrkimys organisaation oppimiseen. Ainakin historiallisesti tyypillisiä

yhteisyritysten hyödyntäjiä löytyi erityisesti valmistavan teollisuuden ja suurten yritysten parista. (Gulati 1998: 293–317.)

Riippuen osallistuvien yritysten keskinäisistä asetelmista, yhteisyritykset voivat olla kilpailuun kannustavia tai sitä vastaan. Keskeisinä tekijöinä mahdollinen kilpailuasetelma yritysten välillä, operoivatko ne tiiviillä aloilla, sekä se, käytetäänkö yhteisyritystä ulkomaisille markkinoille pääsemiseen. Kansainvälisille markkinoille pääsemiseksi kotimaassa kilpailevat yritykset voivat poikkeuksellisesti perustaa yhteisyrityksen, jolla voi olla kilpailua alentavia vaikutuksia. (Tong & Reuer 2010: 1056–1073.)

Tässä tutkielmassa yhteisyrityksille ei anneta suurta painoarvoa sen poikkeuksellisen organisaatiotyypin ja äärimmäisen integraation vuoksi. Yhteisyritys ei myöskään ole käytännön järjestelyjen vuoksi varteenotettava PISKU-hankkeen sisäiseksi yhteistyöalustaksi. Mikäli yhteisyrityksissä käytetään edelleen pääsääntöisesti suurten yritysten apuvälineinä markkinaedun saavuttamiseksi, voidaan olettaa niiden olevan varteenotettavia vasta suuressa mittakaavassa. Looginen päätelmä on siis se, etteivät yhteisyritykset resurssi-intensiivisyytensä vuoksi siten sovellu kamalan hyvin ainakaan tavallisten pk-yritysten yhteistyöalustaksi.

3.3. Sähköiset yhteistyöalustat

Toimitusketjuyhteistyössä on mahdollista käyttää hyödyksi erilaisia teknologisia ratkaisuita tai digitaalisia alustoja. Yhteistyön alkuvaiheessa yksinkertaiset suorat yhteistyön välineet, kuten sähköposti, toimivat usein tehokkaammin verrattuna mahdollisesti kalliisiin erikoistuneisiin ratkaisuihin. Aikaisemmin, vuosituhaten alussa pakkomielletä teknologiaan on pidetty jopa yhtenä suurimmista esteistä yhteistyön rakentumisessa. Suorat pyrkimykset reaaliaikaiseen yhteistyöhön voivat aiheuttaa organisaatioille isoja ongelmia suurten ohjelmistokokonaisuuksien käyttöönotossa. (Barrett 2004: 36–40.)

Nykypäivänä on kuitenkin huomioitava tietotekniikan yleinen kehittyminen, sosiaalisen median nousu valtavirtaan ja uudenlaisten laitteistojen käyttöönotto maailmanlaajuisesti. On kuitenkin mahdollista, että vanhat negatiiviset kokemukset tietoteknisten ratkaisuiden käyttöönotosta kummittelevat taustalla ja monet organisaatiot välttelevät niiden ylimääräistä käyttöä nykypäivänäkin. Sähköiset alustat ja toiminnot voivat täydentää myös omalta osaltaan tavallisten välittäjäorganisaatioiden toimintaa avustamassa yhteistyössä.

Erilaisten välittäjäorganisaatioiden yhteydessä mainittiin esimerkkejä niiden hyödyntämistä verkostointialustoista, kuten Team Finlandin Market Opportunities (Team Finland 2017b) ja Suomen Yrittäjien Synergia (Suomen Yrittäjät 2017c). Tällaiset yhteistyöalustat toimivat siten omalla sarallaan paikkana etsiä mahdollisuuksia alustan määrittelemällä alueella. Kaksi edellä mainittua alustaa toimivat tavallaan oman välittäjäorganisaationsa ilmoitustauluna, jolloin alusta ei itse sellaisenaan aktiivisesti osallistu yhteistyön välittämiseen.

Myös Euroopan komissio on aloittanut internet-alustojen arvioinnin osana sen digitaalimarkkinastrategiaa. Komission määritelmän mukaan internet-alustat käsittävät laajan skaalan erilaisia palveluita, kuten esimerkiksi kauppapaikkoja, hakukoneita, sosiaalisen median, applikaatioiden jakelualustat, maksujärjestelmät ja jakamistalouden alustat. Komission huolenaiheita suhteessa internet-alustoihin ovat esimerkiksi se, miten alustat keräävät ja käyttävät käyttäjien tietoja, reiluus yritystenvälisissä suhteissa alustojen käytössä, kuluttajansuoja ja mahdolliset laittomuudet alustoilla. Arvioinnin periaatteina komissio käyttää tasapuolisen pelikentän varmistaminen toisiaan vastaaville palveluille, vastuullisen käytöksen varmistaminen, luottamus ja läpinäkyvyys sekä datavetoisen talouden avoimet markkinat. (Euroopan komissio 2017)

Osa tällaisista alustoista liittyvät siis myös organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, mahdollistaen tai tarjoten toiminta-alustan sille. Internet-alustoja käyttäessä yhteistyöalustoina yrityksissä on arvioitava tarkasti niiden soveltuvuus käytössä, etenkin jos yritys omakohtaisesti ohjautuu käyttämään niitä. Huomionarvoista voi olla pohtia

alustoja myös edellä mainituista komission arvioinnin lähtökohdista myös oman organisaation toiminnan kannalta.

Tuore esimerkki toimitusketjuyhteistyöhön keskittyvästä, pääsääntöisesti sähköisesti toimivasta, yhteistyöalustasta on Jakamo, jonka avulla yritysten on mahdollista hoitaa esimerkiksi tilauksia ja sopimuksia suoraan asiakkaiden ja toimittajien välillä. Suoran toimitusketjuyhteistyön lisäksi alusta tarjoaa mahdollisuuksia esimerkiksi ideointiin partnereiden kanssa. Jakamo pyrkii tarjoamaan jatkuvan, reaaliaikaisen ja tietoturvallisen yhteistyön alustan yhteistyölle. (Jakamo 2017.)

Sähköiset yhteistyöalustat siis yksinkertaistavat välitetyn yhteistyön piirteitä ja tuottavat niitä erillään usein internetissä toimivilla sivustoilla. Osa tällaisista alustoista kuuluu taustaltaan muutenkin voimakkaasti yritysten välistä yhteistyötä rakentaville organisaatioille, kun taas osa taustaorganisaatioista voi toiminnassaan keskittyä pelkän yksittäisen alustan pyörittämiseen, oli organisaation päätarkoitus sitten yhdistää yrityksiä tai ei. Seuraava pääkappale yhdistää tässä kappaleessa esitellyt yhteistyöalustat aiemmin käsiteltyihin yhteistyön teorioihin. Kappaleen pyrkimyksenä on mallintaa alustojen todellisen luonteen perusteella alustoja kokonaisvaltaisesti suhteessa niiden välittämään yhteistyöhön.

4. YHTEISTYÖALUSTAN JA YHTEISTYÖN ANALYYSI

Tämän pääkappaleen tavoitteena on analysoida yhteistyöalustoja ja yhteistyötä yhdessä, sekä löytää niistä yhtenäisiä piirteitä, joita voidaan pitää keskeisenä yhteistyössä. Nämä erilaiset ulottuvuudet tai käsitteet rakentavat yhteistyöalustan ja yhteistyöväälittämisen kokonaisuutena, jonka mallinnusta voidaan hyödyntää myöhemmin yhteistyöalustojen arvioinnissa ja suunnittelussa. Teoreettisen ja osittain eksploratiivisen kategorioinnin funktionaalisuutta yhteistyöalustojen yleiskuvauksena heijastetaan yhteistyön todellisuuteen empiirisessä osiossa. Painotuksena tässä tarkastelussa on käytetty erityisesti pk-yritysten välistä yritysyhteistyötä yhteistyöalustojen kautta.

Kuten edellä nähtiin, monet edellisen kappaleen yhteistyön alustoista ja kohtaamista edistävistä organisaatioista eivät välttämättä keskity ydintoiminnassaan pelkkään yritysyhteistyöhön, vaan ne voivat käyttää yhteistyötä hyödykseen myös muiden tavoitteiden täyttymisessä tai toimintansa sivutuotteena. Monet välittäjäorganisaatiot voivat hyödyntää yhdistellen erilaisia vaihtoehtoja tai toimintoja tuodessaan muita organisaatioita yhteen. Pohja-ajatuksena yhteistyöalustan voidaan siis ajatella aloittavan, tukevan tai operoivan yhteistyötä välillisesti, lisäten siten omalla rakenteellaan tai omilla funktioillaan lisäarvoa yhteistyöhön osallistuville organisaatioille.

Tämä kappale pyrkii noudattamaan väljästi metodologiassa esiteltyjä ankkuroidun teorian menetelmiä, jolloin edellä esitetyistä yhteistyöalustoista ja niiden välittämästä yhteistyöstä haetaan yhteisiä kategorioita, piirteitä ja käsitteitä. Kappale ei pyri saavuttamaan täydellistä saturaatiota yhteistyöalustojen tai välitetyn yhteistyön määritelmien kategorioissa, vaan menetelmät toimivat enemmän teorian ja omakohtaisten alustahavaintojen yhdistäjänä. Kappale rakentuu silti eniten teorian pohjalle, yhdistäen tutkielmalle relevantteja yhteistyöalustojen ja yhteistyön piirteitä.

Kategorioinnin ensisijaisena tavoitteena on toimia pragmaattisena apuvälineenä PISKU-hankkeen yhteistyöalustan aksiomaattisessa suunnittelussa. Hankkeen yhteistyöalustan lopullisena tarkoituksena on palvella PISKU-hankkeeseen osallistuvien yritysten

yhteistyömahdollisuuksia. Kategoriointi tarjoaa aksiomaattiselle suunnittelulle ajattelumalleja ja pohtii mahdollisia toimintoja, joiden kautta yhteistyöalustan odotetaan palvelevan. Aksiomaattisen suunnittelun päällimmäisenä pohja-ajatuksena onkin selvittää mitä haluamme saavuttaa ja miten aiomme saavuttaa sen (Suh 2001: 2-5). Tämä tutkielma kokonaisuudessaan auttaa siis vastaamaan aksiomaattisen suunnittelun ydinkysymyksen ensimmäiseen osioon: mitä haluamme saavuttaa. Samalla tutkielma ruokkii myös suunnittelun myöhempiä vaiheita, selittäen alustojen tyypillisiä toimintamalleja, joita voidaan soveltaa tarvittaessa alustan kehitystyössä.

4.1. Alustan välittämän yhteistyön piirteitä

Tässä alakappaleessa arvioidaan erilaisia välittäjäorganisaatioiden ja yhteistyöalustojen välittämän yhteistyön yhteisiä piirteitä kietomalla yhteen sekä kolmannen kappaleen teorian että edellisen pääkappaleen esittelemät välittäjäorganisaatiotyypit. Erilaisten alustojen suhdetta toimitusketjuihin, arvoketjuihin ja liiketoimintamahdollisuuksiin arvioidaan. Alustoista saatujen julkisten tietojen perusteella alustat jaotellaan teorioiden perusteella rakennettujen kategorioiden alle.

4.1.1. Mahdollisuustyyppi ja integraation syvyys

Arvoa luovan yhteistyön syntymisessä mahdollisuuksien hakemisen voidaan ajatella olevan kriittisessä asemassa. Jos mahdollisuuksia tai edellytyksiä yhteistyölle ei ole, ei sitä voida myöskään implementoida käytännössä, eikä yhteistyö pysty etenemään yhteistyöalustan osalta. Yhteistyöalustan kautta mahdollisuuksien hakeminen ei prosessina eroa suurilta osin kappaleessa 3.4. esitetyn yrittäjävetoisten mahdollisuuksien hakemisesta, mutta alustan asema yritysten kesellä helpottaa yritysten lähestymistä.

Koska yhteistyöalustan odotetaan yhdistävän toiminnallaan kaksi tai useampi organisaatiota, sen on löydettävä mahdollisuudet kaikkien osapuolten osalta ja sovitettava ne keskenään. Toisaalta alustan osallistumistaso ja omat tarkoitukset määrittelevät, miten

paljon sen vastuulla yhteistyön välittäminen on. Yksittäisissä tapahtumissa alusta voi antaa yrityksille vain keskustelupaikan ja tilaisuuden verkostoitua.

Kuvassa 6 yhdistettiin soveltaen Ardichvili ym. (2003) ja Camarinha-Matos ym. (2009) teorioiden mahdollisuustyyppit yhteistyön integraation eri tasoihin. Yhteistyön matalin taso integraatiossa on verkostoituminen, jonka voi liittää ”unelmien” mahdollisuustyyppiin. Muut mahdollisuustyyppit ovat ongelmanratkaisu, teknologiasiirto ja järjestäytynyt liiketoiminta. Yhteistyötä voi tehdä kaikissa näistä kolmesta, mutta tiiviimmät kollaboraatiot liittyvät erityisesti liiketoiminnan järjestämiseen.

Useat yhteistyöalustat ja välittäjäorganisaatiot toimivat erityisesti verkostoitumisen parissa, jolloin pääasiallisena tarkoituksena on saattaa yrityksiä yhteen ”unelma”-mahdollisuustyyppissä ja luoda yrityksille jatkoedellytykset kehittää yhteistyötä keskenään. Esimerkiksi tapahtumat ja messut toimivat pääasiassa tällaisena yhteistyöalustana jo lyhyen keston vuoksi, jolloin yritykset eivät pysty välttämättä syventämään integraatiotaan lyhyessä ajassa. Kuitenkin esimerkiksi teknologiansiirto yritysten välillä voi kestää huomattavan vähän aikaa, jolloin se voi esimerkiksi voidaan saattaa prosessina alusta loppuun jo messujen aikana vaikkapa ostoprosessina.

Myös yritysten tai yrittäjien järjestötoiminta voidaan laskea tällaisen verkostoitumisyhteistyön yhteistyöalustaksi, koska järjestöt pyrkivät pääasiallisen edunvalvontatehtävän lisäksi edistämään jäsenistönsä mahdollisuuksia ja yhteistyötä. Arvoa ei tarkoituksenmukaisesti haeta alustan toimesta, vaan tapahtumat ja koulutukset toimivat esimerkiksi virkistystoimena tai jäsenistön taitojen kehittämisenä. Samalla yrittäjät voivat kuitenkin verkostoitua ja löytää mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita. Vastaavalla tavalla toimivat alueelliset kehitysyhtiöt, joille elinkeinoelämä on vain osa alueellista kehitystä ja he voivat omilla mahdollisuuksillaan tuoda yrityksiä yhteen.

Ongelmanratkaisu ja teknologiansiirto mahdollisuustyyppinä peilaavat toisiaan. Ongelmanratkaisussa yrityksen ongelma on tunnettu, mutta ratkaisu ei. Teknologiansiirrossa joku ”ratkaisu” löytyy, mutta sille ei ole järkevää käyttökohdetta. Tämentyypiset yhteistyön mallit pyrkivät täydentämään toisiaan ja kohtaamaan

markkinoilla. Yhteistyöalustoista esimerkiksi aiemmin mainitut innovaatiovälittäjät ovat omiaan tällaisen ratkaisuiden saavuttamiseen. Mm. Yet2.com (2017) pyrkii saattamaan teknologiakauppapaikallaan näiden tarpeiden täyttämistä, jolloin esimerkiksi jonkun patentin omistaja voi markkinapaikalla etsiä sopivia ongelmia, joita hän uskoo voivansa ratkaista. Samalla tavalla täydentävää yhteistyötä välittävät tutkimushankkeet ja muut kehityshankkeet, joiden aikana asiantuntijavetoisesti paikataan yrityksessä esiintyviä ongelmia tai puutteita.

Varsinaisen järjestäytyneen, säännöllisen liiketoiminnan yhteistyöalustoina toimii yleensä erikoistuneet ohjelmistot ja muut alustat, jos suoraa yhteydenpitoa esimerkiksi sähköpostin välityksellä ei pidetä enää riittävänä. Esimerkiksi tilausten tai toimitusten hallintaan keskittyvät, usein internet-pohjaiset, alustat mahdollistavat toimitusketjuprosessien tehostamisen ja palvelevat yhteistyötä paremmin kuin suoran yhteistyön keinot, kuten sähköposti. Organisaatiokeskeisistä yhteistyöalustoista korkeasti erikoistuneet yksityiset kansainvälistymis- tai muut myyntialustat pyrkivät usein luomaan kannattavaa ja pitkäkestoista yhteistyötä yrityksille. Team Finlandin (2017c) kansainvälistymisorganisaatioissa verkostoitumista auttavien funktioiden skaala on laaja, jolloin ne voivat esimerkiksi etsiä yhteistyökumppaneita maksuttomien palveluiden kautta tai hoitaa tiiviimmin kansainvälistymistä hankkeiden kautta.

4.1.2. Suunta toimitusketjuissa

Kappaleessa 2.1. ja 2.2. käsiteltiin kahta yritysyhteistyön pääsuuntaa. Koska yhteistyöalusta toimii kahden tai useamman yrityksen välissä, yritykset sijoittuvat keskenään toimitusketjuun nähden siis joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Yritysten keskinäinen asema tuo mukanaan yhteistyön suunnalle tyypilliset piirteet. Monimutkaisissa verkostoissa kokonaisuus voivat rakentua monenlaisten yksittäisten suhteiden yhdistelmänä, mutta pääsääntöisesti voidaan sanoa yhteistyön olevan erilaista kilpailijoiden, ulkopuolisten yritysten, asiakkaiden ja toimittajien kanssa.

Pidemmälle viedyssä yhteistyössä, eli liiketoiminnan tasolla, on helppo nähdä yhteistyö pääasiallisesti vertikaalisena yhteistyönä, jonka apuna toimivat korkeasti erikoistuneet

alustat. Näiden alustojen, kuten sähköisten tilausohjelmistojen, tarkoituksena on tehostaa mahdollisimman hyvin toimitusketjussa tapahtuvan yhteistyön tehokkuutta. Koska vertikaalinen yhteistyö liittyy kummankin osapuolen, eli asiakkaan ja toimittajan, operatiiviseen ydintoimintaan, alustojen tehokkuuden merkitys korostuu entisestään.

”Unelmiin” liittyvä vapaampi verkostoituminen ja löyhemmät yhteistyöalustat tuovat yhteen monenlaisia toimijoita, jolloin edellytykset mahdollisuuksien jatkojalostamiselle vaihtelevat. Yritysten keskinäinen asetelma vertikaalisesti helpottaa mahdollisuuksia syventää verkostoituminen varsinaiseksi yhteistyöksi ja liiketoiminnaksi, juuri yritysten toimitusketjujen jo valmiin yhteensopivuuden kannalta. Horisontaalinen asettelu vaatii lisätyötä yhteistyössä ja juurikin aiemmin mainittua poikkialaista innovointia, jolloin yhteistyöalustalla on omat mahdollisuutensa vaikuttaa yritysten suhteeseen tai käyttää alustan omaa tietotaitoa paikkaamaan yritysten kognitiivista etäisyyttä.

Esimerkiksi järjestöt, hankkeet tai jotkut tapahtumat yhteistyöalustana keräävät alleen saman teeman ympärillä olevia yrityksiä, jolloin verkoston koostumus voi olla pääpiirteissään vertikaalinen tai horisontaalinen. Horisontaalinen yhteistyö kilpailuasetelmansa vuoksi voi siis olla jännitteinen, mutta on mahdollista nähdä, että yhteistyöalusta madaltaa verkostoitumisen kynnystä myös kilpailijoiden kesken. Yhteistyöalustan panoksesta riippuen eri aloilta olevat yritykset voivat löytää uudenlaisia ja innovatiivisia keinoja yhteistyölle tai oppimiselle, jolloin kysymykseen tulee esimerkiksi juuri poikkialaisiin innovaatioihin keskittyvät alustat, kuten ulkomaalainen Co-Society (2017).

4.1.3. Arvoketjutoiminnot

Tärkeimpänä ytimenä välitetyssä yritys-yhteistyössä ovat varsinaiset yhteistyöhön liittyvät toiminnot. Tavoitteena yhteistyöalustan toiminnassa ja yhteistyössä on hyödyntää mahdollisuudet saattaa arvoketjun toiminnoissa yrityksiä yhteen, vieden mahdollisuuksia pidemmälle. Yhteistyö voidaan jakaa arvoketjun mukaisesti yrityksen eri toimintoihin, joihin yhteistyö voi liittyä. Arvoketjun toiminnot jakautuvat siis toimitusketjuun ja tukitoimintoihin. Arvoketjun ulkopuolella voidaan ajatella olevan

kokonaisuuksien hallinnan eli strategiatyön, jolla hallitaan arvoketjua kokonaisvaltaisesti. Lisäksi suhteessa yhteistyöhön, verkostoituminen eli mahdollisuuksien haku voidaan ajatella kuuluvan toistaiseksi arvoketjun ulkopuolelle, sillä se ei tuota vielä varsinaista lisäarvoa osallisille yrityksille.

Pyrkimyksenä avoimessa verkostoitumisessa onkin siirtyä lähemmäs sopivia yrityksen toimintoja ja jatkojalostaa yhteistyö syvemmäksi aiemmin mainituissa mahdollisuustyypeissä, riippuen tilanteesta ja yritysten keskinäisestä suhteesta. Varsinaisen syvemmän yhteistyön tai kollaboraatioiden kosketuspinta arvoketjun toiminnoissa on usein pääasiallisesti toimitusketjua, eli logistiikkaa, tuotantoa, markkinointia ja palveluita koskettavaa, jolloin yritysten ydintoiminnan jatkuvuus arvoketjusta toiseen tehostuu. Erikoistuneempien alustojen välittämä yhteistyö sitoo yritykset näissä varsinaisissa arvoketjutoiminnoissa, kun verkostoitumisvaiheesta on edetty jo pidemmälle ja yrityksille tulee suurempi tarve optimoida yhteistyötä.

Taulukko 1 Erilaisia välitetyn yhteistyön ulottuvuuksia

Yhteistyön mahdollisuustyyppi	Yhteistyö arvoketjussa	Suunta verkostossa
"Unelmat"	Logistiikka (sisään/ulos)	Horisontaalinen kilpailuyhteistyö
Ongelmanratkaisu	Tuotanto ja muu ydintoiminta	Vertikaalinen yhteistyö
Teknologiansiirto	Markkinointi ja myynti	Muut organisaatiot
Liiketoiminta	Palvelut	
	Tukitoiminnot & infra	
	Henkilöstöhallinto	
	Teknologia ja tuotekehitys	
	Ostotoiminta	
	<i>Verkostoituminen / Mahdollisuuksien haku</i>	
	Strategiatyö ja kokonaisuuksien hallinta	

Iso osa aikaisemmin esitellyistä alustoista liittyvät nimenomaan verkostoitumiseen, mutta alustan oman painotuksen perusteella verkostoituminen voi olla enemmän liitettävissä toisiin toimintoihin arvoketjuissa. Esimerkiksi logistiikka-alaan liittyvillä messuilla syntynyt verkostoituminen voi jatkojalostua todennäköisemmin logistiikka-toimintoihin liittyväksi varsinaiseksi yhteistyöksi. Vastaavasti erikoistuneet kansainvälistymisalustat luovat mahdollisuuksia myyntisuunnassa yrityksestä ulospäin, erityisesti uusille kansainvälisille markkinoille.

Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että yritykset voivat tehdä yhteistyötä kaikissa arvoketjun toiminnoissa ja että on mahdollista järjestää alusta välittämään tätä yhteistyötä eri painotuksin yritysten välille. Käytännössä nykymaailmassa yksinkertaisin muoto järjestää syvää arvoketjuyhteistyötä voi olla alustan perustaminen hoitamaan tiettyjä yhteistyön muotoja. Esimerkiksi aikaisemminkin esitelty Jakamo (2017) keskittyy tuotantoyrityksiin ja heidän yhteistyöhön toimitusketjussa, järjestäen alustan kautta mm. tavan hoitaa esimerkiksi tilauksia tai tarjouspyyntöjä. Jakamo on kuitenkin laaja esimerkki ja on helppo kuvitella kahden yhteistyökumppanin välille vain yksinkertainen erikoistunut verkkoalusta, jonka kautta he voivat vain asettaa tilauksia ja esimerkiksi kuitata niitä tarpeen mukaan.

Osiossa 5.1. tutkittiin tarkemmin yllä olevassa taulukossa 1 esiteltyjä välitetyn yhteistyön muutamia ulottuvuuksia. Ytimessään yhteistyö sisältää jonkin mahdollisuustyyppin, joka liittyy johonkin arvoketjufunktioon tai lähinnä yhteistyön alkuvaiheessa avoimeen verkostoitumiseen ja mahdollisuuksien jatkokehittämiselle. Verkostoituminen ja mahdollisuuksien hakeminen ei kuulu vielä alkuvaiheessaan varsinaiseen arvoketjuun, joten se on merkitty taulukkoon kurstiivilla.

4.2. Yhteistyöalustan oman toiminnan keskeiset piirteet

Yhteistyöalustat yhdessä muodostavat siis monimutkaisen kokonaisuuden erilaisia yrityksiä yhdistäviä ulkopuolisia välittäjiä, työkaluja ja alustoja. Yhteistyöalustat pyrkivät

omien tavoitteidensa mukaisesti rakentamaan mahdollisuuksia organisaatioiden välillä, mahdollistaen samalla oman toimintansa. Yhteistyöalustat huomioivat välittämisessä eri organisaatiotyyppien aseman toisiinsa nähden ja siten samalla pyrkivät palvelemaan mahdollisimman hyvin kaikkien sidosryhmien tarpeita.

Yhteistyöalustat fokusoivat toimintojaan omien liiketoiminnallisten intressiensä ja kykyjensä mukaisesti, täydentäen mahdollista muuta organisaation toimintaa tai muita tavoitteita. Alustat toimivat usein rajatulla toiminta-alueella joko paikallisesti, alueellisesti tai valtakunnallisesti, erityisesti digitaalisten alustojen levittäytyessä laajemmallekin. Alustat tai alustojen taustalla toimivat välittäjäorganisaatiot tukevat rakenteillaan ja resursseillaan tällaisen yhteistyön välittämistä.

4.2.1. Maantieteellinen vaikutusalue ja välityksen kesto

Yksi mahdollinen tapa tarkastella suoraan välittäjäorganisaatioiden toimintaa on niiden maantieteellinen vaikutusalue. Monet välittäjäorganisaatiot ovatkin rakentuneet alueellisen tai paikallisen politiikan pohjalta, jolloin vaikutusalueen markkinoiden tarve on käynnistänyt välittäjän toiminnan alueella (Koskenlinna ym. 2005: 2). Yksi mahdollinen maantieteellinen jaottelu yhteistyöalustojen toiminnan lähtökohtana onkin siis jako paikalliseen, alueelliseen, valtakunnalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön.

Jos paikallinen taso rajataan kunnan sisällä tapahtuvaksi yhteistyöksi, esimerkiksi kappaleessa 3.2.3. mainitut Suomen Yrittäjien paikallisjärjestöt voidaan laskea näiden paikallisesti toimivien alustojen joukkoon. Tällaisten paikallisjärjestöjen toiminnassa esimerkiksi erilaiset tapahtumat, kokoukset ja muut vastaavat fyysiset tapaamisen muodot helpottuvat osallisten lyhyiden etäisyyksien vuoksi. Kun jäsenistö kerääntyy paikallisesti, diversiteetti esimerkiksi alojen suhteen on usein suuri.

Alueelliselle tasolle noustessa kysymykseen tulee erityisesti alueelliset välittäjäorganisaatiot, kuten aiemmin esitetty Vaasan seudun VASEK. Myös Merinovan voidaan ajatella olevan alueellinen välittäjäorganisaatio, koska se edistää erityisesti tietyn

maantieteellisesti rakentuneen yritysklusterin toimintaa. Verrattuna paikallisiin toimijoihin, laajemmin toimivat alueelliset alustat vaikuttavat aluepoliittisesti ja sitovat paikalliset toiminnan muodot valtakunnallisiin vastaaviin tekijöihin. Yleistyksenä esimerkiksi Suomen Yrittäjien tapauksessa paikallistasolla yhteistyö konkretisoituu enemmän, mutta poliittinen vaikutusvalta voi kerääntyä yrittäjäjärjestöissä eniten niiden korkeammalle valtakunnalliselle tasolle.

Toinen yksinkertaisesti tarkasteltavissa oleva piirre yhteistyöalustoissa on alustan toiminnan kesto. Monet tapahtumat, seminaarit, koulutukset ja vastaavat lyhytaikaista tiedonvälitystä, jolloin erityisesti avoin verkostoituminen korostuu verrattuna pitkäkestoiseen allianssiyhteistyöhön. Internet-pohjaiset yhteistyöalustat palvelevat toistaiseksi voimassa olevaa suhdetta, jonka tehostajana alusta toimii. Hankkeet, projektit ja erilaiset ohjelmat kestävät yleensä tietyn määräajan, esimerkiksi pari vuotta, mutta mahdollisuuksien mukaan yhteistyötä voidaan jatkaa joidenkin osapuolien kanssa myöhemmässä yhteistyössä. Välittämisen kesto liittyy myös olennaisesti seuraavan alakappaleen välitysmekanismeihin.

4.2.2. Alustojen oma rakenne ja niiden välitysmekanismit

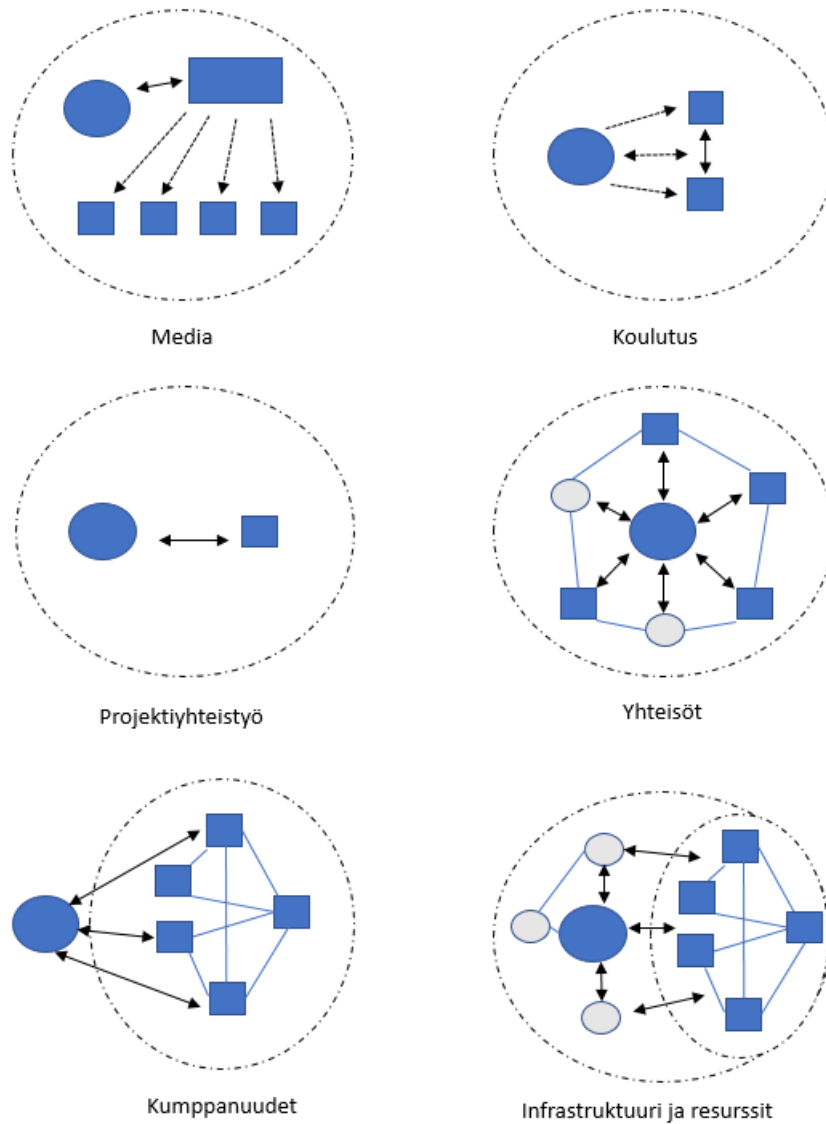
Yhteistyön lisäksi toinen tärkeä kysymys on selvittää ja tarkastella itse yhteistyöalustojen omia sisäisiä piirteitä yhteistyön välittäjänä. Koska yhteistyöalustat toimivat yritysten välillä, niiden oma organisaatorakenne, sektori ja omat tavoitteet ovat mahdollista nähdä myös yhteistyön välittämisessä vaikuttavina tekijöinä. Kuten edellisessä pääkappaleessa huomattiin, yhteistyön välittäminen on usein sivuosassa monien välittäjäorganisaatioiden toiminnassa.

Palvelutoiminnan kehittämistä välittäjäorganisaatioiden näkökulmasta tutkineet Konttinen, Smedlund, Rilla, Kallio & van der Have (2011) tunnistivat tiedonsiirrossa kuusi erilaista mekanismia: median, koulutukset, projektiyhteistyön, yhteisöt, kumppanuussuhteet ja infrastruktuurin. Mekanismit jaotellaan välittäjäorganisaation roolin, osallistuvien organisaatioiden määrän ja tiedonsiirron suuntien mukaan. Tavallisessa mediassa välittäjä ilmoittaa tiedon osallistuville yrityksille keskitetysti jotain

kanavaa pitkin. Koulutuksessa yhteistyön ulkopuolinen välittäjä antaa tietoa, mutta mahdollistaa tiedon liikkumisen osallistujien välillä. Projektiyhteistyössä välittäjä on itse mukana ja tiedon välittämisen lisäksi saa sitä muilta osapuolilta. Yhteisöissä välittäjä toimii keskiössä luomassa ja välittämässä tietoa. Kumppanuuksissa välittäjä toimii yhteistyön ulkopuolella välittäjänä osalle organisaatioista. Infrastruktuureissa välittäjä tarjoaa paikan (esimerkiksi internetissä), jonka kautta organisaatiot voivat tehdä yhteistyötä. Mekanismin rakenteet ja tiedon kulkusuunnat nähtävissä alla olevassa kuvassa 8. Tumma ympyrä on välittäjäorganisaatio, neliöt yrityksiä, vaaleat ympyrät muita tekijöitä, kuten yksittäisiä asiantuntijoita. Katkoviiva nuolten välillä ilmaisee epäsuoraa siirtoa ja suora viiva suoraa siirtoa. (Konttinen ym. 2011: 90–100.)

Aikaisemmin esiteltyt yhteistyöalustat ja välittäjäorganisaatiot voidaan jakaa näiden mekanismien alle, jolloin mediaksi voidaan laskea esimerkiksi messut. Koulutukset, seminaarit ja tapahtumat liittyvät erityisesti koulutukseen. Projektiyhteistyöhön kuuluvat erilaiset hankkeet, ohjelmat ja muu määräaikainen projektiyhteistyö. Yhteisöissä on erilaisia edunvalvontajärjestöjä, kehitysyrityksiä ja muita yhteisöjä ja verkostoja. Kumppanuussuhteet rakentuvat osaksi esimerkiksi teknologiakeskusten tai kansainvälistymisalustojen kautta. Infrastruktuurit ovat päällimmäisinä välitysmekanismeina esimerkiksi erilaisissa internet-pohjaisissa alustoissa.

Rakenteellisesti yhteistyöalustat voidaan usein nähdä joko organisaation yhteistyötä mahdollistavana funktiona tai taustaorganisaatiosta irrallisena toimintona. Esimerkiksi monet sähköiset yhteistyöalustat voivat olla vain omalle taustaorganisaatiolleen vain työkalu, jonka he tarjoavat yrityksille omiin yhteistyön sovelluksiin. Yhteistyön välityksen rooli näkyy myös välittäjäorganisaatioissa ja sen omissa painotuksissa. Monet organisaatiot keskittyvät eri tasoilla yhteistyön välittämiseen, jolloin esimerkiksi monet julkiset välittäjäorganisaatiot pitävät yhteistyötä osana muuta toimintaa, kuten edunvalvontaa tai seutukehitystä. Yksityisen sektorin yhteistyöalustat pystyvät erikoistumaan haluamallaan tavalla vaikkapa kokonaan välittäjätehtäviin, kuten esimerkiksi monet suoranaiset innovaatiovälittäjät, joiden erikoistuminen ja tehokkuus tuovat myös enemmän tuloja välittämisestä.



Kuva 8 Välitysmekanismit (Konttinen ym. 2011: 37-41)

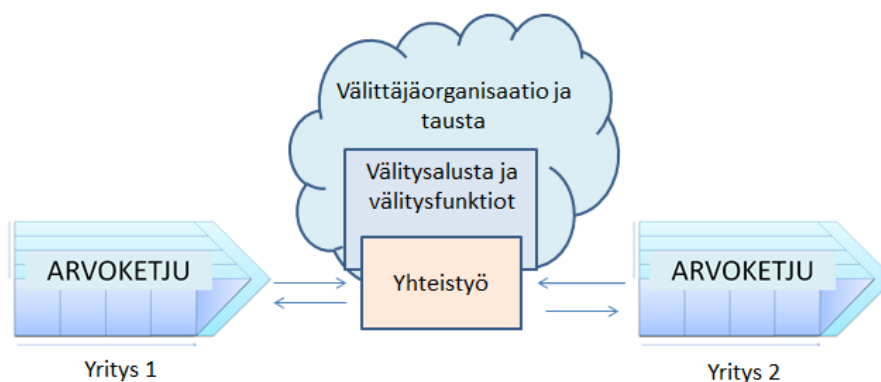
Vastaavasti yhteistyöalustaan ja yleisesti yhteistyöhön liitetyt resurssit vaikuttavat yhteistyön määrään. Yrittäjien mahdollisuuksien hakeminen on erityisesti sosiaalisesta toiminnasta lähtevää, jolloin esimerkiksi osallistuvien ihmisten määrä, verkostot ja henkilökohtaiset kyvyt korostuvat (Ardichvili ym. 2003: 108–120). Vastaavasti sosiaaliset resurssit vaikuttavat myös tarkempien yhteistyömahdollisuuksien hakemisessa. Yhteistyön välittämistavat vaativat eri määrän resursseja operoimiseen ja

jotkut käytännön alustat toimivat pääpiirteissään omalla painollaan alkupanostuksen jälkeen, esimerkiksi ilmoitustaulutyyppeinä internet-tietopankkeina. Vastaavasti välitetyn yhteistyön resurssi-intensiivisyys vaihtelee riippuen organisaatiomallista. Yksinkertaistettuna yksityisen sektorin yhteistyöalustat on mahdollista nähdä enemmän fokuoituna resurssien ja toiminnan suhteen, kun taas julkinen sektori ja järjestöt rakentavat yhteistyötä osana isompia, yleishyödyllisiä kokonaisuuksia.

4.3. Ensimmäinen tutkimuskysymys

Alla olevassa kuvassa 9 visualisoituna kokonaiskuva yhteistyöalustoista ja yhteistyöstä. Kuva sitoo yhteen erilaiset tutkielmassa esitellyt yhteistyöhön liittyvät teoriat, joita lopulta heijastettiin tässä kappaleessa Suomessa toimiviin todellisiin välittäjäorganisaatioihin ja yhteistyöalustoihin. Yhteistyö on kuvassa esitetty kahdenvälisenä yksinkertaisen esitystavan vuoksi, mutta samassa yhteistyöfunktiossa on helppo nähdä kolme tai useampi yritys. Kuva ja sitä edeltänyt teoriaosuus vastaa samalla kokonaisuudessaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

- (1) Miten pk-yritysten välinen yritys yhteistyö rakentuu ja miten yhteistyöalustat välittävät yritys yhteistyötä?



Kuva 9 Yhteistyöalustat ja yhteistyön välittäminen

Vaikka kuvassa yrityksiä on valittu kuvaamaan arvoketjut, arvoa tuottamaton verkostoituminen voidaan ajatella toimivan yrityksissä pelkästään arvoketjujen rajapinnoissa, hakien samalla paikkaansa ja syventäen yritysten integraatiota. Kuvassa esiintyvä yhteistyö on mahdollista nähdä tarkemmin esimerkiksi nelikenttänä kuvan 6 osoittamalla tavalla, joka huomioi yhteistyössä integraation ja mahdollisuuksien tyypit.

Seuraavassa pääkappaleessa siirrytään tutkielman empiiriseen osioon, jossa tutkitaan suomalaisten pk-yritysten käsityksiä yhteistyöstä ja sitä välittävistä yhteistyöalustoista. Tarkastelemalla erilaisia aloja pyrkimyksenä on saada vertailutietoa näkemyksistä ja saada pohja kriittiselle teorian tarkastelulle. Todellisuutta kuvaavilla kyselytuloksilla täydennetään tässä osiossa rakennettua kokonaiskuvaa yhteistyön ja välittäjien toiminnasta yritysten välillä. Samalla empiirinen osio vastaa toiseen tutkimuskysymykseen.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman empiirisen osion, joka toteutettiin kyselytutkimuksen muodossa. Kyselyn päätavoitteena oli toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittää, miten suomalaiset pk-yritykset itse kokevat yritys yhteistyön, sekä yhteistyöalustojen käytön tämän yhteistyön välineenä. Kysely selvitti yritysten käytännön näkemyksiä erityisesti yhteistyöstä muiden pk-yritysten kanssa suoraan ja yhteistyöalustojen kautta. Tämä kappale alkaa tiedonkeruun ja metodologian kuvailulla, jonka jälkeen kyselyn tuloksia analysoidaan seuraavassa kappaleessa.

5.1. Tiedonkeruu

PISKU-hankkeen ja samalla kyselyn kohderyhmänä olivat neljän suomalaisen alueen pk-yritykset, joita valikoitiin hankkeeseen 12 kappaletta aluetta kohti, eli yhteensä 48 yritystä. Pk-yritykset pyrittiin valitsemaan alueiden elinkeinorakenteen painotusten mukaisesti, jolloin Pohjanmaan alueella hankkeen yritykset ovat energiaklusterista, Lapissa matkailu- ja palvelualalta, Uusimaalla hyvinvointiteknologian edustajia ja vastaavasti Varsinais-Suomessa metalliteollisuuden alalta. Kysely pidettiin myös avoimena muille hankkeesta kiinnostuneille pk-yrityksille. Tutkimuksen aineisto kerättiin PISKU-hankkeen nykytila-analyysin kanssa samanaikaisesti, kun kohdeyrityksiltä selvitettiin hankkeen muille osallistujille relevanttia tietoa yrityksistä, esimerkiksi henkilöstöön ja toimintaan liittyen.

Kyselyn suunnittelussa hyödynnettiin teoriaosuudessa rakennettua käsitystä yhteistyöalustoista ja välittäjäorganisaatioista. Kyselyssä käytetyt yritysten toiminnot rakentuivat arvoketjun teorian mukaisesti. Hankkeen tavoitteet ohjasivat kysymysten suunnittelussa, jolloin käytössä olevien yhteistyöalustojen kartoitus korostui. Kyselyn viimeisen osion suunnitteli Vaasan yliopiston tohtoriopiskelija, joka työskentelee hankkeessa suunnittelemassa yhteistyöalustaa, jatkaen käytännössä tämän tutkielman työtä.

Rakenteellisesti kysely jakaantuu neljään osaan. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan yritysten välistä yhteistyötä yleisellä tasolla, jota käsiteltiin tutkielman teoriaosuuden alussa. Toisessa osuudessa tutkitaan yhteistyöalustojen ja välittäjäorganisaatioiden käytön suhdetta, pohjautuen tutkielman teoriaosuuden jälkimmäiseen osuuteen. Kyselyn kolmannessa osuudessa tiedustellaan yrityksiltä yritys yhteistyön tulevaisuudesta ja toiveista yhteistyöalustojen suhteen. Neljäs, yritysten taloudellista ja myyntitynäkökulmaa koskeva osuus on siis tohtoriopiskelijan suunnittelema, eikä varsinaisesti suoraan osa tätä tutkielmaa. Kyselyn osioiden alussa on selventäviä termejä ja selityksiä, joiden pyrkimyksenä on saavuttaa vastaajille sama tietotaso tai käsitteistö, joiden kautta käsittää yhteistyötä paremmin.

Kysely toteutettiin internet-pohjaisena Google Forms-lomakkeena, jonka yritysten avainhenkilöiden ohjattiin täyttävän joko nykytila-analyysin haastattelun yhteydessä tai omalla ajallaan mahdollisuuksien mukaan. Kyselyn pohja kokonaisuudessaan kysymyksineen näkyy kuvattuna liitteessä 1. Osa kysymyksistä on toteutettu Likert-asteikolla 1-7, osassa kysymyksistä valitaan kaikki yritykselle sopivat vaihtoehdot ja osa kysymyksistä ovat avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin suomen ja englannin kielillä, jolloin yritys voi vastata itselleen sopivalla kielellä. Tiedonkeruu toteutettiin vuoden 2017 kesän ja syksyn aikana.

5.2. Metodologia

Koska kyse on lähinnä laadullisesta tutkimuksesta, myös kyselyn analysointiin käytetään laadulliseen tutkimukseen sopivia menetelmiä. Menetelmät suhteutetaan saatuun tietoon, joista osa on kerätty Likert-asteikolla 1-7, osa listausten kautta ja osa avoimina kysymyksinä. Likert-asteikossa numeroita vastaavat seuraavat mielipiteet: 1 = ”Täysin eri mieltä”, 2 = ”Eri mieltä”, 3 = ”Jokseenkin eri mieltä”, 4 = ”En samaa enkä eri mieltä”, 5 = ”Jokseenkin samaa mieltä”, 6 = ”Samaa mieltä”, 7 = ”Täysin samaa mieltä”. Kuten aiemmin mainittiin, tutkielman pyrkimyksenä on toimia induktiivisena yhdistäjänä teorian ja käytännön kokemusten välillä.

Yksi induktiivisuuteen perustuva laadullinen analyysitapa on datan kuvaus ja analyysi. Keskeisinä osina tässä menetelmässä on datan vähentäminen, datan kuvaus, sekä johtopäätösten vetäminen ja varmistaminen. Jokainen näistä osista tapahtuu samanaikaisesti menetelmässä. Analyttisen ajattelun kautta menetelmässä iteroidaan kuvaava visuaalinen muoto datalle. Erotuksena aiemmin esiteltyyn ”grounded theoryyn” on se, ettei menetelmät ole niin tiukasti määriteltyjä. (Saunders ym 2007: 493-496.)

Tämä datan kuvaus ja analyysi toimivat pääasiallisena käsittelytapana empiirisen osion kyselyn suhteen. Datan vähentäminen tapahtuu suurilta osin itsestään, koska kysely on jaoteltu eri kysymyksiin ja jokaiseen kysymykseen kerätään vain lyhyet vastaukset. Kuvauksina käytetään esimerkiksi visuaalisia kuvauksia tai erilaisia diagrammeja, kuten ympyrädiagrammeja ja pylväsdigrammeja. Vastauksia arvioidaan kokonaisuutena ja anonymisti, jolloin yksittäisten yritysten vastauksia erotella toisistaan. Johtopäätöksiä kyselyn tuloksista vedetään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Metodologian avulla empiirinen osio, eli siis kyselytutkimus sitoo käytännön kokemukset yhteistyöstä teorian avulla rakennettuun kokonaisuuteen. Seuraavassa pääkappaleessa esitellään PISKU-hankkeen yrityksille toteutetun yhteistyökyselyn tulokset ja vastataan toiseen tutkimuskysymykseen. Vastaukset ovat kappaleessa eriteltynä kysymyksiin ja lopulta tutkimuskysymyksiin liittyviin yhteenveto-osioihin.

5.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on monenlaisia luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka kannattaa huomioida tuloksia tarkastellessa. Pyrkimyksenä on parantaa tutkimuksen luotettavuutta mahdollisimman paljon ja vähentää epävarmuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. (Saunders 2007: 149-152.)

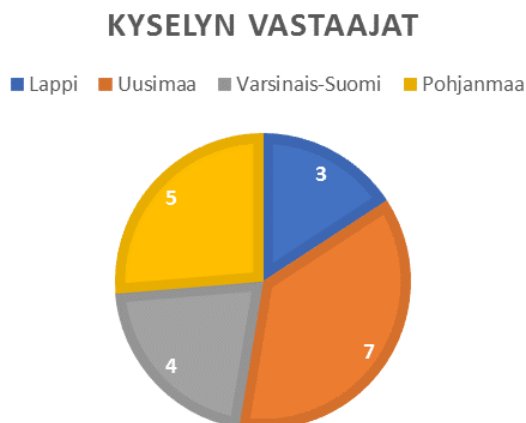
Yksi luotettavuuteen liittyvä tekijä on hankkeen pk-yrityksistä koostuva otos. Valikoituneet joukot eivät välttämättä täytä kaikilta osilta pk-yritysten virallista

määritelmää, vaan mukana on myös esimerkiksi julkisomistuksessa olevia yrityksiä tai muita yhteisöitä. Nämä yhteisöt voivat käyttäytyä omilla tavoillaan esimerkiksi sääntelyn tai muun lainsäädännön vuoksi. Otos yrityksistä on myös hyvin rajallinen, eikä välttämättä kuvaa hyvin koko Suomen pk-yrityskantaa.

Vastaavasti kyselyyn vastanneiden, pääasiassa toimitusjohtajien, henkilökohtaiset vaikuttavat tekijät ovat voineet vaikuttaa kyselyyn vastaamisessa. Osa ihmisistä voi esimerkiksi kokea tietokonekyselyyn vastaamisen vieraaksi. Koska kyselyyn pystyi vastaamaan vapaavalintaisella ajalla, esimerkiksi vastausajalla voi olla vaikutusta vastausten laatuun ja pituuteen.

5.4. Aineiston kuvaus

Kirjoitushetkellä kyselyn vastauksia kerättiin lopulta Google Formsin kautta 19 kappaletta. Vastausjoukko rakentuu niistä PISKU-hankkeeseen osallistuvista yrityksistä, jotka tahtoivat osallistua hankkeen yhteistyöalustan kehitykseen. Alueellisesti vastaukset jakaantuivat seuraavalla tavalla: Lappi 3 vastausta, Uusimaa 7 vastausta, Varsinais-Suomi 4 vastausta ja Pohjanmaa 5 vastausta. Alla olevassa kuvassa 10 visualisoituna vastaajien jakauma.



Kuva 10 Kyselyn vastaajat

Yritykset saivat vastata kyselyssä vapaasti haluamiinsa kysymyksiin. Alla olevassa taulukossa 2 on nähtävissä saatujen vastausten määrä eri kysymyksiä kohden, ennen tyhjien ja invalidien vastausten poistamista. Kysymykset ja niihin saadut vastaukset käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

	Vastaukset (kpl)
Osio 1: Yritysten välinen yhteistyö	
1. Yritysyhteistyö muiden PK-yritysten kanssa on tärkeässä roolissa yrityksenne toiminnassa.	19
2. Olemme nykytilanteessa tyytyväisiä yritysyhteistyöhön muiden PK-yritysten kanssa.	19
3. Millaisiin yrityksen toimintoihin mahdollinen yhteistyö muiden pk-yritysten kanssa liittyy?	19
4.1. Mitkä ovat nykytilanteessa suurimmat ongelmat... yhteistyön aloittamisessa ja kontaktien löytämisessä muiden PK-yritysten kanssa?	17
4.2. ... projekti-luontoisessa tai määräaikaisessa yhteistyössä muiden PK-yritysten kanssa?	14
4.3. ... pitkäaikaisissa kumppanuussuhteissa muiden PK-yritysten kanssa?	14
Osio 2: Yhteistyöalustat	
5. Millaisia mahdollisia sähköisiä työkaluja tai alustoja käytätte tällä hetkellä yhteistyön aloittamiseksi ja toteuttamiseksi muiden pk-yritysten kanssa?	17
6. Millaisia muutoksia toivoisitte mahdollisiin nykyisiin SÄHKÖISIIN yhteistyöalustoihinne? Mikä käyttämissänne alustoissa toimii yhteistyön kannalta ja mikä ei?	10
7. Millaisia mahdollisia välittäjäorganisaatioita ja yhteistyöalustoja käytätte tällä hetkellä yhteistyön aloittamiseksi ja toteuttamiseksi muiden pk-yritysten kanssa?	19
8. Millaisia muutoksia toivoisitte mahdollisiin nykyisiin yhteistyöalustoihinne? Mikä käyttämissänne alustoissa toimii yhteistyön kannalta ja mikä ei?	12
Osio 3: Yritysyhteistyön tulevaisuus	
9. Millaisia yritysyhteistyön tavoitteita yrityksellänne on tulevaisuudessa? Millaisessa yritysyhteistyössä näette erityisiä mahdollisuuksia omalle yrityksellenne?	18
10. Millaisesta yhteistyöalustasta olisi teille eniten hyötyä käytännön ongelmien ratkaisemisessa ja yhteistyötavoitteiden toteuttamisessa?	14

Taulukko 2 Yksittäisten kysymysten vastausten määrä

Vastanneista yrityksistä yksi oli järjestö, yksi yksityinen elinkeinonharjoittaja ja loput osakeyhtiöitä. Vastaajista työtehtävänsä ilmoittaneista suurin osa toimi yrityksessään toimitusjohtajana/yrittäjänä, mutta joukossa oli myös kehitysjohtaja, tuotantojohtaja ja pääsihteeri. Sukupuolensa ilmoittaneista vastaajista noin kolmannes oli naispuolisia. Kokoluokaltaan yritykset edustavat siis pk-yrityksiä ja niiden sisällä erityisesti pieniä yrityksiä. Suurimmalla osalla yrityksistä toiminta on jo vakiintunutta, mutta erityisesti hyvinvointiteknologian alalla toimivien yritysten joukosta löytyy myös startup-tyyppisiä uusia yrityksiä.

5.5. Datan analysointi

Kyselyn vastausten saamisen jälkeen datan analysointi alkaa karsimalla vastausjoukosta kysymykohtaisesti pois tyhjät vastaukset ja vastaukset ilman sisältöä. Likert-asteikolla olevat kysymykset sijoitettiin pylväsdiagrammiin ja vastausjoukoille laskettiin keskilukuja kuvaamaan tarkemmin hajontaa. Kuvaajia ja keskilukuja käytetään arvioimaan vastausjoukkoa kokonaisuutena ja tekemään johtopäätöksiä yritysten nykytilanteesta. Vastaavasti diagrammeja hyödynnetään myös kysymyksissä, jotka tarjoavat vastaajille valmiit listaukset alustoissa.

Avoimia kysymyksiä käsitellään karsimisen jälkeen luokittelemalla vastaukset metodologian mukaisesti heijastamalla niitä teoriaan ja etsimällä yhteisiä tekijöitä. Kun vastaukset on kerätty niiden yläluokkiin, niitä verrataan keskenään ja heijastetaan jälleen teoriaan, jolloin ne jaetaan kategorioihin, mikäli mahdollista. Kategoriat ja vastausluokat keräävät yhteen vastaukset, jolloin vastaajien arvioimat merkittävimmät tekijät nousevat esille. Seuraava pääkappale esittelee kyselyn tulokset tarkemmin tämän kappaleen pohjalta.

6. TULOKSET

Vastauksia verkkokyselyyn saatiin siis yhteensä 19 kappaletta, jotka jakaantuivat suhteellisen tasaisesti hankkeessa eri alueiden välille. Hankkeen eri alueilla on valittu kärkialat, joita suurin osa alueen yrityksistä samalla edustavat. Tämä kappale käsittelee tarkemmin kyselyn vastauksia ja analysoi niitä kokonaisuutena.

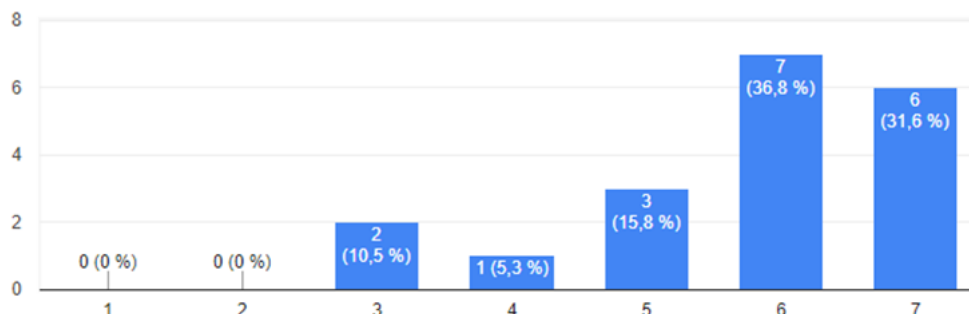
Tuloskappale on jaettuna alakappaleisiin kyselyssä esiintyvien osioiden mukaisesti. Ensimmäinen alakappale käsittelee vastaajien näkemyksiä yhteistyöstä erityisesti yhteistyön nykytilan, toimintojen ja ongelmien kautta. Toiseksi viimeisessä alakappaleessa pohditaan tulosten mahdollisia alakohtaisia eroavaisuuksia hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Viimeinen alakappale tiivistää kappaleen yhteen ja vastaa toiseen tutkimuskysymykseen.

6.1. Näkemykset pk-yritysten välisestä yhteistyöstä

Ennen kuin voidaan tarkastella varsinaisia käytössä olevia yhteistyöalustoja, on ymmärrettävä yleisesti yritysten nykytilannetta ja näkemyksiä yhteistyöstä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin yrityksen yritysyritys yhteistyön merkitystä nykytilanteesta Likert-asteikolla yhdestä seitsemään. Painopiste yritysten vastauksissa korostuu asteikon kärkipäähän, jolloin suurin osa hankkeeseen osallistuvista mikro- ja pk-yrityksistä pitävät pk-yhteistyötä suhteellisen merkittävänä osana toimintaansa. Kuvaaja ensimmäisen kysymyksen vastauksista on nähtävissä alla olevassa kuvassa 11. Ensimmäisen kysymyksen vastausten keskiarvo oli noin 5,74 ja mediaani 6. Asteikon alapäässä olevista yrityksistä toinen on hyvin nuori, joten sillä ei ole yhteistyötäkään vielä juurikaan.

1. Yritysyhteistyö muiden PK-yritysten kanssa on tärkeässä roolissa yrityksemme toiminnassa.

19 vastausta

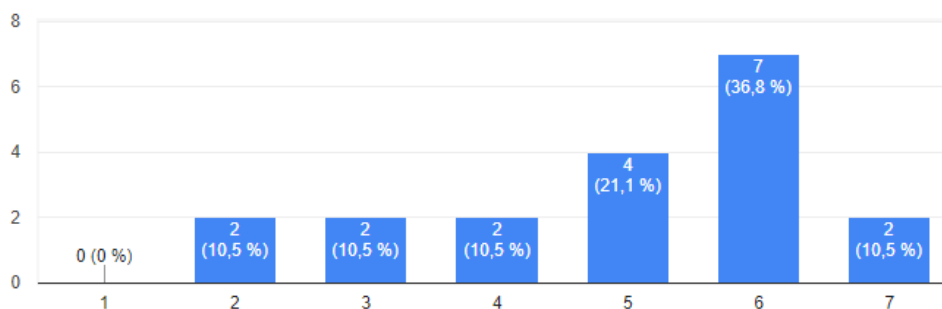


Kuva 11 Yhteistyön tärkeyden jakauma

Vastaavasti toisessa kysymyksessä kysyttiin Likert-asteikolla 1–7 yrityksen tyytyväisyyttä pk-yhteistyön nykytilaan. Tyytyväisyyden suhteen hajontaa on hieman enemmän kuin tärkeyttä tarkastellessa, mikä osoittaisi siis sen, ettei yhteistyön haluttu taso ole välttämättä tasapainossa nykytilanteeseen verrattuna. Pääpiirteisään hankkeen yritykset ovat kuitenkin tyytyväisiä nykyiseen pk-yritysyhteistyöhönsä. Kuvaaja toisen kysymyksen vastauksista on nähtävissä alla olevassa kuvassa 12. Toisen kysymyksen vastausten keskiarvo oli noin 4,95 ja mediaani 5.

2. Olemme nykytilanteessa tyytyväisiä yritysytteistyöhön muiden PK-yritysten kanssa.

19 vastausta

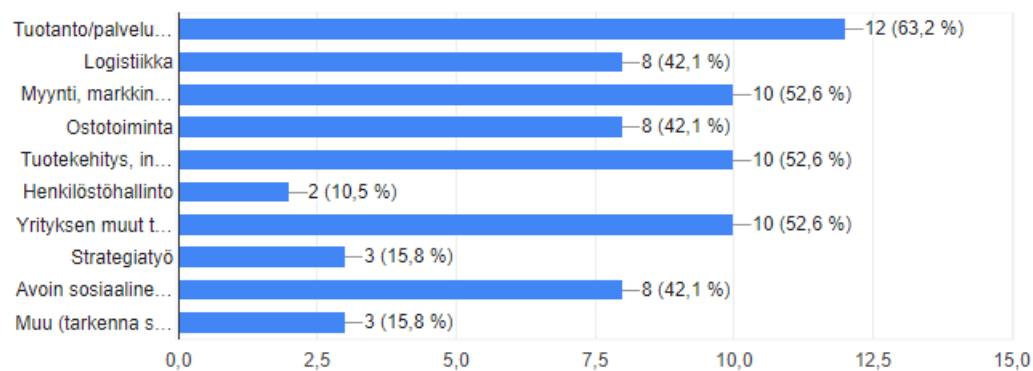


Kuva 12 Yhteistyötyytyväisyyden jakauma

Kolmannessa kysymyksessä yritykset valitsivat vapaasti yrityksen toimintoja, joissa ne tekevät yhteistyötä muiden pk-yritysten kanssa. Toiminnot on valikoitu arvoketjuteorian mukaisesti, mutta listauksessa on tarkennukseksi lisätty teoriaosuuden mukaisesti avoin sosiaalinen verkostoituminen ja strategiatyö. Erilaiset kategoriat ovat nähtävissä tarkemmin liitteestä 1. Vastausten mukaan yhteistyö koskettaa laaja-alaisesti koko yritystä. Odotetustikin suurin osa vastauksista koskettaa nimenomaan toimitusketjuyhteistyötä, mutta myös tuotekehitys ja muut tukitoiminnot keräsivät paljon vastauksia. Kysymyksen vastaukset ovat kerättynä yhteen alla olevassa kuvassa 13.

3 Millaisiin yrityksen toimintoihin mahdollinen yhteistyö muiden pk-yritysten kanssa liittyy?

19 vastausta



Kuva 13 Yhteistyötoimintojen jakauma

Yritykset saivat myös halutessaan ilmoittaa muita toimintoja tai tarkennuksia yhteistyötoimintoihin. Yksi yrityksistä ilmoitti esimerkiksi kuuluvansa suurempaan konserniin, jonka kautta he ovat yhteydessä monenlaisiin muihin konsernin yrityksiin. Myös oman alan säännöstelyt eli regulaatiot mainittiin yhtenä yhteistyön toimintona. Eräs vastaajista mainitsi erikseen laajan skaalan yrityksensä ulkoistettuja toimintoja esimerkiksi varastoinnissa ja taloushallinnossa.

Neljännessä, kolmeen osaan jaetussa avoimessa kysymyksessä selvitettiin yritysten suurimpia yhteistyön ongelmia. Kysymyksen erottelu on tehty eripituisiin yhteistyön muotoihin: yhteistyön aloittamiseen ja kontaktien löytämiseen, osa-aikaiseen projektityyliseen yhteistyöhön ja pidempiaikaisiin kumppanuussuhteisiin. Kysymys on muodostettu avoimeksi, jotta yrityksiltä saadaan nimenomaan kartoitettua koetut ongelmat, joihin PISKU-hankkeessa voidaan vaikuttaa. Vastauksia on kerätty kategorioimalla metodologian mukaisesti.

4.1. Mitkä ovat nykytilanteessa suurimmat ongelmat... yhteistyön aloittamisessa ja kontaktien löytämisessä muiden PK-yritysten kanssa?	
Sisäiset tekijät:	kpl
Ajan ja muiden resurssien puute	6
Johtamisen ongelmat	1
Ulkoiset tekijät:	kpl
Sopivien kumppaneiden löytämisen vaikeus	7
Luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden rakentaminen	2
Potentiaalisten kumppaneiden arviointi	2

Taulukko 3 Verkostoitumisen ja yhteistyön aloittamisen ongelmat

Kysymyksen ensimmäisessä osassa tarkasteltiin yritysten kokemia ongelmia yhteistyön aloittamisessa ja kontaktien löytämisessä. Tämä vaihe vastaa teoriaosuuden verkostoitumista ja vaihetta ennen syventynyttä yhteistyötä. Yksi suurimmista ongelmista yrityksille yhteistyön aloittamisessa on aikakysymys. Osa vastaajista mainitsi verkostoitumisen ongelmaksi näkyvyyden, eli käytännössä vastaajayrityksen on vaikea löytää sopivia yrityksiä tai tulla löydettyksi. Lisäksi keskeisenä ongelmana verkostoitumisessa esiintyy yhteen sopimattomat potentiaaliset kumppanit. Kun lähtökohdat, tavoitteet ja näkemykset yhteistyöstä poikkeavat merkittävästi, yrityksillä voi olla vaikea löytää yhteistä säveltä minkään yhteistyön aloittamiseksi. Yllä olevassa taulukossa 3 esitetty kategorioituna vastaukset ja niiden frekvenssit invalidien, kuten tyhjien, vastausten karsimisen jälkeen.

Kategorioinnissa tekijät jaetaan pääsääntöisesti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin yksinkertaistamisen vuoksi. Yllä, taulukossa 3, on nähtävissä validien eri tekijöiden mainintojen kappalemäärät. Pääasiassa ajan ja muiden resurssien puutteet näkyvät sisäisinä verkostoitumisen ongelmina monilla yrityksillä. Yksi yritys mainitsi johtamisen henkilökohtaiset ongelmat verkostoitumisen esteekseen. Ulkoisista tekijöistä kumppaneiden löytämisen vaikeus tuli esille monissa vastauksissa. Epäsuorasti löytämisen vaikeuteen liittyy myös (jo löydettyjen) kumppaneiden arviointi jatkoysteistyötä varten. Varsinainen luottamuksen ja yhteisen agendan rakentaminen mainittiin kahdessa vastauksessa.

4.2. ... projekti-luontoisessa tai määräaikaisessa yhteistyössä muiden PK-yritysten kanssa?	
Sisäiset tekijät:	kpl
Ajan puute	4
Todellisten kustannusten arviointi	1
Ulkoiset tekijät:	kpl
Sopivien kumppaneiden löytämisen vaikeus	3
Panostuksen puute, välinpitämättömyys	2
Kommunikaatio ja sopimustekniset tekijät	1

Taulukko 4 Projekti- ja määräaikaisyhteistyön ongelmat

Projektiluontoisen tai määräaikaisen yhteistyön ongelmia tarkasteltiin kysymyksen toisessa osiossa. Myös määräaikaisen yhteistyön isoina ongelmina ovat monille vastaajille aikakysymys ja sopivan yhteistyön löytäminen. Koska määräaikainen yhteistyö rakentaa pohjan päivittäiselle toimitusketjuyhteistyölle, kommunikoinnin ongelmien merkitys korostuu. Vastaavasti yhteistyökumppanin yhteensopivuuden merkitys painottuu entistä enemmän, jotta yritykset eivät kohtaisi jatkuvasti ongelmia päivittäistoiminnassaan. Yksi vastaajista kertoi ongelmakseen joidenkin yritysten

välinsuhtautumisen tällaisiin suhteisiin, joissa yritys pitää projektia vain ”yhtenä alihankintana muiden joukossa.” Yllä olevassa taulukossa 4 on nähtävissä määräaikaisten yhteistyön ongelmat vastaajien kokemusten mukaan.

Huomioitavaa on, että projektiyhteistyön ongelmiin saatiin käyttökelpoisia vastauksia vähemmän kuin verkostoitumiseen, mikä voi johtua esimerkiksi projektiyhteistyön puutteesta. Esimerkiksi eräs vastaajista kertoi yrityksensä keskittyvän mieluummin pitkäaikaisiin kumppanuussuhteisiin. Kun määräaikaisten yhteistyön ongelmia verrataan verkostoitumisen ongelmiin, uusiksi ongelmiksi muodostuvat päivittäiskommunikaatio ja sopimustekniset tekijät. Kaksi vastaajista kokivat myös kumppanien panostuksen puutteen ja välinsuhtautumisen ongelmalliseksi.

4.3. ... pitkäaikaisissa kumppanuussuhteissa muiden PK-yritysten kanssa?	
Sisäiset tekijät:	kpl
Ajan puute	2
Korkeat hinnat ja muut vaaditut resurssit	2
Ulkoiset tekijät:	kpl
Kumppanin sitoutumisen puute	3
Yhteistyötapoihin juuttuminen, kehittymisen puute	2
Kilpailuasetelma ja muut jännitteet	1
Sopivien kumppaneiden löytäminen	1

Taulukko 5 Pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden ongelmat

Pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden ongelmia kysyttiin neljännen kysymyksen viimeisessä aliosiossa. Myös pitkäaikaisessa yhteistyössä ja kumppanuussuhteissa osa yrityksistä kokee ongelmikseen sopivien yhteistyöalueiden löytämisen. Mahdollinen kilpailusuhde tai muut konfliktitilanteet intressien suhteen voivat tuoda pitkäaikaisissa suhteissa esille enemmän jännitteitä tai epätasapainoa. Yhteistyön jatkuessa pidempään, osa yrityksistä koki suhteen kehittämisen jähmettyneen, kun kumppanuussuhde juuttuu vanhoihin tapoihinsa. Vastaavasti joissain tapauksissa yhteistyö on voinut jäädä ajan

kuluessa resursseja raskaasti kuluttavaksi. Yllä olevassa taulukossa 5 on nähtävissä kategorisoituna vastaukset niiden tyyppin mukaan frekvensseineen.

Pitkäaikaiskumppanuuksien ongelmien suhteen valideja vastauksia ja tekijöitä saatiin määrällisesti yhtä paljon kuin määräaikaisyhteistyötä koskevaan kysymykseen. Integraation syventyessä yritykset käyttävät yhteistyössä lähtökohtaisesti enemmän resursseja, jolloin suurimmat ongelmat nousevat esille kumppanuussuhteen juututtua aloilleen tehottomaksi ja kalliiksi ”vanhojen tapojen” toteuttamiseksi. Määrällisesti eniten vastauksissa esiintyy kumppanin sitoutumisen puute, joka myös liittyy epäsuorasti kumppanuussuhteen kehittämisen hidastumiseen.

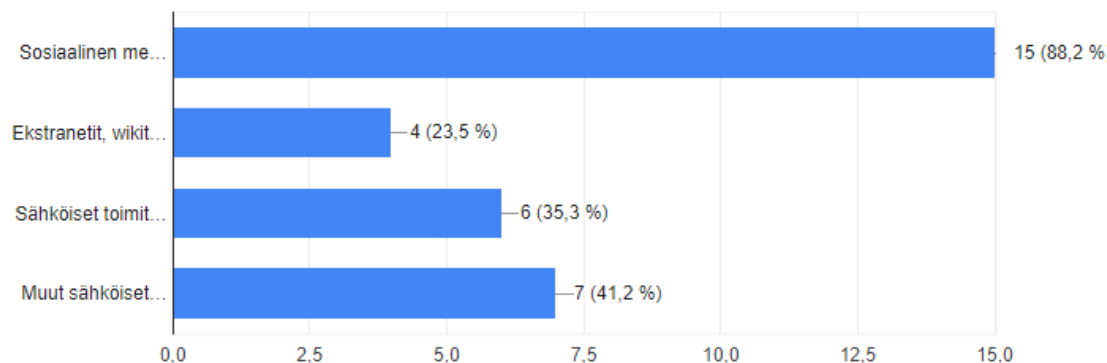
Pääpiirteissään yhteistyön keskeiset ongelmat jatkuvat siis koko sen elinkaaren ajan, kun painopisteet vaihtuvat integraation syventyessä. Erityisesti ajan ja muiden resurssien puute rajoittaa aluksi yritysten mahdollisuuksia laajentaa yhteistyötään. Yhteistyön eri tyyppien kohdalla toistuvat samanlaiset ongelmat soveltuvuuden ja sopivan yhteistyön löytämisen suhteen. Yritysten voi olla vaikea arvioida yhteissuhteitaan tai potentiaalisia kumppaneitaan, jolloin onnistuminen voi vaikeutua.

6.2. Käytetyt yhteistyöalustat

Käytettyjen yhteistyöalustojen ja välittäjäorganisaatioiden kyselyn pohjalla käytettiin jaottelua teoriaosuudesta. Selkeyden vuoksi sähköiset yhteistyöalustat erotettiin irti välittäjäorganisaatioista ja tarkasteltiin kyselyssä erillisessä kysymyksessä. Kyselyn viidennessä kysymyksessä pyydettiin vastaajaa valitsemaan kaikki käytössä olevat sähköiset yhteistyöalustat. Listaus perustuu teoriaosuudessa tehtyyn kartoitukseen erilaisista mahdollisista alustoista. Viidennen kysymyksen vastaukset ovat kerättynä yhteen alla olevassa kuvassa 14.

5. Millaisia mahdollisia sähköisiä työkaluja tai alustoja käytätte tällä hetkellä yhteistyön aloittamiseksi ja toteuttamiseksi muiden pk-yritysten kanssa?

17 vastausta



Kuva 14 Käytettyjen sähköisten yhteistyöalustojen jakauma

Suurin osa vastanneista yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa joissain määrin yhteistyön välineenä. Matalat käyttökustannukset, helppokäyttöisyys ja monipuoliset käyttötarkoitukset voivat selittää sosiaalisen median suosiota pk-yrityksissä. Myös muut sähköiset yhteistyöalustat olivat suhteellisen suosittuja vastaajien välillä. Vastauksissa erikseen mainittuna oli esimerkiksi Github, jota käytetään ohjelmistoalalla.

Kuudes kysymys on avoin kysymys, jossa kysyttiin, millaisia muutoksia yritykset tahtoisivat edellisessä kysymyksessä kysytyihin sähköisiin yhteistyöalustoihinsa. Jotkut vastaajista toivovat parempia ohjeistuksia ja itsepalvelutoimintoja alustoiltaan. Keskiössä monissa vastauksissa oli toivomus yksinkertaisuudesta ja riittävästä luottamuksellisuudesta, turvallisuudesta ja yksityisyydestä. Yksi vastaaja toivoi mobiiliratkaisuita perinteisempien pöytäkoneystävällisten ratkaisuiden sijaan. Vastausten kategorointi tehtiin metodologian mukaisesti ja niiden yhteenveto on nähtävissä alla olevassa taulukossa 6.

6. Millaisia muutoksia toivoisitte mahdollisiin nykyisiin SÄHKÖISIIN yhteistyöalustoihinne? Mikä käyttämissänne alustoissa toimii yhteistyön kannalta ja mikä ei?	
Toivottuja toimintoja:	Toivotut alustan muutokset:
Informaatiohallinta	Mobiiliratkaisut
Verkostoituminen	Paremmat ohjeistukset
Markkinointi	Foorumi-tyyppinen ratkaisu
	Sisällyttää eri alojen yrityksiä
	Kattava toimintojen suhteen

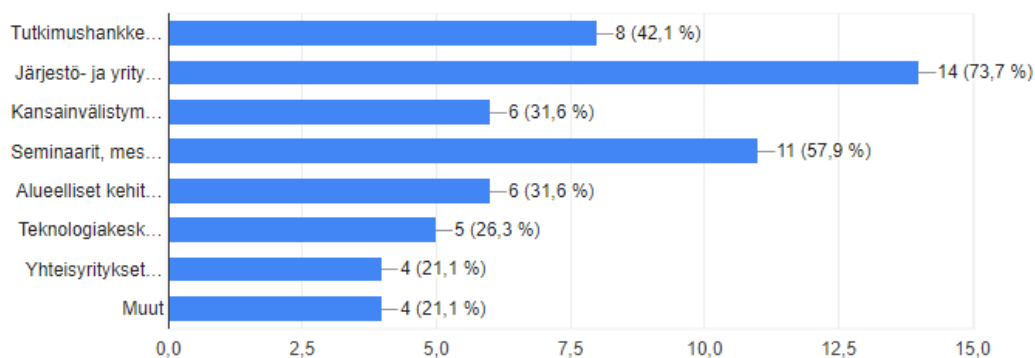
Taulukko 6 Sähköisten yhteistyöalustojen toivotut muutokset

Jokainen taulukossa 6 nähtävissä oleva tekijä on mainittu vain kerran vastauksissa, joten taulukkoon ei ole merkitty frekvenssejä muiden taulukkojen tapaan. Jako tekijöissä on tehty kahteen kategoriaan. Arvoketjutoimintoihin suoraan liittyvät informaatiohallinta, verkostoituminen ja markkinointi on eroteltu muista ehdotuksista, jotka kuvaavat lähinnä alustan toivottuja ominaisuuksia suoraan.

7. Millaisia mahdollisia välittäjäorganisaatioita ja yhteistyöalustoja käytätte tällä hetkellä yhteistyön aloittamiseksi ja toteuttamiseksi muiden pk-yritysten kanssa?



19 vastausta



Kuva 15 Käytettyjen välittäjäorganisaatioiden jakauma

Seitsemässä kysymyksessä tutkittiin yritysten välittäjäorganisaatioiden käyttöä. Listaus erilaisista välittäjäorganisaatioista ja yhteistyöalustoista perustuu tämän tutkielman teoriaosuuden selvitystyöhön. Vastaajista suurin osa käytti toiminnassaan erilaisia edunvalvontaryhmiä, yrittäjäyhdistyksiä ja vastaavia verkostoja. Toiseksi suosituimpia yhteistyön alustoja olivat seminaarit, messut ja vastaavat lyhyemmät tapahtumat, jotka vaativat yrityksiltä pienempiä vaatimuksia. Suhteellisen suuri osuus yrityksistä hyödyntää myös erilaisia tutkimushankkeita yhteistyössään, mikä korostuu erityisesti teknologia-startupeissa. Kaikkiaan vastaukset jakautuivat listauksen erilaisten välittäjäorganisaatioiden välillä, eikä mikään alustoista jäänyt kokonaan huomiotta.

Eriteltyä edellisestä kysymyksestä, kahdeksannessa kysymyksessä tutkittiin, millaisia muutoksia vastaajat toivoisivat käyttämilleen välittäjäorganisaatioille. Osa vastaajista koki, että erilaisia välittäjäorganisaatioita ja alustoja on liikaa. Alustat koetaan osittain tehottomiksi, mikä korostuu niiden korkean määrän vuoksi. Digitaalisia ratkaisuita käytetään vastaajien mielestä välittäjäorganisaatioiden parissa heikosti, mikä johtaa ongelmiin, kun pk-yritykset eivät voi resurssipulan takia osallistua paikallisesti järjestettäviin tapahtumiin. Vastaukset on kategorioitu alatekijöihin ja ne ovat nähtävissä frekvensseineen alla olevassa taulukossa 7.

8. Millaisia muutoksia toivoisitte mahdollisiin nykyisiin yhteistyöalustoihinne? Mikä käyttämissänne alustoissa toimii yhteistyön kannalta ja mikä ei?	
Toivotut alustojen muutokset:	kpl
Tehokkaampi ja kattavampi toiminnoiltaan	3
Hyödyntää enemmän moderneja ratkaisuita (pilvipalvelut, webinaarit...)	2
Enemmän (verkostoitumisen) tapahtumia	1
Nopea ja yksinkertainen	1
Vähemmän vaadittuja henkilöstöresursseja	1
Pitkäjänteistä ja pitkäkestoista toimintaa	1

Taulukko 7 Toivotut muutokset yhteistyöalustoille

Vastaajat painottivat vastauksissaan erityisesti yhteistyöalustojen erilaisia ominaisuuksia, eivätkä suoraan toivoneet muutoksia alustojen arvoketjutoimintoihin. Vastauksista paistoi läpi vastaajien turhautuminen yhteistyöalustojen ja välittäjäorganisaatioiden tehottomuuteen, minkä vuoksi vastaajat toivoivat niiden toiminnasta laajempaa. Osaksi vastaajien toiveet heijastavat myös heidän käyttämiään yhteistyöalustoja, joista yleisimpiä olivat siis erilaiset lyhytkestoiset tapahtumat ja erityisesti järjestöt.

6.3. Tulevaisuuden yhteistyön tarpeet

Kolmannessa osiossa pyrkimyksenä oli saada selville yritysten tarpeita tulevaisuuden yhteistyölle ja alustoille. Osiossa on kaksi kysymystä, joista toinen käsittelee varsinaista yhteistyötä ja toinen yhteistyöalustoja. Kyselyn yhdeksäs kohta tiedustelee avoimessa kysymyksessä, millaisia tulevaisuuden näkemyksiä yrityksillä on yhteistyöstä tavoitteiden ja mahdollisuuksien osalta. Kysymyksen vastaukset nähtävissä kategorioituna alla olevassa taulukossa 8.

9. Millaisia yritysyhteistyön tavoitteita yrityksellänne on tulevaisuudessa? Millaisessa yritysyhteistyössä näette erityisiä mahdollisuuksia omalle				
Toimitusketju	kpl		Kokonaisuus	kpl
Jakelukanavat / asiakasyhteistyö	5		Kustannustehokkuuden hakeminen, suuruuden ekonomia	2
Markkinointi	2		Verkoston kasvattaminen	2
Projektiyhteistyö	1		Yleinen kehittäminen	2
Toimittajayhteistyö	1		Yhteisresurssit	1
Vienti	1		Yhteisyritys	1
Tukitoiminnot	kpl			
(Tuote)kehitys	3			
IT-palvelut	2			
Työntekijät	1			
Viestintä	1			

Taulukko 8 Tulevaisuuden yhteistyön tavoitteet

Vastaukset jakaantuivat laajasti erilaisten yritysfunktioiden välille. Osa vastaajista hakee viennissä markkinoiden avautumista yhteistyön kautta. Yleisesti vertikaaliseen toimitusketjuyhteistyöhön panostaminen korostuu vastauksissa, esimerkiksi jakelukanavien, asiakkuuksien, toimittajasuhteiden ja myynnin suhteen. Toiset vastaajista toivoivat tulevalta julkista yhteistyötä esimerkiksi lainsäädännön kehittämisen suhteen. Yksi vastaaja korosti lähinnä yleistä yhteistyön kehittämistä laidasta laitaan.

Tekijöiden kategorointi tehtiin seuraavaan kolmeen osaan arvoketjuteorian avulla: toimitusketjuun, tukitoimintoihin ja kokonaisuutta koskeviin. Tekijät jakaantuivat suhteellisen tasaisesti erilaisten kategorioiden välille. Monella vastaajalla oli konkreettisia suunnitelmia erityisesti tulevaisuuden asiakasyhteistyölle, mikä viittaa vahvasti asiakaslähtöiseen yritystoimintaan.

10. Millaisesta yhteistyöalustasta olisi teille eniten hyötyä käytännön ongelmien ratkaisemisessa ja yhteistyötavoitteiden toteuttamisessa?			
Toiminnot	kpl	Ominaisuudet	kpl
Yritys- ja palvelulistaukset	5	Foorumi	1
"Yhteistyöpankki"	2	Mobiilialusta	1
Prosessien yhteinen ohjaus	2	Monia aloja yhdistävä	1
Resurssien helpompi jakaminen	2	Monia sidosryhmiä yhdistävä (työntekijät, yritykset...)	1
Fyysiset tapaamiset	1	Yrityksiä sitouttava	1
Virtuaaliset työtilat	1		

Taulukko 9 Tulevaisuuden yhteistyöalustan tarpeet

Kymmenes kysymys koskee sitä, millaisia avoimia tarpeita yhteistyöalustalle varsinaisesti on. Kohta on tarkoitettu suorana vaikutusmahdollisuutena hankkeen yhteistyöalustan kehitykseen, jolloin yritykset voivat ehdottaa esimerkiksi suoraan toimintoja tai mekanismeja alustalle. Yllä olevassa taulukossa 9 kerättyinä erilaisia ehdotuksia ja toiveita tulevaisuuden yhteistyöalustoille. Muutama vastaaja toivoi resurssi- tai yhteistyöpankin tyyppistä ratkaisua, joka helpottaisi yhteistyön aloittamista

ja sen onnistumisen arvioimista. Yksi vastaaja toivoi yksityisiä työtiloja tukemaan yhteistyötä ja helpottamaan sen toteuttamista digitaalisesti. Ominaisuuksista toivottiin alojen välisyyttä ja erityisesti yksinkertaista mobiiliratkaisua.

Kun kyselyn vastaukset integroidaan kokonaisuutena mukaan PISKU-hankkeen yhteistyöalustan kehittämiseen, keskeiseksi ongelmaksi alustan toiminnassa nousee se, miten alusta auttaa yrityksiä arvioimaan ja kuvaamaan yhteistyösuhteita. Jos alusta pystyy helpolla ja yksinkertaisella tavalla yhdistämään yrityksiä, sen voidaan nähdä houkuttelevan myös käyttäjiä puoleensa. Toimintojen on oltava tehokkaita ja alustan pitää välttää perinteisten välittäjäorganisaatioiden tehottomuutta ja niiden toimintojen päällekkäisyyttä. Mitä lähempänä toiminnot ovat normaalia toimitusketjuyhteistyötä, sitä enemmän alustasta on hyötyä myös yrityksille.

6.4. Alakohtaiset erot ja muut huomiot

Yksi PISKU-hankkeen hankesuunnitelmassa esitellyistä tavoitteista on tarkastella alakohtaisia eroavaisuuksia yhteistyöalustojen käytössä. PISKU-hankkeessa on mukana neljä eri kärkialaa, joiden ympäriltä yrityksiä on hankittu. Pohjanmaan alueella kärkialana on energia-ala, Varsinais-suomessa metalliala, Uudellamaalla hyvinvointiteknologia ja Lapissa matkailu- ja palveluala. Osa alueiden yrityksistä on kuitenkin myös kokonaan oman alueensa kärkialan ulkopuolisia, mikä vaikuttaa alueelliseen yhtenäisyyteen.

Myös PISKU-hankkeen yhteistyöalustan tarkemmassa kehityksessä ala- ja yritysکوhtaiset eroavaisuudet ovat tärkeitä huomioida. Yhteistyökyselyn vastaukset jakautuivat siis seuraavalla tavalla alojen välillä: energia-ala 5 kpl, matkailu- ja palveluala 3 kpl, metalliala 4 kpl ja hyvinvointiteknologia 7 kpl. Koska otokset ovat hyvin pieniä ja koska osa yrityksistä on oman alueensa kärkialan ulkopuolisia, johtopäätöksiä alakohtaisista eroavaisuuksista on vaikea vetää pelkän kyselyn perusteella. Yritysjoukko on myös hyvin heterogeeninen, kuten vastausjoukon kuvailussa huomattiin.

Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin arvioida vastausjoukon perusteella, että yleisesti suomalaisessa yritysilmapiirissä järjestäytymisen taso on korkea myös yritysten parissa, minkä vuoksi myös monet pk-yritykset kuuluvat erilaisiin edunvalvontajärjestöihin. Myös suosituista alustoista alakohtaiset messut ja muut tapahtumat vetävät alansa sisällä yrityksiä puoleensa. Teknologiapainotteisilla hyvinvointiteknologian yrityksillä (joista monet ovat startup-yrityksiä) on usein yhteistyötä erilaisten hankkeiden kautta. Vakiintuneet tuotantoyhtiöt hyödyntävät toiminnassaan lähes poikkeuksetta tuotannonohjausjärjestelmiä, joiden avulla he voivat hoitaa toimitusketjuaan.

6.5. Toinen tutkimuskysymys

Tutkielman alussa muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäiseen vastattiin teoriaosuuden lopussa. Toiseen tutkimuskysymykseen on kokonaisuudessaan vastattu tämän empiirisen osion aikana. Toinen tutkimuskysymys määriteltiin seuraavasti kahteen osaan:

(2a) Miten suomalaiset pk-yritykset harjoittavat yhteistyötä ja

(2b) Millaisia yhteistyöalustoja ne käyttävät toiminnassaan?

Kappale on pääsääntöisesti kyselyn kautta selvittänyt suomalaisten pk-yritysten omia näkemyksiä yhteistyöstä ja jokainen alakappale vastaa omalta osaltaan tutkimuskysymykseen. Alakappale 6.1 käsitteli yritysten yhteistyöhön nykytilannetta, yhteistyöhön liittyviä yritysfunktioita ja erilaisten yhteistyötyyppien ongelmia, vastaten samalla tutkimuskysymykseen 2a. Yhteenvetona pk-yritykset kokevat yritys yhteistyön olevan tärkeässä asemassa ja he hyödyntävät yhteistyön mahdollisuuksia laajasti erilaisissa yritystoiminnoissa, erityisesti toimitusketjuissaan. Vastaajille keskeiset yhteistyön ongelmat liittyvät erityisesti resursseihin ja integraation syventyessä yhteistyösuhteen kehityksen hidastumiseen.

Toisessa alakappaleessa 6.2 selvitettiin yritysten käyttämiä yhteistyöalustoja eriteltynä sähköisiin ja perinteisiin yhteistyön alustoihin, vastaten samalla tutkimuskysymykseen

2b. Yhteenvetona yritykset käyttävät paljon erilaisia yhteistyön alustoja, joista suosituimpia olivat sosiaalinen media, erilaiset järjestöt, messut ja tapahtumat. Alakappaleessa 6.3 yritysten tulevaisuuden yhteistyön näkymiä ja alustatarpeita kartoitettiin. Monet yritykset pyrkivät hakemaan tulevaisuudessa erityisesti toimitusketjua ja kokonaisuutta palvelevaa yhteistyötä. Tulevaisuuden alustoilta vastaajat toivovat erityisesti laaja-alaista erilaisten yritysten listausta helpottamaan sopivien kumppaneiden löytämistä. Seuraavassa pääkappaleessa summataan yhteen tutkielman keskeiset huomiot molempien osioiden osalta ja pohditaan yritys yhteistyötä vielä tarkemmin kokonaisuutena.

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Teoriaosuus rakensi pohjan yhteistyön ja yhteistyöalustojen ymmärrykselle. Empiirinen osio selvitti suomalaisten pk-yritysten näkemyksiä yritys yhteistyöstä ja erilaisista yhteistyöalustoista. Tämän kappaleen tarkoituksena on pohtia tarkemmin tutkielman tuloksia kokonaisuutena, yhdistäen teoriaosuuden ja empiirisen osion keskeisimpiä johtopäätöksiä. Toisessa alakappaleessa käydään läpi tutkielman suosituksia ja vaikutuksia erityisesti PISKU-hankkeen jatkon osalta. Kolmas alakappale tekee ehdotuksia tulevaisuuden jatkotutkimusta varten.

7.1. Keskeiset huomiot

Kaksi tutkielman keskeistä tehtävää olivat kartoittaa yritysten yhteistyötä ja käytössä olevia yhteistyöalustoja ja samalla selvittää yhteistyöalustojen toimintaa PISKU-hankeeseen kuuluvan yhteistyöalustan kehitystä varten. Teoriaosuudessa mallinnettiin yritysten välistä yhteistyötä erilaisten teoreettisten kehysten avulla. Yhteistyö jakaantui pääsuuntiinsa vertikaalisesti ja horisontaalisesti riippuen yritysten keskinäisestä suhteesta. Varsinainen yhteistyön sisältö voidaan ajatella jakaantuvan arvoketjun mukaisesti erilaisiin toimitusketjun toimintoihin tai sen tukitoimintoihin. Rakenteellisesti yhteistyö kehittyy mahdollisuuksien hakemisesta ja verkostoitumisesta ongelmanratkaisun ja teknologiasiirtojen kautta varsinaiseen järjestäytyneeseen yhteistyöhön.

Teoriaosuuden jälkimmäisessä osuudessa tarkasteltiin erilaisia suomalaisessa ympäristössä käytössä olevia yhteistyöalustoja ja välittäjäorganisaatioita. Karkea jako tehtiin sähköisten yhteistyöalustojen ja perinteisempien välittäjäorganisaatioiden välille. Myös perinteiset välittäjäorganisaatiot voivat hyödyntää toiminnassaan sähköisiä toimintoja esimerkiksi erikoistuneilla verkkosivuilla. Yhteistyöalustat tuovat yhteen yrityksiä teoriaosuuden mukaisella tavalla kolmantena, usein ulkopuolisena osapuolena, hyödyntäen omia toimintojaan ja rakenteitaan. Välitysmekanismien laaja skaala (ks. kuva 8) antaa PISKU-hankeeseen yhteistyöalustan kehitysohjon oman työkalupakin, jonka

pohjalta alusta voi suunnitella omat mekanisminsa. Teoriaosuus vastaa kokonaisuudessaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Tutkielman empiirisessä osiossa tutkittiin kyselyn avulla hankkeeseen osallistuvien yritysten omia mielipiteitä liittyen yhteistyöhön ja yhteistyöalustoihin. Kyselyn vastausten perusteella iso osa yritysyhteistyöstä koskettaa tavallista suoraa toimitusketjuyhteistyötä, mutta osa myös suoraan tukitoimintoja. Kohderyhmän mikro- ja pk-yritykset pitävät yhteistyötä tärkeänä ja ne ovat myös suhteellisen tyytyväisiä yritysyhteistyönsä nykytilaan. Keskeiset yhteistyön ongelmat pk-yrityksille liittyvät erityisesti resursseihin ja yhteistyön arvioimiseen. Integraation syventyessä ja yhteistyön pidentyessä keskeiset ongelmat siirtyvät erityisesti kohti suhteen kehittämisen vaikeutta.

Yrityksillä on käytössään laaja skaala erilaisia yhteistyön alustoja, joista suosituimmaksi muodostuivat järjestöt ja erilaiset tapahtumat. Osa yrityksistä koki kuitenkin erityisesti perinteiset yhteistyöalustat osin tehottomiksi ja toivoi yleisesti alustoilta kattavampaa toimintaa. Tulevaisuutta ajatellen yritykset hakevat yhteistyöstä erilaisesta toimitusketjuyhteistyöstä esimerkiksi viennin, markkinoinnin ja asiakkuuksien kautta. Myös tukitoimintoja ja liiketoimintaa kokonaisuutena koskeva tulevaisuuden yhteistyö esiintyi vastauksissa. Tulevaisuuden yhteistyöalustoilta vastaajat toivoivat esimerkiksi monialaisuutta, kattavuutta ja toiminnoilta mm. yrityslistauksia. Empiirinen osuus vastaa kokonaisuudessaan tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen.

7.2. Suositukset ja vaikutukset

Tämä tutkielma toimii erityisesti apuna PISKU-hankkeen yhteistyöalustan pohjan kartoituksessa, johon se tarjoaa suoraan teoriapohjan. Kyselytutkimus antaa kehitystyöhön mukaan kohderyhmän näkemykset. Tutkielman avulla yhteistyöalusta voidaan suunnitella yhteistyötä ymmärtäen ja ottaen keskeiset vaikuttavat tekijät huomioon. On erityisen tärkeää ymmärtää yhteistyöhön liittyvien yritysten keskinäinen suhde ja mahdollisesta horisontaalisesta kilpailutilanteesta johtuva ylimääräinen jännite ja asettelun erityispiirteet. Yhteistyön tarpeet ja sitä koskevat yritysten toiminnot ovat

yhteistyöalustan ytimessä, kun alusta pohtii miten ja millaisten mekanismien kautta se voi tehokkaimmin avustaa yhteistyössä.

Akateemisesti tutkielma tarjoaa uudenlaisen tavan nähdä yhteistyö yleisellä tasolla ja heijastaa sitä erilaisiin liiketaloustieteen teorioihin. Teoriaosuus toimii kokonaisuudessaan jatkumona avoimen innovaation paradigmatteille ja sen näkemyksille yritysten informaation avoimemmasta käytöstä. Erilaisilla yhteistyöalustoilla on mahdollista palvella avautuvaa yritysilmapiiriä tehokkaasti modernien mahdollisuuksien kautta, minkä ymmärtäminen tutkielman avulla voi olla hyödyksi yrityksille.

7.3. Jatkotutkimusehdotukset

Yhteistyö on sosiaalista, ihmislähtöistä toimintaa. Tämä tutkielma lähestyi yhteistyötä lähinnä yritysten välisenä prosessina, jolloin yhteistyön sosiaalinen näkökulma jäi taka-alalle. Yksi mahdollisuus jatkotutkimukselle on keskittyä enemmän yrittäjien välisiin suhteisiin ja henkilökohtaiseen yhteistyön rakentamiseen. Samalla myös yhteistyöalustoja voitaisiin tarkastella enemmän ihmislähtöisesti esimerkiksi käytettävyyden ja konkreettisten toimintojen kautta, eikä hakea niitä pääasiassa yritys etualalla. Erityisesti pk-yrityksen kohdalla sosiaalinen näkökulma voi olla merkittävässä roolissa, kun määrällisesti vähän yrityksen työntekijöistä osallistuu aktiivisesti verkostoitumiseen ja yhteistyöhön muiden yritysten kanssa.

Vastaavasti osassa teoriaan kuuluvista lähteistä korostettiin sisäisen yhteistyön näkökulmaa suhteessa yhteistyöhön ulkopuolisten kanssa. Tämä liittyy omalta osaltaan myös sosiaaliseen näkökulmaan, kun analyysin alla on yrityksen sisällä olevien ihmisten keskinäiset suhteet. Yritysten sisäisen yhteistyön tutkimuksessa voi olla paljon mahdollisuuksia tarkastella sekä varsinaista sisäistä yhteistyötä että sen suhdetta ulkoiseen yhteistyöhön.

Teoriaosuudessa rakennettiin melko laaja-alainen näkemys yhteistyöstä yritysmaailmassa yhdistäen erilaisia teorioita. Jatkotutkimuksen kannalta näkökulmia voi olla kannattavaa

miettiä tarkemmin ja keskittyä hiomaan teorian tiettyjä piirteitä. Esimerkiksi yhteistyön mekanismit, arvoketjujen suhde yhteistyöhön tai yhteistyön integraatitasot voivat olla mielenkiintoisia tutkimisen aiheita. Tutkielmassa puhuttiin yhteistyöalustoista ja välittäjäorganisaatioista, joihin yhteistyö kuuluu hyvin usein osana. Yksi mahdollisuus on myös tutkia näitä välittäjäorganisaatioita yksityiskohtaisemmin ja erotella niiden erikoispiirteitä verrattuna tavallisiin organisaatioihin. Myös yksittäisten välittäjäorganisaatioiden tai yhteistyöalustojen tarkempi tutkiminen tuo mahdollisuuksia mekanismien löytämiseen.

Rajoituksista johtuen yksi toinen jatkotutkimuksen mahdollisuus on tutkia tarkemmin mallinnuksen sopivuutta myös muunlaisten organisaatioiden käytöksessä, mikäli samassa yrityslähtöisessä näkökulmassa pysytään. Esimerkiksi suuryritysten yhteydessä yhteistyökäytännöt voivat olla erilaisia ja verkostot saattavat laajentua hyvinkin suuriksi. Suuryritysten tapauksissa johtajuuden rooli ja organisointi yhteistyötoiminnassa voivat nousta merkittäviksi osiksi, kun prosessit laajenevat ja enemmän ihmisiä osallistuu yhteistyöhön kaikilta osapuolilta. Vastaavasti julkisessa omistuksessa olevat organisaatiot voivat tuottaa erilaisia tuloksia, jos esimerkiksi toiminta on lainsäädännön kautta säädeltyä.

8. YHTEENVETO

Yhteistyö on monimutkainen ja laaja-alainen käsite, jota on hankala määritellä ja tutkia. Modernit mahdollisuudet vievät yhteistyötä eteenpäin alustojen ja yleisesti viestinnän kehittyessä. Mikro- ja pk-yrityksille yhteistyö tarjoaa mahdollisuuksia paikata toimintojensa puutteita ja tehostaa yritystoimintaansa, kun ne yleensä toimivat hyvin rajallisilla resursseilla.

Tarkastellessa yritysten yhteistyötä prosessina, osallisina voi olla kaksi tai useampi yritys sekä välittäjäorganisaatio ja sen kautta yhteistyöalusta. Yritykset sijoittuvat toimitusketjuissaan toisiinsa nähden joko horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Yhteistyö etenee integraatiotasoina syvemmälle, verkostoitumisesta aina syvempiin kollaboraatioihin asti. Integraatiotasoihin liittyvät mahdollisuustyypit, joiden kautta yrittäjät pohtivat yhteistyön kehittämistä.

Yhteistyöalustat liittyvät oleellisena osana välittäjäorganisaatioita, jotka toimivat yritysten välillä hoitaen tiedonsiirtoa eri mekanismein. Välittäjäorganisaatiot ja yhteistyöalustat välittävät omalla maantieteellisellä vaikutusalueellaan yhteistyötä omien mekanismiansa kautta. Suomen yritysilmapiirissä toimii monenlaisia välittäjäorganisaatioita ja yhteistyöalustoja, kuten esimerkiksi tapahtumia, järjestöjä, teknologiavälittäjiä, myyntiorganisaatioita ja hankkeita. Uudet yhteistyöalustat hyödyntävät internetin mahdollisuuksia yhteistyön tehostamiseen.

Suomalaisille pk-yrityksille tehdyssä kyselyssä kartoitettiin käytännön näkemyksiä yhteistyöstä ja yhteistyöalustoista. Kyselyn yritykset rakentuvat PISKU-hankkeen osallistujista, jotka jakaantuvat neljälle eri alueelle ja niiden kärkialojen ympärille. Empiirisen osion tuloksissa painottuivat, miten tärkeää erityisesti toimitusketjuyhteistyö on yrityksille ja miten laajasti erilaisia yhteistyön alustoja yrityksillä on käytössä. Jatkossa yritykset hakevat yhteistyöstä kasvua esimerkiksi viennistä, markkinoinnista ja verkostoitumisesta. Tulevaisuuden yhteistyön alustoja pohtiessa yritykset arvostaisivat tehokkuutta ja laaja-alaisuutta.

Yritysten välinen yhteistyö vaatii myös tulevaisuudessa enemmän tutkimusta. Jos yritysten teknologinen avautuminen jatkuu avoimen innovaation mukaisesti, toimivan yhteistyön merkitys korostuu tehokkaan tiedonsiirron takaamiseksi. Uusia teknologisia ratkaisuita käyttävät välittäjäorganisaatiot ja niiden yhteistyöalustat voivat tehostaa yhteistyötä erilaisissa verkostoissa, minkä vuoksi niiden toimintaan kannattaa panostaa. Myös perinteisten välittäjäorganisaatioiden, kuten erilaisten edunvalvontajärjestöjen, on mahdollista uudistaa toimintaansa ja viedä jäseniään lähemmäs toisiaan käytännöllisten yhteistyöalustojen kautta.

LÄHDELUETTELO

- Álvarez, Isabel, Raquel Marin & Antonio Fonfría (2009). The role of networking in the competitiveness of firms. *Technological Forecasting & Social Change* 76, 410-421.
- Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo & Sourav Ray (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18, 105–123.
- Baron, Robert A. & Michael D. Ensley (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science* 52:9, 1331-1344.
- Barratt, Mark (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal* 9:1, 30-42.
- Bengtsson, Maria & Tatbeeq Raza-Ullah (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management* 57, 23–39.
- Bouncken, Ricarda B, Johanna Gast, Sascha Kraus & Marcel Bogers (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science* 9: 577
- Camarinha-Matos, Luis M, Hamideh Afsarmanesh, Nathalie Galeano & Arturo Molina (2009). Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers & Industrial Engineering* 57, 46-60.
- Casals, Francesc Estanyol (2011). The SME Co-operation Framework: a Multi-method Secondary Research Approach to SME Collaboration. *2010 International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR* vol.3, 118–124.

- Charmaz, Kathy (2006). *Constructing Grounded Theory – A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. SAGE Publications. ISBN-10 0-7619-7352-4. 208 s.
- Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-837-7. 227 s.
- Co-Society (2017). *Co-Society by Infonomia*. Saatavilla online: <http://www.co-society.com/> [Lainattu 1.6.2017]
- DeTienne, Dawn R & Gaylen N. Chandler (2004). Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning and Education* 3:3, 242-257.
- Dubois, Alexandre & Moa Hedström (2011). Striving for Local Development – Brokering firm networks in the North of Europe. *Regional Studies Association Conference*.
- EK (2017a). *Mikä on EK?* Saatavilla online: <https://ek.fi/ek-ja-jasenliitot/> [lainattu 20.4.2017]
- EnergyWeek (2017). *EnergyWeek 2017*. Saatavilla online: <http://energyvaasa.vaasanseutu.fi/energyweek/> [Lainattu 27.4.2017]
- Enkel, Ellen & Oliver Gassmann (2010). Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation. *R&D Management* 40: 3, 256-270.
- Enkel, Ellen & Sebastian Heil (2014). Preparing for distant collaboration: Antecedents to potential absorptive capacity in cross-industry innovation. *Technovation* 34, 242-260.

- Euroopan komissio (2017). *Digital Single Market – Online Platforms*. Saatavilla online: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/online-platforms-digital-single-market> [Lainattu 18.5.2017]
- van Gils, Anita & Peter S. Zwart (2009). Alliance Formation Motives in SMEs – An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal* 27:1, 5-37.
- Gulati, Ranjay (1998). *Alliances and Networks*. *Strategic Management Journal* 19, 293-317.
- Hugos, Michael (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 0-471-23517-2
- Horvath, Laura (2001). Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 6:5, 205-207.
- Hossain, Mokter (2012). Performance and Potential of Open Innovation Intermediaries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 754–764.
- Howells, Jeremy (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy* 35, 715-728.
- Jakamo (2017). *Simple and Secure Collaboration Platform for Manufacturing Companies*. Saatavilla online: <http://jakamo.net/> [Lainattu 24.4.2017]
- Keskuskauppakamari (2017). *Avainalueet*. Saatavilla online: <http://kauppakamari.fi/k2/kauppakamarit/avainalueet/> [Lainattu 27.4.2017]
- Konttinen, Jari, Nina Suvinen & Mika Nieminen (2009). *Välittäjäorganisaatiot tutkimuslähtöisen yritystoiminnan edistäjänä*. VTT Tiedotteita – Research Notes 2501. ISBN 978-951-38-7321-9. 74 s.

- Konttinen, Jari, Anssi Smedlund, Nina Rilla, Katri Kallio & Robert van der Have (2011). *Knowledge Transfer in Service Business Development – Transfer mechanisms and intermediaries in Finland*. VTT Publications 776. ISBN 978-951-38-7762-0
- Koskenlinna, Markus, Anssi Smedlund, Pirjo Ståhle, Lasse Köppä, Marja-Liisa Niinikoski, Ville Valovirta, Kimmo Halme, Juha Saapunki & Jari Leskinen (2005). *Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä*. Tekes. ISBN 952-457-186-2. 146 s.
- Merinova (2017). *Tietoa meistä. Teknologiakeskus Merinova – yhteistyöstä syntyy energiaa*. Saatavilla online: <http://www.merinova.fi/merinova/tietoa-meista/> [Lainattu 24.4.2017]
- Messukeskus (2017). *Messukeskus yrityksenä*. Saatavilla online: <http://messukeskus.com/messukeskus/yrityksena/> [Lainattu 27.4.2017]
- Lehoux, Nadia, Sophie D'Amours & André Langevin (2014). Inter-firm collaborations and supply chain coordination: review of key elements and case study. *Production Planning & Control* 25:10, 858-872.
- Porter, Michael E. (1985a). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. ISBN 0-684-84146-0
- Porter, Michael E. & Victor E. Millar (1985b). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* 63:4.
- Rinkinen, Satu & Martti Mäkimattila (2015). The use of foresight information in small and medium-sized enterprises – the role of intermediary organisations. *Int. J. Foresight and Innovation Policy* 10:1, 1-16.

Ritala, Paavo (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management* 23, 307-324.

Ritala, Paavo & Pia Hurmelinna-Laukkanen (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management* 30:1, 154-169.

Ritala, Paavo, Arash Golnam & Alain Wegmann (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management* 42, 236-249.

Saunders, Mark, Philip Lewis & Adrian Thornhill (2007). *Research Methods for Business Students, Fourth Edition*. Prentice Hall. ISBN: 978-0-273-70148-4. 624 s.

SEKES (2017). Mikä on elinkeino- ja kehitysyhtiö?. Saatavilla online: <http://www.sekes.fi/kehittamisyhtio/> [Lainattu 20.4.2017]

Simatupang, Togar M. & R. Stridharan (2002). The Collaborative Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management* 13:1, 15-30.

Simatupang, Togar M. & R. Stridharan (2008). Design for supply chain collaboration. *Business Process Management* 14:3, 401–418.

Suh, Nam Pyo (2001). *Axiomatic Design – Advances and Applications*. Oxford University Press. ISBN-978-0-19-513466-7

Suomen Yrittäjät (2017a). *Yrittäjyys Suomessa*. Saatavilla online: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> [lainattu 5.4.2017]

Suomen Yrittäjät (2017b). *Tätä on Suomen yrittäjät*. Saatavilla online: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tata-suomen-yrittajat-316180> [lainattu 19.4.2017]

Suomen Yrittäjät (2017c). *Yrityshaku Synergia*. Saatavilla online: <https://synergia.yrittajat.fi/> [lainattu 3.5.2017]

Team Finland (2017a). *Team Finland lyhyesti*. Saatavilla online: <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti> [lainattu 19.4.2017].

Team Finland (2017b) *Team Finland - Market Opportunities*. Saatavilla online: <https://www.marketopportunities.fi/> [lainattu 3.5.2017]

Team Finland (2017c) *Team Finland - Verkostot*. Saatavilla online: <http://team.finland.fi/palvelut/verkostot> [lainattu 31.5.2017]

TEKEL (2017). *Suomen teknologiakeskusten liitto TEKEL*. Saatavilla online: <http://www.tekel.fi/> [Lainattu 24.4.2017]

Tekes (2017). *Tekes edistää yhteistyötä ohjelmien avulla*. Saatavilla online: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/> [lainattu 19.4.2017].

Tilastokeskus (2017). *Käsitteet: Pk-yritys*. Saatavilla online: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html [lainattu 4.4.2017]

Tong, Tony W & Jeffrey J Reuer (2010) Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability. *Journal of International Business Studies* 41, 1056-1073.

Törrö, Maaretta (2007). *Global intellectual capital brokering - Facilitating the emergence of innovations through network mediation*. VTT Publications 631. ISBN 978-951-38-7001-0. 106 s.

Valovirta, Ville & Marja-Liisa Niinikoski (2004). *Välittäjäorganisaatioiden toiminta fyysisesti etäällä sijaitsevien toimijoiden välillä - Esiselvitys valtion tiede- ja teknologianeuvostolle*. Net Effect Oy. 45 s.

VASEK (2017). *Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK*. Saatavilla online: <https://www.vasek.fi/vaasanseudun-kehitys-oy-vasek> [Lainattu 24.4.2017].

Yet2.com (2017). Yet2. Saatavilla online: <http://www.yet2.com/> [Lainattu 11.5.2017]

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake PISKU-hankkeen pk-yrityksille.

Yhteistyöalustakysely PISKU v 1.5

*Pakollinen

Mikä kysely?

Seuraava kysely on suunniteltu auttamaan meitä ymmärtämään käsitystänne yrityksenne nykytilanteesta yritys yhteistyön, yhteistyöalustojen käytön ja yhteistyön tulevaisuuden tavoitteiden suhteen. Kysely on erityisesti kiinnostunut yrityksenne yhteistyöstä muiden PK-yritysten kanssa.

Kysely toteutetaan osana PISKU-hanketta (<http://www.iskussa.fi/>) vuoden 2017 aikana.

Lisätietoa kyselystä saa sen toteuttajilta:

Jukka Risikko
Tutkimusavustaja, tuotantotalous
Vaasan yliopisto

Afnan Zafar
Doctoral and Project Researcher
Industrial Management & Production Department, University of Vaasa, Finland.

Jussi Kantola,
Professori, tuotantotalouden laitoksen johtaja
Vaasan yliopisto

sähköpostit muotoa: etunimi.sukunimi@uva.fi

Mihin vastauksia käytetään?

Vastauksia käytetään hankkeeseen kuuluvan yhteistyöalustan suunnittelussa. Hankkeen yhteistyöalusta pyrkii edistämään hankkeeseen osallistuvien yritysten yhteistyömahdollisuuksia sekä alan sisäisten yritysten välillä että kaikkien osallistuvien alojen välillä.

Kyselyn vastaukset vaikuttavat suoraan alustan toiminnallisuuksien suunnitteluun.

Vastaukset käsitellään luottamuksella alakohtaisesti.



• Ohjeet vastaamiseen

- Väitteiden yhteydessä valitse sopiva numero vastaamaan väitteen sopivuutta yrityksenne suhteen. Numeroita vastaavat seuraavat mielipiteet: 1=Täysin eri mieltä, 2=Eri mieltä, 3=Jokseenkin eri mieltä, 4=En samaa enkä eri mieltä, 5=Jokseenkin samaa mieltä, 6=Samaa mieltä, 7=Täysin samaa mieltä.
- Listausten yhteydessä rastita kaikki sopivat vaihtoehdot ja tarkenna halutessasi vastauksiasi avoimessa kentässä.
- Kirjoita avoimiin kohtiin omat mielipiteesi kysytystä asiasta.

Vastatkaa mahdollisimman moneen kysymykseen, jotta alustakehitys palvelisi mahdollisimman hyvin TEIDÄN yritystänne, alaanne ja kehitystänne.

Kysely sisältää neljä osiota ja vastaaminen kestää noin 20 minuuttia.

Kiitos vastauksistanne!

Taustatiedot

Yritys ja vastaajan asema pk-yrityksessä: *

Vastaajan sukupuoli*

Merkitse vain yksi soikio.

- Mies
 Nainen
 Muu / en halua vastata

Yrityksen alue PISKU-hankkeessa (alueen kärkiala sulkeissa) * Merkitse vain yksi soikio.

- Varsinais-Suomi (metalliala)
 Pohjanmaa (energia-ala)
 Uusimaa (hyvinvointiteknologia)
 Lappi (matkailu- ja palveluala)
 Pk-yrityksemme ei osallistu PISKU-hankkeeseen

Osio 1 Yritysten välinen yhteistyö

- Yritysyhteistyöhön lasketaan yhteistyö asiakasyritysten, toimittajayritysten, kilpailevien yritysten ja alan ulkopuolisten yritysten kanssa.
- Yritys voi tehdä yhteistyötä erilaisissa arvoa tuovissa toiminnoissa TAI arvoa (vielä) tuottamattomana avoimena verkostoitumisena (ks. kysymys 3). Yhteistyö kattaa siis verkostoitumisen, syvät kumppanuussuhteet ja kaiken siltä väliltä.
- Innovaatioilla tarkoitetaan yleisesti uusia ideoita, menetelmiä tai laitteita, ei pelkästään järjestelmällistä tuotekehitystä ja sen tuloksia.
- PK-yrityksien joukkoon lasketaan kaikki alle 250 työntekijän sekä alle 50 miljoonan liikevaihdon/alle 43 miljoonan taseen yritykset, eli myös mikroyritykset ja pienemmät startup-yritykset.

1. Yritysyhteistyö muiden PK-yritysten kanssa on tärkeässä roolissa yrityksemme toiminnassa. Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2. Olemme nykytilanteessa tyytyväisiä yritysyhteistyöhön muiden PK-yritysten kanssa. Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

3. Millaisiin yrityksen toimintoihin mahdollinen yhteistyö muiden pk-yritysten kanssa liittyy? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tuotanto/palveluyhteistyö
- Logistiikka
- Myynti, markkinointi (sis. kansainvälistyminen, vienti)
- Ostotoiminta
- Tuotekehitys, innovointi, teknologia
- Henkilöstöhallinto
- Yrityksen muut tukitoiminnot (tietojärjestelmät, rahoitus, infrastruktuuri)
- Strategiatyö
- Avoin sosiaalinen verkostoituminen tai oppiminen
- Muu (tarkenna seuraavassa kysymyksessä 3.2)

Muut yritysyhteistyöhön liittyvät toiminnot tai tarkennukset

4.1. Mitkä ovat nykytilanteessa suurimmat ongelmat... yhteistyön aloittamisessa ja kontaktien löytämisessä muiden PK-yritysten kanssa?

4.2. ... projekti-luontoisessa tai määräaikaaisessa yhteistyössä muiden PK-yritysten kanssa?

4.3. ... pitkäaikaisissa kumppanuussuhteissa muiden PK-yritysten kanssa?

Osio 2 Yhteistyöalustat

• Yhteistyöalustat ovat osallistuvien yritysten ulkopuolisia, erilaisen yhteistyön aloittamista ja toteuttamista tukevia organisaatioita, alustoja tai työkaluja.

• Alustat voivat toimia osittain päällekkäin ja yhdistää erilaisia toimintoja saman "paketin" alle.

5. Millaisia mahdollisia sähköisiä työkaluja tai alustoja käytätte tällä hetkellä yhteistyön aloittamiseksi ja toteuttamiseksi muiden pk-yritysten kanssa? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Sosiaalinen media ja sähköpostilistat
- Ekstranetit, wikit ja muut vastaavat "tietopankit"
- Sähköiset toimitusketjutyökalut (esimerkiksi erityiset projekti-, tilaus- ja osto-ohjelmat)
- Muut sähköiset yhteistyöalustat ja -ohjelmistot

Muut mahdolliset sähköiset yhteistyöalustat ja tarkennukset

6. Millaisia muutoksia toivoisitte mahdollisiin nykyisiin SÄHKÖISIIN yhteistyöalustoihinne? Mikä käyttämissänne alustoissa toimii yhteistyön kannalta ja mikä ei? (ks. lista kohdassa 5)

7. Millaisia mahdollisia välittäjäorganisaatioita ja yhteistyöalustoja käytätte tällä hetkellä yhteistyön aloittamiseksi ja toteuttamiseksi muiden pk-yritysten kanssa? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tutkimushankkeet, yhteistoimintahankkeet ja muut kehitysohjelmat
- Järjestö- ja yritysverkostotoiminta (edunvalvonta, yrittäjäjärjestöt, muut verkostot)
- Kansainvälistymisalustat ja -organisaatiot (esim. Team Finland -organisaatiot)
- Seminaarit, messut ja muut tapahtumat
- Alueelliset kehitysyhtiöt
- Teknologiakeskukset, yrityshautomot ja muut välittäjäyritykset
- Yhteisyritykset muiden pk-yritysten kanssa
- Muut

Muut mahdolliset alustat, välittäjäorganisaatiot ja tarkennukset

8. Millaisia muutoksia toivoisitte mahdollisiin nykyisiin yhteistyöalustoihinne? Mikä käyttämissänne alustoissa toimii yhteistyön kannalta ja mikä ei? (ks. lista kohdassa 7)

Osio 3 Yritysyhteistyön tulevaisuus

Voit käyttää vastaamisessa hyödyksi edellisten osioiden tietoja yrityksen toiminnoista ja alustoista.

Osio on tärkeä, koska vastauksenne vaikuttavat suoraan PISKU-hankkeen yhteistyöalustan kehittämiseen.

9. Millaisia yritysyhteistyön tavoitteita yrityksellänne on tulevaisuudessa? Millaisessa yritysyhteistyössä näette erityisiä mahdollisuuksia omalle yrityksellenne?

10. Millaisesta yhteistyöalustasta olisi teille eniten hyötyä käytännön ongelmien ratkaisemisessa ja yhteistyötavoitteiden toteuttamisessa?

Osio 4 Yritysyhteistyön taloudellisen ja myyntinäkökulman arviointi

< Tutkielmaan kuulumaton osuus kyselystä >

Kiitos vastauksistanne!

Muita huomioita? Muita mielipiteitä liittyen yhteistyöhön, verkostoitumiseen tai yhteistyöalustoihin? Palautetta kyselystä? Sana on vapaa:
