

# Yhteistyö ja verkostot – välttämättömiäkö yrittäjälle? Hyrrät hanke Työpaja I ja II 19.5 ja 26.5.2014

KTT Raija<sup>R</sup>Leskinen

Johtava yritysasiantuntija, Executive Coach (ACC)

Liikkeenjohdon Asiantuntijakeskus LAK/LifeQ

# Tarkoitus

- \* Miten rakennan yhteistyötä?
- \* Miten saan yhteistyön toimimaan?
- \* Miten verkostot voivat tukea yritystoimintaa?
- \* Miten yrittäjä rakentaa itselleen valmiuksia parempaan verkostoyhteistyöhön
- \* Saada työkaluja yhteistyöhön, verkostojen rakentamiseen ja ylläpitämiseen

# Tavoitteet

- \* Ymmärtää verkostomaisen yhteistyön merkitystä osana hyvinvointialan yrittäjyyttä
- \* Osaa rakentaa toimivia kumppanuuksia ja yhteistyötä, jonka avulla yritystoimintaa kehitetään eteenpäin
- \* Osallistujat jakavat osaamistaan, saavat ideoita ja käytännön työkaluja palveluliiketoiminnan kehittämiseen

Aikajakso	1700 - 1900	1800 luvun lopusta ...1970	1970 -.
Tieteen ala	Taloustieteet	(Sosiaali) psykologia, Sosiologia, Johtaminen ja organisaatioteoriat Antropologia	Lisäksi Johtaminen Markkinointi Koulutus
Tutkimus-tavoite	Tavoitteena luoda uudenlaista hyvinvointia ja työtä vapaille yksilöille ja heidän avullaan	Identifioida yrittäjien persoonallisia piirteitä ja demografisia taustatekijöitä Ymmärtää pienyritysten eri toimintoja	Ymmärtämällä pienyritysten eri toimintoja voidaan luoda uutta työtä, lisätä organisaatioiden tuottavuutta ja uudistamalla saada aikaan kasvua
Perushypo-teesit/ olettamukset	Yrittäjän rooli on tai ei ole tärkeä yhteiskunnassa	Yrittäjät ovat erilaisia verrattuna ei-yrittäjiin Pienyritykset ovat suuryritysten pelkistymiä	Yrittäjäprosessit ovat erilaisia ja tarvitsevat uudistumista
Tutkimus-kohde	Tutkimus kohteena yksilön ja yhteiskunnan välinen suhde. Yrittäjän rooli taloudessa ja yhteiskunnassa. Prosessin vaikutus uuteen taloudelliseen hyvinvointiin	Yksilö ja pienyritys	Dynaamisuus ja prosessit, joiden avulla luodaan uusia taloudellisia toimintoja yksilöiden, pienyritysten, organisaatioiden ja verkostojen keskinäisessä vuorovaikutuksessa
Teoriat	Prosessiteoriat vastaan tasapaino-teoriat	Piirreteoriat Liiketoiminnan aktiviteetteihin liittyvät toimintateoriat	Kulttuuri- ja ankkurointiteoriat Strateginen johtaminen Sosiaalisen verkoston teoriat Liiketoiminnan elinkaarteoriat

(Leskinen, 2011)

Aikajakso	Tutkimus	Kirjallisuus
1950 – 1970	Vaihtaminen/yhteistyö (exchange) sosiaalisena toimintona Sosiaaliset suhteet Sosiaalinen verkostokäsité (siteet) Yrittäjien ja organisaatioiden välinen suhde	Levi-Strauss, 1949 Barnes, 1954; Bott, 1957 Granovetter, 1973; Cook and Emerson, 1978 Johannisson 1978
1980 -luvun alkupuoli	Yhteistyösuhde (ostaja-myyjä, teollisuus)  Strateginen kumppanuus	Ford, 1980, 1990; Håkansson 1982; Håkansson and Johanson, 1987; Johanson and Mattson, 1987 Cunningham & Homse, 1982; Hägg & Johanson 1983
1980 –luvun puoli väli	Liiketoimintasuhdeet Sosiaalinen verkosto (siteet) Muodolliset / epämuodolliset verkostot Sosiaaliset verkostot (resurssit, mahdollisuudet ja aktiviteetit) Liiketoimintasuhdeet  Itsenäinen/riippumaton yrittäjä Organisaatioiden valise suhteet (teollisuus)	Cook & Emerson, 1984 Birley 1985 Gartner, 1985 Aldrich & Zimmer 1986  Miles & Snow, 1986, 1992; Thorelli, 1986; Johanson and Mattson, 1987 Johannisson 1986, Gulati, 1998 Ford ym., 1986, Ford, 1990
1980 –luvun loppupuoli (verkosto-käsitteen nousu)	Yrittäjäverkostot Strategiset verkostot Kasvu ja verkostot; dynaamisuus, joustavuus, resurssit Yrittäjä resurssien yhdistäjänä	Melin, 1987 Jarillo 1988, 1989 Lorenzoni & Ornati 1988  Gartner, 1989
1990 -luku	Erilaiset verkostot Yhteistyöverkostot Liiketoimintaverkostot (verkostoitumisprosessi) Alihankintaverkostot (liiketoiminta)  Yhteistyö (liiketoiminta) suhteet  Liiketoimintasuhdeet (verkosto) Yrittäjämäinen käyttäytyminen verkostossa Sosiaalinen verkosto (henkilökohtainen/yrittäjien keskinäiset verkostot) Liiketoimintaverkostot	Szarka 1990 Snehota, 1990; Van de Ven, 1992b Axelsson & Easton, 1992; Easton, 1992; Håkansson & Johanson, 1993; Möller & Wilson, 1995; Halinen, 1994; Gadde and Håkansson, 1994; Vesalainen & Murto-Koivisto, 1994; Andersson ym., 1994; Håkansson & Snehota, 1995; Turnbull ym., 1996 Lumpkin & Dess, 1996 Johannisson, 1998; Gulati, 1998  Möller & Halinen, 1999
2000 -	Yrittäjäverkostot Erilaiset, monitahoiset verkostot Sosiaaliset verkostot (vahvat ja heikot siteet) Inhimillinen tekijä verkostoitumisessa Kollektiivinen yrittäjäyys (itsenäisyys/yhteenliittymä) Yrittäjäverkostot Verkotorakenne ja sen merkitys Verkostoitumisprosessit	Johannisson, 2000 Varamäki 2001 BarNir & Smith 2002 Vesalainen, 2002 Johannisson 2003  Borgatti & Foster, 2003 Klapper, 2008 Hoang & Antonic, 2003; Slotte-Kock & Coviello, 2010

# Työpaja I

**Työpaja I: maanantaina 19.5.2014 klo 14.00 – 18.00,  
Tukholmankatu 10, FloSpace 1. krs. (C1.23)**

1. Verkostoyhteistyö – onko siinä järkeä yrittäjälle?
2. Millaista lisäarvoa siitä voi saada?
3. Hyvän yhteistyön edellytykset?
4. Yhteistyön pelinsäännöt?
5. Luottamuksen rakentaminen, sitoutumisen ja sopimuksen merkitys?

# Verkoston hyödyt & lisäarvo

- \* (Liiketoiminta)mahdollisuuksia
- \* Asiakkaita
- \* Markkinoita
- \* Tuotteita, palveluita
- \* Resursseja
- \* Kontakteja
- \* Tietoa, osaamista
- \* Oppimista
- \* Tukeminen ja rohkaisu
- \* Hyvinvointia ja jaksamista
- \* Kokemusten jakamista
- \* Vertaistukea
- \* Kannustamista
- \* Sijaisen

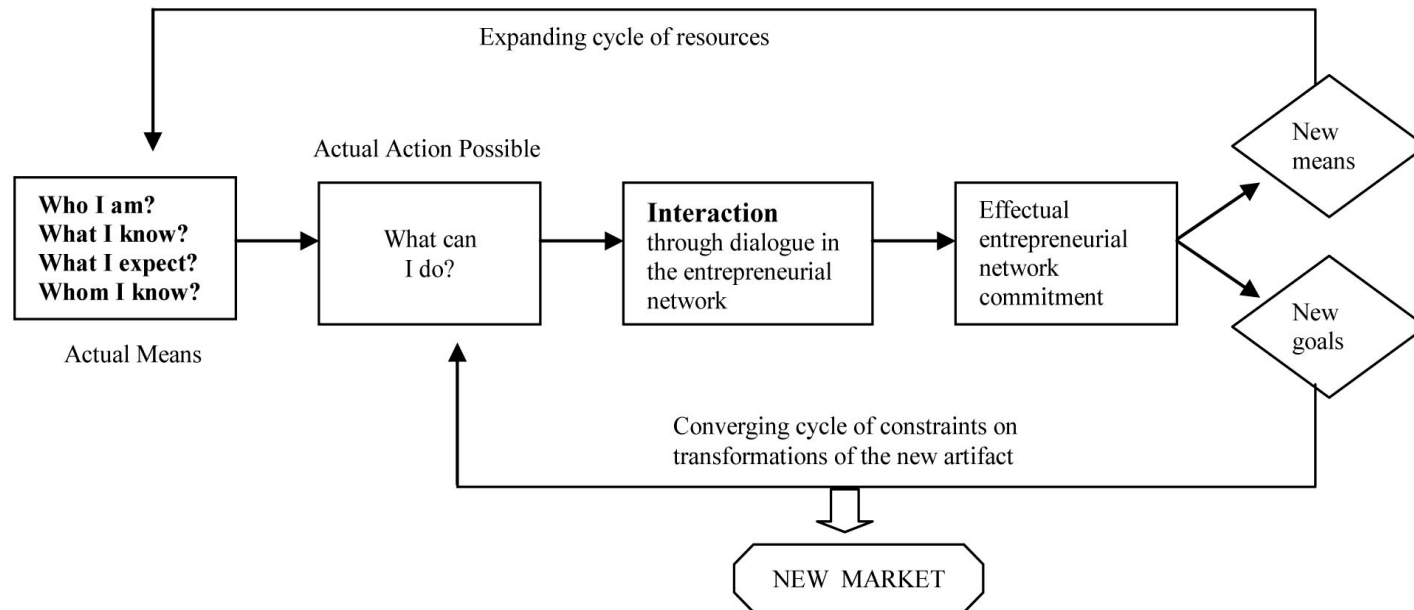
(Leskinen 2011; Aldrich & Zimmer 1986; Venkataram 1997; Shane & Venkataram 2000; Gartner 1988)

# Millaisia verkostoja on olemassa?

1. Sosiaaliset verkostot
2. Liiketoimintaverkostot
3. Informaatioverkostot
4. Alihankintaverkostot
5. Sidosryhmäverkostot
6. Yrittäjäverkostot



# Verkostoitumisprosessi



© Raija Leskinen 2008

(Modified from Sarasvathy 2008, p. 101 Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise.)

# Verkostoitumisprosessi

Vaihe 1: Asiakkaan identifiointi: Kuka olen? Mitä osaan? Ketä tunnen?

Vaihe 2: Asiakkaan määrittäminen: Strategisten kumppanuuksien ja myynnin kautta

Vaihe 3: Asiakassegmenttien määrittely/  
lisääminen/strategiset kumppanit

Vaihe 4: Erilaisten mahdollisten markkinoiden määrittäminen

(Sarasvathy, 2006)

# Oman osaamisen tunnistaminen ja tuotteistaminen?

- Aikaisempi työkokemus on yleisimpiä liikeidean lähteitä
- Miten asiat voi tehdä paremmin kuin nykyinen työnantaja
- Työnantaja voi olla tuleva kilpailija tai ensimmäinen asiakas
- Harrastukset
- Tutkimus
- Oleellista on havaita asiakkailla/markkinoilla oleva tarve – pyrkiä täyttämään se

# Työpaja II

- \* **Työpaja II: maanantaina 26.5.2014 14.00 – 18.00, Tukholmankatu 10, FloSpace 1. krs. (C1.23)**
- \* Etätehtävän käsittely
- \* Miten rakennan yhteistyötä?
- \* Miten saan sen toimimaan?
- \* Mitä yhteistyössä kannattaa huomioida?
- \* Yksilö inhimillisenä toimijana verkostossa
- \* Miten yrittäjien erilaisuus näkyy yhteistyössä?
- \* Miten toimin eri yrittäjien kanssa?

# Miten rakennan yhteistyötä?

## Etsikö

- Liiketoimintayhteistyötä?
- Asiakkaita?
- Markkinoita?
- Uusia tuotteita, palveluita?
- Lisäresursseja?
- Kontakteja?
- Tietoa, osaamista?
- Tukea?
- Hyvinvointia ja jaksamista?
- Kokemusten jakamista?
- Vertaistukea ?
- Kannustamista?
- Sijaisen?

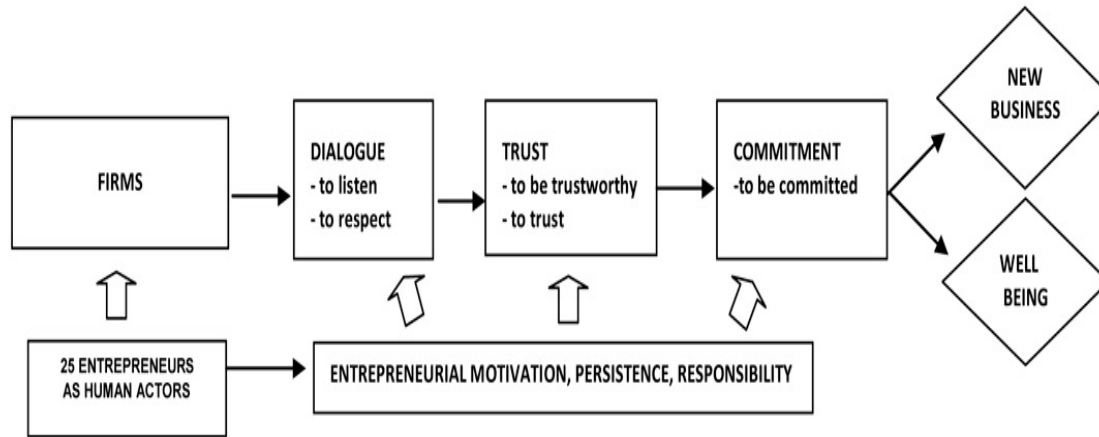
(Leskinen 2011; Aldrich & Zimmer 1986; Venkataram 1997; Shane & Venkataram 2000; Gartner 1988)

# Miten rakennan yhteistyötä?

- \* Mitä jo on mitä tarvitaan lisää?
- \* Lisäresurssit?
- \* Täydentävät osaamiset?
- \* Markkinointi?
- \* Jakelukanava?
- \* Mitä muuta?

# Miten saan sen toimimaan?

1. Kunnioittava dialogi
2. Luottamus
3. Sitoutuminen
4. Sopimukset
5. Pelinsäännöt



© Raija Leskinen 2009



# Luottamus

- \* Verkostoyhteistyön perusta
- \* Estää epäluotettavan tiedon leviämisen
- \* Estää sopimuksien mitätöimisen
- \* Varmistaa tiedon ja palveluiden jakamisen  
(Neergaard & Ulhoi 2006)
- \* Positiiviset kokemukset lisäävät luottamusta ja negatiiviset vähentävät (Halinen 1994)
- \* Verkostoyhteistyön edelleen kehittymisen edellytys
- \* Sopimus pohjaisissa verkostoissa maine merkityksellinen (Powell & Smith-Doerr 1994)
- \* Mainella taloudellinen arvo (Hill 1990)

# Luottamus – onnistuneen yhteistyön perusta

- \* Luottamuksen kaksi suuntaa
- \* Luottamuksellinen toiminta sitouttaa (Leskinen, 2011, Dwyer et al. 1987)
- \* Oman edun tavoittelu vähentää luottamusta (Williamson 1985)
- \* Rehellisyys, avoimuus
- \* Ristiriitojen oikeudenmukainen ratkaiseminen
- \* Valitse luotettava kumppani – älä ole sinisilmäinen
- \* Ole luottamuksen arvoinen - luota

# Sitoutuminen

- \* Sitoudu => sitoutuu => sitoutuu (Anderson & Weitz, 1992)
- \* Tee mitä lupaat
- \* Ole aktiivinen
- \* Älä tavoittele omaa etua vaan yhteistä hyvää (Williamson 1985)
- \* Kunnioita, kuuntele ja arvosta toista
- \* WIN-WIN => molemmat voittaa periaate
- \* Toisilta oppiminen sitouttaa (Leskinen 2011)

# Verkostosopimukset

## Selvitetään, millaisia sopimuksia tulisi solmia

Aiesopimus

Esisopimus

Yhteistyösopimus

Konsortiosopimus

Alihankintasopimus

Myyntisopimus

Tuotekehityssopimus

Käyttökorvaussopimukset

Hyödyn jakamissopimukset

Verkoston purkaminen

Sopimusten muutosmenettely

# Sopimukset

## 1. Immateriaalioikeudet

- Tekijänoikeus
- Tavaramerkki
- Patentti
- Hyödyllisyysmalli
- Malli
- Domain nimet

## 2. Salassapito

## 3. Alihankinta

# Verkoston pelinsäännöt

## Selvitetään verkoston pelisäännöt

- \* Verkoston jäsenet ja sidosryhmät
- \* Verkoston luonne ja pysyvyys
- \* Organisaatiomuoto
- \* Oikeudet ja velvollisuudet
- \* Arvot ja eettiset säännöt
- \* Mahdolliset ongelmat
- \* Sopimuskäytäntö

# Mitä yhteistyössä kannattaa huomioda?

- Verkoston toimintaperiaatteet
- Verkoston imago
- Verkoston toiminta-aika, laajuus
- Lisäarvo vai oman edun tavoittelu
- Tehostaa toimintaa vai vie voimat, rahat ja asiakkaat
- Keskinäisen yhteistyön toimivuus
- Väärinymmärrykset
- Itse ei tarvitse osata kaikkea

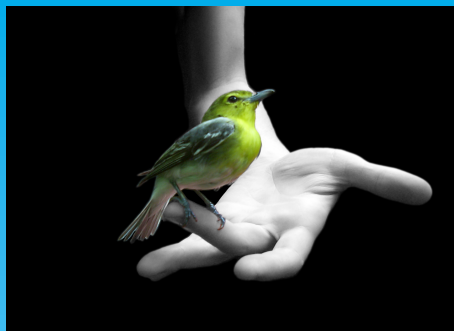
# Millaisia ominaisuuksia yrittäjältä edellytetään?

1. Itsenäisyys => Itsensä johtaja
2. Tavoiteorientoituneisuus => Oma motivaatio
3. Riskin sietokyky => Sietää epävarmuutta
4. Luovuus => Idearikkaus
5. Mahdollisuuksien tunnistaminen => Uusia ratkaisuja
6. Periksi antamattomuus => Ei lannistu ensimmäisestä vastoinkäymisestä
7. Optimistisuus => Uskoo itseensä ja omaan osaamiseensa



# Millaisia yrittäjäominaisuuksia edellytetään erityisesti verkostoyhteistyössä?

- Luotettava
- Pitää sanansa
- Tekee mitä lupaa
- Vastuuntuntoinen
- Sitoutunut
- Toista kunnioittava
- Toista arvostava
- Ei käyttyädy opportunistisesti (= hyväksikäyttö)
- WIN-WIN



# Kiitos tästä päivästä!

Yhteystiedot:

Raija Leskinen

[raija.leskinen@lakfin.com](mailto:raija.leskinen@lakfin.com)

044 5800979