

## Yrittäjä- ja yritysverkostot Päijät-Hämeessä

Janne Matikainen

---

Dosentti Janne Matikainen työskentelee yliopistonlehtorina Helsingin yliopiston sosiaalitieteiden laitoksella. Hänen tutkimusalueena liittyvät internetin ja sosiaalisen median sosiaalisiin ulottuvuuksiin sekä yrittäjien asennetutkimukseen.

Tutkimus liittyi vuosina 2015 – 2016 Lahden Yliopistokampuksella tehtyyn Yritys- ja yrittäjäverkostot – projektiin, jonka tavoitteena oli tutkia yritysten ja yrittäjien verkostoitumista sosiaalisena ilmiönä.

----

Tässä raportissa kuvaan Lahden seudun yrityksissä tehdyn tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen aiheena on yritysten ja yrittäjien verkostoituminen. Aihe nousi tärkeäksi teemaksi Lahdessa olevien korkeakouluyksiköiden kannalta, koska korkeakouluilla on tarve lisätä yritysyritysteistyötä ja sitä niiltä myös alueen kehityksestä vastaavat tahot odottavat. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää verkostoitumisen ilmiötä yritysten näkökulmasta ja toiseksi kartoittaa näkökulmia, joilla korkeakouluyksiköt voisivat osallistua yritysten verkostoihin. Tässä raportissa esitellään haastatteluiden päätulokset

Yritysten ja koko yhteiskunnan toimintaa on jo pidempään kuvattu verkostomaiseksi. Verkostoilla on viitattu hyvin erityyppisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin ja kehityssuuntiin (Eriksson 2015). Verkostoitumisella on käytännön tasolla haettu uudenlaisia toiminnan ja kehittämisen muotoja. Tutkimustulokset käytännön verkostoitumisesta ovat kirjavia. Monet suuret organisaatiot ovat verkostoitumisessa pitkällä, mutta usein verkostoituminen on myös jäänyt epämääräiseksi yhteistyön tavoitteluksi ilman selkää näkemystä verkostoitumisen tavoitteista, keinoista ja tuloksista. Verkostoituminen voidaan ilmiönä käsittää hyvin eri tavoin. Esimerkiksi perinteisiä yhteistyösuhteita, kuten alihankintaa, on pidetty verkostoitumisena (Hakanen ym. 2007, 43).

Verkostot ovat usein jonkun toimialan sisäisiä tai toimialojen välisiä eli klustereita. Paikallinen ja alueellinen verkostoituminen on ilmiönä kiinnostava, koska alueella on usein eri alojen yrityksiä. Alueet ja kaupungit monesti odottavat, että yritykset yhdessä tuottavat alueelle toimintaa ja kehitystä. Lahden seutu on verkostoitumisen kannalta kiinnostava kohde. Se on Suomen mittakaavassa kohtalaisen iso erillinen alue, joka on myös pääkaupunkiseudusta osittain erillinen. Lahden seudulla toimii monen kokoisia yrityksiä, joista suurin osa on pk-yrityksiä.

Yritysverkostojen suhde Lahden korkeakouluyksiköihin on myös tärkeää, koska Lahden seudun korkeakoulutoiminnan keskeinen piirre on aina ollut verkostoituminen. Vaikka verkostoituminen elinkeinoelämän kanssa on keskeistä, on se samalla ollut käytännön tasolla haastavaa. Lahden tutkimus- ja koulutusverkoston yksi tulevaisuuden kulmakivi on verkostoituminen yritysten kanssa.

### Verkoston käsite

Verkostoituminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Teollisuus ja työnantajat 2003, 7). Verkosto on siis liiketoiminnallista lisäarvoa tuottava toimintamuoto ja tästä näkökulmasta verkostoja on tarkasteltu

runsaasti. Verkostoitumisen hyötynä pidetään osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista (Hakanen ym. 2007). Tiivistetysti verkostoitumisen tavoite on kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen.

Verkostoissa on kyse ihmisten ja organisaatioiden välisestä toiminnasta, jolloin sitä ei voida pelkistää kokonaan liiketoiminnalliseksi ilmiöksi. Verkostoja on tarkasteltu useista eri näkökulmista. Valkokari (2009, 54) jäsentää liiketoimintaverkoston tarkastelu- ja tutkimussuunnat kolmeen luokkaan:

- talousteoreettiset tarkastelutavat (mm. peliteoria)
- sosiaalis-psykologiset tarkastelutavat (sosiaalisen vaihdannan teoria, sosiaalisten verkostojen teoria, sosiaalinen pääoma, oppiminen)
- liikkeenjohdolliset tarkastelutavat (strategiat, arvon luonti).

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeä huomio on se, että verkosto on sosiaalinen rakennelma, jolloin kiinnostavaa on verkoston muodostumisen ja vakiintumisen lisäksi verkoston ylläpito, epävarmuus ja ristiriitaisuus (Engeström 2004, 85). Verkostotutkimuksessa onkin kiinnitetty huomiota sosiaaliseen pääomaan eli sosiaalisten suhteiden vastavuoroisuuteen ja luottamukseen. Toimivan verkoston edellytyksenä on pidetty sosiaalista pääomaa, pelkkä fyysinen pääoma ei riitä (Aula & Mantere 2005; Niemelä 2002, 74-77). Vaikka tutkimustulokset sosiaalisen pääoman merkityksestä ovat vaihtelevia, on myös selkeää näyttöä, että sosiaalinen pääoma ja erityisesti luottamus selittävät kansakuntien kilpailukykyä (Helkama 2004). Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia ovat kysymykset siitä, kuinka luottamusta vaativat suhteet jäsenyivät kasvokkaisissa ja verkkopohjaisissa verkostokohtaamisissa.

Verkostojen luonteen kannalta on hyödyllistä erotella eritasoiset verkostot. Stähle ja Laento (2000) erottelevat kolmenlaista verkostokumppanuutta:

- Operatiivinen kumppanuus on mekaanista, jossa tavoitellaan kustannusten alentamista. Osapuolten roolit, vastuut ja suoritukset määritellään sopimuksissa. Alihankintasuhde on tällaista kumppanuutta.
- Taktinen kumppanuus yhdistää toimintaa ja toimintakulttuureja ja tavoitteena on yhdessä oppiminen ja kehittäminen. Kumppanuus vaatii luottamusta ja johtamiselta toisenlaista otetta kuin operatiivinen kumppanuus.
- Strategisessa kumppanuudessa pyritään toiminnan ja tietopääoman yhdistämiseen siten, että kumppanit saavuttavat yhdessä strategista etua. Strateginen kumppanuus vaatii lujaa luottamusta, avointa toimintaa sekä prosessien ja tietopääoman yhdistämistä.

Nämä verkostotasot kuvaavat hyvin verkostojen monimuotoisuutta ja monimerkityksisyyttä.

Verkostoilmiössä on havaittavissa kaksi leimallista piirrettä. Ensinnäkin kaikkea yhteistyötä ja viestintää kutsutaan verkostomaiseksi. On epäselvää mikä toiminta on verkostomaista ja mikä ei. Tällöin koko verkostoitumisen idea saattaa vesittyä. Toinen piirre on verkostomallien ja -teorioiden heikko muuntuminen käytännön toiminnaksi. Usein ajatellaan, että verkoston muodostaminen tuottaa automaattisesti toivottuja tuloksia ja hyötyjä (Vanhatalo 2014).

Näistä havainnoista nousee keskeinen motiivi tähän tutkimukseen: yritykset ovat eläneet verkostoyhteiskunnassa – tai ainakin verkostopuheen ympäröimänä – parikymmentä vuotta. On kiinnostavaa luoda kuvaus siitä, millaista yritysten verkostoituminen on, millaisia merkityksiä verkostolle tai

ylipäättään yhteistyösuhteille annetaan, tuottavatko verkostot toivottuja asioita ja millaisena digitaaliset verkostosuhteet hahmotetaan.

Pk-yritysten verkostojen tutkimuksessa on paljolti keskitytty yrittäjän verkostosuhteisiin, jolloin keskeinen lähtökohta on ollut yrittäjyystutkimus (Valkokari 2009, 65). Tällöin kiinnostuksen kohteena ovat olleet liiketoimintasuhteiden lisäksi yrittäjän sosiaaliset suhteet.

## Tutkimuskysymykset ja aineisto

Tutkimuksen yksityiskohtaisempia kysymyksiä ovat:

- Miten yrittäjät ja yritykset ovat verkostoituneet?
- Mitä verkostoituminen merkitsee yrityksille ja yrittäjille?
- Millainen on tietoverkkojen ja digitaalisten ympäristöjen rooli verkostoitumisessa?
- Millainen on oppimisen ja kehittämisen rooli verkostoissa? Ovatko Lahden alueen koulutus- ja kehittämisorganisaatiot mukana verkostoissa? Jos eivät, voisivatko ne olla?

Tutkimusaineistona on eri alojen yrityksissä tehdyt haastattelut. Ongelmaksi muodostui haastateltavien hankkiminen. Kaikkiaan kontaktoitiin noin 20 yrittäjää tai yrityksen avainhenkilöä sähköpostitse ja puhelimitse. Suurin osa kieltäytyi haastattelusta. Haastatteluita tehtiin kuusi kappaletta. Yksi haastateltu kuitenkin kielsi jälkeenpäin käyttämästä haastattelua analyysissä, joten raportti perustuu viiteen haastatteluun.

Haastatellut olivat:

Markkinointipäällikkö, Kalusteyritys, 20 työntekijää

Toimitusjohtaja, yrittäjä, Metalliyritys, 50 työntekijää

Toimitusjohtaja, mainostoimisto, 10 työntekijää

Toimitusjohtaja, yrittäjä, pakkausalan yritys, 30 työntekijää

Johtaja, elintarviketeollisuuden yritys, 70 työntekijää

## Tulokset

Seuraavassa käydään haastatteluiden tuloksia läpi teemoittain. Haastattelut on purettu olennaisilta osilta. Teemat on muodostettu aineistolähtöisesti. Tietysti haastatteluteemat ovat vaikuttaneet teemojen muodostumiseen. Tulosten esittämisessä hyödynnetään melko paljon haastatteluotteita, joiden yhteydessä ei ole haastateltavan tunnustetta anonymisuuden takaamiseksi.

## Verkostoitumisen luonne

Kaikki yritykset kertoivat olevansa tavalla tai toisella verkostoituneita, mikä saattoi liittyä suoraan toisiin yrityksiin, klustereihin, järjestötoimintaan ja kansainväliseen yhteistyöhön:

”Jos puhutaan bisneksestä, siellä on omanlaisensa verkostonsa, siellä on klustereita, joissa me ollaan mukana.”

”Paikallisesti ollaan mukana yrittäjähdistystoiminnassa.”

”No sit on kansainvälisesti, mutta ne on ihan puhtaasti edustusjuttuja.”

Verkostoituminen usein erotetaan alihankintasuhteesta, joka edustaa varsin perinteistä yritysten yhteistyömuotoa. Tämä erottelu oli hyvin havaittavissa haastateltavien puheessa:

”Meillä ei oo enää alihankkijoita, meillä on yhteistyökumppaneita, sopimusvalmistajia.”

”Alkuunsa siinä oli tällöinen asiakas-alihankkija-suhde, semmonen asenne, mutta mä oon taistellu koko ajan sitä vastaan, pienikin yritys voi antaa isolle firmalle aika isoja juttuja. Ja lähteny siitä, ettei se yrityksen koko ole peruste sille, että se olis epätasapainonen asiakassuhde verkostossa.”

Käytännön toimintaa kuvattaessa esille nousi kuitenkin alihankinnan merkitys, jota tosin jouduttiin myös hieman selittelemään eli sitä pidettiin epätoivottavana:

”No se on sellainen alihankintasuhde (naurua), paitsi sitten pitemmissä suhteissa toki sitten se luottamus kasvaa, riippuu vähän yrityksestä ja yrityskulttuurista, en mä voi sanoo, että aina on. Kyl se helposti menee siihen alihankintasuhteeseen, et millasella hinnalla ja sillä kilpaillaan kovasti, et ne on haastavia.”

”Se on sellasta perinteistä, me ollaan heidän asiakkaita, mä en tiedä onks se mitään verkostoitumista, onks perinteinen bisnes-suhde.”

Syvällisemmällä verkostoitumisella tarkoitetaan tavallisesti toiminnan, kuten tuotekehityksen, jonkinasteista yhdistämistä. Tuotekehitykseen liittyvä verkostoituminen oli haastateltaville ajatuksena tuttu, mutta käytännön toiminta oli vähäistä:

”Meillä on ollut erilaisia virityksiä, josta on puhuttu, että lähdettais tekemään jotain syvällisempää yhteistä tällöistä tuotteiden paketoimista, kehittämistä ja niiden eteenpäin viemistä, mutta aika lapsen kengissä se vielä on.”

”Jos miettii ihan aitoa tuotekehitysprojektia asiakkaan kanssa, ni joskus on ollut jotain, kyl ne pääasiassa on meidän omia.”

Tuotekehitykseen liittyvää verkostoitumista pidettiin hyvänä asiana:

”Mä toivon, että sitä [tuotekehitys] vois olla entistä enemmän.”

Ylipäättään syvempää ja monipuolisempaa verkostoitumista pidettiin toivottavana asiana:

”Kyl mä toivoisin, että se [verkostoituminen] olis syvempää meidän asiakkaisiin, et mä vois in sitoo niitä tähän. Me ollaan muutenkin aika surkeita siinä, että me hirveesti keksittäis niille sellasta ylimäärästä, et se meinaa mennä siihen päivittäiseen bisneksen pyörittämiseen.”

Kiinnostavaa tässä on se, että syvempää verkostoitumista toivottiin, mutta käytännössä sitä ei ole onnistuttu luomaan, ja yhteistyö on tavallisesti alihankintaa. Syynä pidettiin mm. yrityksen toimialaa ja kokoa:

”Tää on niin perinteinen ala, ettei siellä mitään edistyksellistä verkostoitumista ole.”

”Se on vähän yrityskoosta kiinni, paljonko jää aikaa verkostoitumiseen.”

Lisäksi korostettiin yritysten ajattelutapojen muutoksen vaikeutta:

”Pitäis hypätä vähän out of the box, pitäis käyttää siihen, että sä ensinnäkin löydät ne oikeet yhteistyökumppanit. Sitä ei nähdä niin tärkeänä asiana vielä, että siihen laitettais se aika, minkä se vaatii.”

Verkostoituminen nähtiin yleisesti hyvänä asiana, mutta sen edistämässä ja kehittämässä nähtiin monia ongelmia.

### Verkostoitumisen tavoitteet

Haastateltavat nostivat esille kahdenlaisia verkostoitumisen tavoitteita. Ensimmäinen liittyi liiketoimintaan ja sen edistämiseen:

”Loppupelissä, pitkässä juoksussa sen tavoite on oikeesti tuoda meille kauppaa lisää ja kasvattaa meidän liikevaihtoo, mut kyl mä sit niinku, on sellaisia lyhyen tähtäimen tavoitteita, mä oon aina sanonut, että jokaiselta tapaamiselta, en mä aina saa kauppaa. Tavoitteena on myös oppimaan tuntemaan ihmisiä, kuulemaan asioita. Se on tiedon jakamista aika paljon myös.”

”Kustannustehokkuutta, nopeutta, joustavuutta, ja sit se antaa kumppanille sen puuttuvan partnerin ja sparrailukumppanin.”

Verkostoitumisen liiketoimintatavoite liitettiin myös kansainvälisessä kilpailussa pärjäämiseen:

”Nyt on tajuttu se, että pitää lähtee muuttumaan, pelkkä toimittajasuhde tai se, että itse yritetään pelkästään, niin ei riitä vaan. Jos Suomessa tää toimiala haluaa kilpailla kansainvälisiä kilpailijoita vastaan, jotka tulee Suomeen, niin meidän on luotava tällasia arvoverkkoja, jotka tuo sellaisia palveluja, lisäarvoja, jotka sitten pitää ne työt täällä Suomessa ja mahdollistaa sitte jopa vienninkin.”

Toinen tavoite liittyi tiedon kulkuun ja hankkimiseen:

”Mitä vahvemmin me verkotutaan, sitä enemmän saadaan tietoa”

”Pysy tieto missä mennään.”

”Ja sitten jos mul on joku asia, josta mä tarviin asiasta lisätietoa, mun on helppo löytää ihmisiä, keneltä mä kysyn.”

Toisaalta myös esitettiin, että liiallinen tietomäärä voi olla rasite:

”Kyllähän tämmönen sosiaalinen verkostokin on tärkeä, onhan se hauska tietää joitakin asioita, tosin mulla on mennyt se jo, se menee jossakin vaiheessa elämää. Oikeastaan ihan

tyytyväinen ettei kaikkea tiedä, nuorena haluaa olla kaikesta perillä, tietää ja kommentoida. Nykyään ymmärtää jos se, ettei aina ei oo edes tarpeellista, eikä edes hyvä tietää kaikkia asioita, on parempi, että keskityt siihen omaan olemiseen.”

Esille nostettiin myös henkilökohtaiset syyt ja tarpeet verkostoitumiseen ja vuorovaikutukseen:

”Henkilökohtaisesti mulle on tärkeätä se, että sitä työtä voidaan tehdä niin, että se antaa enemmän. Ei numerot anna mitään. Ihminen ei saa sisältöä mistään numeroista. Se antaa sisällöllisesti enemmän kun sä toimit ihmisten kanssa, teet yhteisiä juttuja, saavutat jotain, epäonnistut, jaat tunteita. Se on sen työn mielekkyyden kannalta tärkeätä.”

Tavoitteet olivat melko odotettavia liittyen liiketoiminnan kehittämiseen ja tiedon vaihtoon. Hieman yllättävää oli, että verkostoitumisen tavoitteiden muotoileminen osoittautui haastateltaville hankalaksi. Ehkä niiden kysyminen oli liian itsestään selvää.

### Sosiaaliset suhteet verkostoitumisessa

Verkostoituminen tarkoittaa käytännössä henkilöiden välisiä sosiaalisia suhteita. Haastateltavien mukaan on tärkeää huolehtia sosiaalisista suhteista. Keskeisenä tekijänä nähtiin molemminpuolinen ymmärrys ja empatia:

”Kumppanuus on sitä, että sä puolin ja toisin aina asennoidut toisen housuihin, pitää olla empaattista tää homma, koska kuitenkin jossain kohtaa tää on raakaa kun ratsuväki. Ni se on sitä kumppanuutta.”

Kaikkein tärkeimpänä asiana pidettiin luottamusta, joka mainittiin kaikissa haastatteluissa:

”Kyllä se luottamus, se on perheessä, yrityksessä, se on ihan a ja o.”

”Nimenomaan se luottamuksen muodostaminen on a ja o näissä verkostoasioissa.”

Esille nousivat myös yhteistyön ja verkostoitumien ongelmat. Haastatteluissa tuli vahvasti esiin, että suomalainen toimintatapa ja -kulttuuri ovat erityisen hankalia verkostoitumisen kannalta:

”Meil ei oo pitkää kulttuuria, meidän suomalaisten tapa on, että rrrkele, se ei ainaka rikastu mun kustannuksella, ni se ajaa jo siinä kohtaa kiville. Ei meillä oo perinnettä sellaiseen.”

”Suomessa on vähän semmonen asenne, et niinku ajatellaan, et se on multa pois, et jos mä verkostoidun ton kanssa, ni vieks se mun bisneksen tai mun työn. Jollain tavalla se pitäis nähdä avoimemmin, et siitä voi syntyä uutta tekemistä. ”

”Se on se, mitä me Suomessa kaivattais, ollaan kuitenkin niin pieniä, meidän pitäisi porukalla tehdä. Mut Suomessa tää tekeminen on todella vaikeeta, siis todella vaikeeta. Pikkasen jos avaat toiselle, me ollaan tekemässä tätä ja tätä, ni se saattaa reagoida siihen lyömällä kapuloita rattaisiin, pelkästään siitä, että se tulee kateelliseksi. Ja tää on ihan oikeeta elämää.”

”Kaikista suurin ongelma verkostoitumisessa on se, että kuka omistaa asiakkaan. Ja siitä mustasukkaisesta ajatuksesta pitäisi päästä pois. Eli pitäis tajuta se, että jos lähdetään puhtaalta pöydältä, niin saada yhdessä aikaan enemmän. Mulle on aivan sama kuka

asiakkaan hoitaa, kunhan mulle generoituu bisnestä. Perinteisesti ajatellaan, et jos asiakas ei oo mun näpeissä, niin mä häviän jotain. En mä tiä onks se suomalaista ajattelua vai mitä se on. Siinä hävitään todella paljon, tällasella asenteella ja ajattelulla.”

Huomio suomalaisesta verkostoitumista estävästä piirteestä on varsin kiinnostava ja olennainen. Jos tämä on yleisempikin näkemys ja jos myös käytännössä tilanne on todellakin tällainen, olisi yhteistyön edistämiseksi tehtävä töitä. Asia vaatisi kuitenkin jatkotutkimusta ilmiön syvällisempää ymmärrystä varten.

Yhdessä haastattelussa esitettiin myös kommentti, joka hieman avaa em. verkostoitumisen problematiikkaa:

”Suhtaudun kohtuu nihkeästi sellaiseen täysin avoimeen innovaatioon, mutta en pidä sitä poissuljettuna, mä on liian kyyninen, mä oon nähnyt niin paljon varastettuja ideoita. Toisten tekemän työn varastaminen, ni se semmonen, et se ei mun etiikkaan mahdu, eikä monen muunkaan, eikä vanhemman polven ihmisen.”

Vaikuttaa siis siltä, että varauksellinen suhtautuminen verkostoitumiseen kumpuaa ideoiden varastamiseen liittyvästä pelosta ja kokemuksista. Haastatteluiden perusteella positiivisen suhtautumisen rinnalla näyttää elävän vahva epäluulo verkostoitumista kohtaan. Korostettakoon, etteivät haastateltavat edustaneet tätä epäluuloista ajattelutapaa, mutta tunnistivat sen olemassaolon.

## Digitaalisuus

Verkon käyttö eli digitaalisuus oli haastateltavien mukaan varsin yleistä päivittäisten asioiden hoidossa. Varsinaisten verkostosuhteiden kannalta kasvokkaista tapaamista pidettiin kuitenkin poikkeuksetta tärkeänä:

”Tapaamista, kohtaamista ei voita mikään. Se ei tarkoita, etteikö meillejä tai tekstiviestejä tai mikä se nyt onkaan käytössä, ni etteikö niitä tarvita. Mut niillä siirretään numeraalinen eksakti tieto, mitä ollaan sovittu, mistä lyötiin kättä päälle.”

”Sillon kun on isoja asiota, ne pitää aina kasvotusten.”

”Mä en pysty muodostamaan luottamuksellista suhdetta puhelimesta tai Skypessä tai sähköpostissa, mun pitää kokea se ihminen kokonaisvaltaisesti, miten elehtii, käyttäytyy tai on, kun se puhuu ja siitä se luottamus syntyy. Mä en koskaan hoida tärkeitä asioita puhelimesta.”

”En mä tonne nettiin laita mitään luottamuksellisia keskusteluita, kyl ne käydään sitten nokakkain.”

Toisaalta esille tuotiin myös verkkojen merkitys, tosin enemmänkin brändin luomisen kannalta kuin verkostosuhteiden hoidossa:

”On sillä [verkossa verkostoituminen] iso merkitys, mä nään, et millasia asioita me jaetaan tuolla, sä pystyt tavottamaan niin paljon isomman ihmismäärän siellä verkossa, se on niinku ehkä sen tärkein rooli. Verkossa luodaan sitä brändiä, sitä mielikuvaa, imagoa ja sitte kasvotusten sitä syvennetään. Verkolla on valtava rooli ja se tulee vaan kasvamaan.”

Eräissä haastattelussa tuli esille kiinnostava näkemys, jonka mukaan yritysten henkilöstö on varovaista kommentoimaan verkossa yrityksen nimissä:

”Kyl se [yrityksen blogi] huomataan, mut ne jotka on oikeesti meidän asiakkaita ja ovat työnantajinsa edustajia, ni he ei ikinä menis mihinkään blogiin kommentoimaan mitään. Se on kuitenkin tosi tiukka se säännöstö, et kukaan ei mene sen yrityksen nimissä antamaan mitään kommentteja. Eli kun he vierailee meidän sivuilla asiakkaina, he ei mene kirjoittamaan kommenttia, se on ihan varmaa.”

Tämä on varsin kiinnostava kommentti. Usein nimittäin ajatellaan, että aktiivisen yrityksen pitäisi olla aktiivinen myös sosiaalisessa mediassa. Tämän kommentin perusteella näyttäisi siltä, että kommentoinnissa pitää kuitenkin olla hyvin varovainen. Asia olisi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

Yleisemmin sosiaalista mediaa pidettiin tärkeänä ja kiinnostavana ympäristönä, mutta sen hyödyntämisessä aloitellaan tai mahdollisuudet nähdään rajallisina:

”Jälleenmyyjä- ja edustajaverkosto, sen suhteen sitä [sosiaalista mediaa] pitäisi kehittää. Mutta kun mennään ihan perinteisesti tuonne maailmalle myymään jotain, ni siellä on pakko olla läsnä. Mä en nää, että mikään verkko tai verkosto on siinä niin hyvä, et sä pystyisit pitämään ne asiakkaat ilman, että ne ikinä näkee sua.”

Haastateltujen pk-yritysten näkökulmasta verkko oli päivittäisen työnteon ja viestinnän paikka, mutta varsinaisten suhteiden hoidossa sitä ei nähty tärkeänä. Sosiaalisen median suhteen yritykset olivat varovaisia, mutta myös kiinnostuneita sen kehittämisestä.

#### Henkilökohtaiset verkostot

Kaikki haastateltavat olivat yrittäjiä, toimitusjohtajia tai muuten yrityksen avainhenkilöitä. Yrittäjän tai toimitusjohtajan asema on yrityksessä ainutlaatuinen ja jopa yksinäinen. Tällöin heidän henkilökohtaiset verkostonsa nousevat kiinnostaviksi: millaisia ne ovat ja mitä ne merkitsevät haastateltaville.

Joidenkin mielestä henkilökohtaisia ammattiin liittyviä verkostoja saisi olla enemmän:

”Tota kaipais enemmän, et olis omia tutoreita tai sellasia kollegoita, joiden kanssa sä pystyt keskustelemaan, ilman mitään taustoja.”

Aktiivisemmin verkostoitunut haastateltava piti yrittäjäverkostoja hyvinä ja tärkeinä:

”Ne [yrittäjäverkostot] on parasta tässä, ne on mun henkilökohtaisia verkostoja, mulla on semmonen porukka.”

Yrittäjäverkostot ovat haastateltavan mukaan tärkeitä juuri siksi, kun yrittäjä on melko yksinäinen ja kaipaa vertaiskontakteja toisista yrittäjistä:

”Ne on todella tärkeitä, mä oon siitä samaa mieltä, että yrittäjä on todella yksin. Vaikka meillä yrityksessä on hyvä henki ja hyvät tyytit ja kaikki, ne ei ole kuitenkaan sun työkavereita, ne ei ole aidosti sitä, että ne ei puhu mulle niitä juttuja kuin porukalle.”



Henkilökohtaiset verkostot näyttäytyivät haastateltaville varsin merkityksellisinä. Huomattavaa on, että osittain nämä verkostot toimivat myös sosiaalisessa mediassa. Ongelmana mainittiin ajan riittävyys kaikkiin verkostoihin:

”Kun ei välttämättä aikaa itselle, eikä kavereille, niin sitten pitäis olla aikaa jollekin johtajaverkostolle. Kun on perhettä, on työtä, joku asia kärsii aina.”

Yhdessä haastattelussa nousi kiinnostavasti esille verkostojen sukupuolittuneisuus:

”Mä en oo kokenut sitä [naisjohtajana] haastavaks, joskus siitä on jopa hyötyä, mut okei, onhan sitä vielä, se kulttuuri on edelleen olemassa, miehet menee yhdessä urheilemaan, miehet menee saunomaan, verkostoituu helpommin kun naiset. Naisilla on aina pikkusen enemmän sitä kodin ja perheen huoltamista, ettei oo sitä resurssia mennä niin paljon.”

Naisten ja miesten tasa-arvo on varmasti parantunut työelämässä huomattavasti vuosikymmenien aikana, mutta edellinen kommentti muistuttaa sukupuolten välisestä erosta työelämässä ja yrityskaupissa.

### Alueellisuus ja korkeakouluysteistyö

Haastateltavat pitivät Päijät-Hämettä ja varsinkin Lahtea tärkeänä asiana:

”Tää lähialue on meidän sydämenasia.”

”Mielellään käytetään paikallisia, että täälläkin pysyy nää duunit, koska niiden duunien pysyminen vaikuttaa meihin, että totta kai me halutaan tukea paikallisia, jos se on mahdollista.”

”On merkitystä [paikallisuudella], et meidän pitäis kaikkien aatella, et meidän pitää ostaa toisiltamme, jotta täällä säilyis työpaikat.”

”Kyllä mä nään sen [alueellisuus] tärkeenä, mä nään sen sen takia tärkeenä, tän porukan pitää tehdä yhteistyötä ja tän pitää verkottua ja yrittäjien pitää lähtee liikkeelle, mä luulen, että yrittäjissä itsessään on se suurin ongelma. Et kun ne istuu täällä kulmahuoneessaan, toimistossaan ja koittaa selvittää siitä arjesta, niin ne ei lähde mihinkään. Ne ei astu ulos konttorin ovesta niin paljon kuin pitäis, ne ei mene noihin tilaisuuksiin, ne ei mene verkottumaan. Ja ihan vaan siitä syystä, että ei ole aikaa, tai ainakin se koetaan sillä tavalla. Niin paljon menee mahdollisuuksia ohi, et se yrittäjä on kiinni siinä.”

Paikallisuuden korostus on kiinnostava ja varsin lohdullinenkin näkemys siitä syystä, että yritysten toimintaa ohjaa myös paikallisuuden vaaliminen ja omalle alueelle halutaan menestystä.

Yksi alueellisen toiminnan konkretisoituma on Päijät-Hämeessä toimivat klusterit. Niiden osalta näkemykset jakautuivat, osa piti niitä onnistuneena:

”Meidän näkövinkkelistä se [klusteri] on tosi merkittävä....He [klusteri] saattaa parhaimmillaan kävelyttää potentiaaliset asiakkaat meille.”

Mutta myös kielteisempiä kommentteja esitettiin:

”On yritetty (naurua), yksi iso valmistaja veti välistä, ni kuvaa sitä klusteria.”

Klustereiden toiminta todennäköisesti vaihtelee klustereittain. Niiden toiminnalle on kuitenkin hyvä perusta alueellisuuden korostumisessa. Lisäksi toivottiin klustereiden välistä yhteistyötä:

”Jos jotain kaipais, ni mekatroniikan klusterin ja viljaklusterin yritykset löytäis toisensa.”

Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia korkeakoulu yhteistyöstä, osa oli tehnyt kaikkien yksiköiden (HY, LUT, Lamk, Aalto) kanssa jotain, osalla yhteistyötä oli ollut vain yhden yksikön kanssa. Suhtautuminen korkeakoulu yksiköitä kohtaan on positiivista.

Yleisintä yhteistyö oli ammattikorkeakoulun ja erityisesti sen opiskelijoiden kanssa: opiskelijat tekevät harjoitustöitä tai opinnäytetöitä yrityksessä:

”Se on ollut hyvin perinteistä, sieltä tulee tyyppejä, jotka haluaa tehdä sen yritysportfolio ja meillä on ollut paljon lopputyön tekijöitä.”

Joissain tapauksissa yritysten asiantuntijat ovat myös käyneet kouluttamassa ammattikorkeakoulussa.

Opiskelijoiden hyödyntämistä yrityksissä pidettiin tärkeänä:

”Sitä [opiskelijoita] kannattais hyödyntää, ne on kuitenkin tässä päivässä kiinni.”

Koulutusorganisaatioilta toivottiin tässä aktiivista otetta eli koulutusten sisältöihin haluttiin yritys yhteistyötä entistä enemmän:

”Mun mielestä ainakin pohtisivat tän idean, että voisko ne niitä opiskelijoita siinä koulutuksen sisältöä ajatella sillä tavalla, että ne lähtiskin näihin yrityksiin. Ja sitten markkinoisivat sen, tekisivät vaikka yhteistyötä yrittäjien kanssa ja sitä kautta tietoa. Kyllä siellä pitäis verkostoitua sielläkin. Enemmän vaan porukkaa kasaan ja yhdessä miettimään.”

Lisäksi esitettiin ajatus, että koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden kannattaa verkostoitumisen kautta tarjota palveluitaan:

”Siellä pitäisi olla sellaista joka tukee sen alueen teollisuutta. Se pitäisi tehdä verkostoituneena jonkun kanssa. Kyl siinä kannattaa olla sellanen malli, että verkostoituu järjestelmään ja sitä kautta lähtee tarjoilemaan.”

”Se [täydennyskoulutus] pitää rakentaa, konseptoida kunnolla ja konseptointi edellyttää sitä, että lahtelainen tiedemaailma verkottautuu. Mun mielestä lahtelainen tiedemaailma on pysynyt koteloissaan, eikä oo lähtenyt liikkeelle. Poikkeuksena yksittäiset yksilöt.”

Usein mainittiin resurssien puute korkeakoulu yhteistyössä: vaikka perussuhtautuminen on positiivista, yrityksessä ei kenelläkään ole aikaa hoitaa korkeakoulu yhteistyötä. Huomattavaa on, ettei kukaan ollut tehnyt tutkimusyhteistyötä Lahdessa olevien yksiköiden kanssa:

”Ei resurssia tutkimusyhteistyöhön.”

Tässä olisi selkeä kehittämistarve eli yritysten kanssa tehtävän tutkimustoiminnan edistäminen. Tämän edellytyksenä olisi tietysti yhteisen substanssialueen löytyminen.

Haastatteluissa korostettiin korkeakoulujen puutteellista ymmärrystä yritystoiminnasta:

”Kun me tehdään yhteistyötä, sen pitää hyödyttää molempia. Ja sit ne opettajat, niiden pitää ymmärtää yrityksen elämää ja maailmaa, ne on ne opettajat niin kaukana normaalista pk-yrityksen päivittäisestä, et mitä täällä tapahtuu, mitä täällä tehdään, et millasta henkiinjäämiskamppailua tää on joka ikinen päivä. Mä toivon, että he pääsis yrityksiin kattomaan tätä juttua ja jotenkin sisäistämään yrittäjän ja yrityksen elämää.”

Yritysyhteistyön kannalta tärkeää olisi yrityksen ymmärtäminen ja yrityksen tarpeiden kuunteleminen:

”Kuunnella sitä yritystä, mitkä on niitten tarpeet.”

On tietysti helppo sanoa, että yhteistyön pitää hyödyttää molempia. Käytännössä tällaisen asetelman löytyminen on hankalaa, eivätkä haastateltavatkaan osanneet esittää uusia ideoita korkeakoulujen ja yritysten väliseen yhteistyöhön.

### Johtopäätökset

Puhe verkostoitumisesta oli haastateltaville tuttua. Asiaa oli pohdittu ja käytännössä kokeiltu. Ehkä hieman yllättävää on, että varsinainen verkostoituminen oli tavallaan vajaata tai siinä esiintyi melko paljon ongelmia. Haastateltavat asemoivat itsensä positiivisesti verkostoitumiseen suhtautuviksi ja näin oletettavasti on myös käytännön työelämässä. Tällöin on hyvä huomioida, että haastateltavaksi todennäköisesti valikoitui kehittämismyönteisiä yrityksiä.

Monissa yrityksissä suhtautuminen haastattelupyyntöön oli kielteistä, mikä kertoo paitsi kiireestä ehkä myös suhtautumistavasta tutkimusta kohtaan. Haastateltavien joukkoa ei siis voi pitää edustavana otoksena tutkittaessa yritysten mielipiteitä verkostoitumisesta. Kyse on näytteestä, kuten aina laadullisessa tutkimuksessa. Tällöin on olennaista, että haastattelututkimuksen kautta saadaan tutkittavien ääni ja merkitysmaailma kuuluville ja sitä kautta yksi näkymä yrittäjien ja yritysten maailmaan.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että erilaisia yritysten verkostoitumista edistäviä hankkeita edelleen tarvitaan. Päällimmäisenä voidaan nimetä viisi kehittämistarvetta. Ensinnäkin yleistä verkostoitumiseen liittyvää kehittämistä tarvitaan. Tämä pitää sisällään niin verkostoitumisen tavoitteiden, ajattelumallien kuin käytännön verkostoitumisen kehittämistä. Haastateltavissa yrityksissä ei esimerkiksi juurikaan ollut toisten yritysten kanssa yhteisiä tuotekehitysprosesseja. Toiseksi henkilökohtaisia verkostoja tarvitaan lisää, varsinkin yrittäjien kohdalla. Näiden verkostojen muodostaminen ei ole helppoa, koska kyse on varsin henkilökohtaisista ja luottamuksellisista suhteista. Kolmantena kehittämisalueena on tutkimusyhteistyö, jota yritysten kanssa tehtiin hyvin vähän. Kyse on tietysti varsin laajasta asiasta, sillä yritysten ja yliopistojen välinen tutkimusyhteistyö vaatisi paljon kehittämistä. Erityisen haasteellista tämä on pk-yritysten kohdalla.

Neljäs kehittämisalue on verkon ja sosiaalisen median hyödyntäminen. Haastateltavien näkemys kasvokkaisten suhteiden merkityksellisyydestä on varmasti perusteltu. Samalla olisi kuitenkin tärkeä hahmottaa verkon rooli verkostosuhteissa, varsinkin kansainvälisissä suhteissa. Viidentenä kehittämisalueena tai ehkäpä tutkimuskohteena nousi esille verkostosuhteiden sukupuolittuneisuus. Yhden haastattelun perusteella näyttää siltä, että verkostosuhteet saattavat ylläpitää työelämän sukupuolten eriarvoisuutta. Tätä ilmiötä on toki paljon tutkittu, mutta se näyttää edelleen ajankohtaiselta.

Yllättävin tulos haastatteluissa oli puhe epäluulosta, kateudesta ja ideoiden varastamisesta. Tämä puhe kuulosti täysin erilaiselta kuin verkostoitumisoppaat. Juopa käytännön työelämän ja oppaiden kesken

näyttää niin räikeältä, että asiaan olisi syytä puuttua. Tietysti keinot muuttaa vallitsevaa toimintakulttuuria ovat haastavia. Asiasta olisi kuitenkin syytä käydä keskustelua.

Yliopistojen koulutus- ja kehittämistoiminnalta yritykset toivoivat kahta asiaa. Ensinnäkin koulutus sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta pitäisi pystyä paketoimaan ja konseptoimaan yrityksiä hyödyttävällä tavalla. Tämän edellytyksenä on toinen toive eli entistä vahvempi verkostoituminen yritysten kanssa. Kaikilla haastateltavilla oli kontakteja yliopistoihin ja/tai ammattikorkeakouluihin ja perussuhtautuminen oli positiivista. Kaikki myös toivoivat entistä tiiviimpää yhteistyötä ja verkostoitumista, mikä edellyttäisi yliopistoilta ja ammattikorkeakouluilta entistä parempaa yritysmaailman tuntemusta ja ymmärrystä. Toisaalta melko vähän tuotiin esille yliopistojen näkökulmaa ja tutkimuksellista perustehtävää. Yrityksissä ei välttämättä nähdä tai ymmärretä tutkimuksen luonnetta sekä tutkimuksen soveltuvuutta käytännön kehittämistyöhön. Tämä tietysti entisestään korostaa yritysten ja yliopistojen sekä ammattikorkeakoulujen dialogin tarvetta, jotta osapuolet ymmärtäisivät toistensa toiminnan luonnetta, tarpeita ja eroavaisuuksia.

Tutkimuksen pääongelma tiivistyy hyvin yhteen repliikkiin, jossa haastateltava kuvaa verkostoitumisen merkitystä ja samalla verkostoitumiseen liittyviä ongelmia:

”Siihen nää vientihommat ja klusterit kaatuu, kun sitä aitoa verkostoitumista ei löydy sieltä.”

#### Lähteet

Aula, P. & Mantere, S (2005) Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Engeström, Y. (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eriksson, K. (2015) (toim.) Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007) Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita.

Helkama, K. (2014) Arvot, luottamus ja kilpailukyky OECD-maissa. Teoksessa: Alapuro, R. & Arminen, I. (toim.): Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia. Helsinki: WSOY.

Niemelä, S. (2002) Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan abc. Sitran julkaisusarja 247: Helsinki.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari (2000) Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Valkokari, K. (2009) Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Espoo 2009. VTT Publications 715.

<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108205Loppuraportti.pdf>

Vanhatalo, R. (2014) Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Acta Universitatis Tamperensis 1979.

Teollisuus ja työnantajat (2003) Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II Lisäarvoa luovat verkostot. Helsinki.