

Suvi Grönlund

NÄKÖKULMIA JOENSUUN
YRITTÄJÄT RY:N PALVELUJEN
KEHITTÄMISEEN

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Kesäkuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 10.6.2014	
Tekijä(t) Suvi Grönlund	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Näkökulmia Joensuun Yrittäjät ry:n palvelujen kehittämiseen		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Joensuun Yrittäjiin kuulumattomien joensuulaisyritysten mielipiteitä Joensuun Yrittäjistä. Tarkoituksena oli tutkia kuinka hyvin he tuntevat Joensuun Yrittäjien palvelut ja millaisia syitä yrityksillä on olla kuulumatta yrittäjyhdistykseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin Webropol -ohjelmalla sähköisenä kyselynä joulukuussa 2013. Kysely lähetettiin 994 yritykselle. Vastauksia saatiin 60, joista 55 oli tutkimuksen kohderyhmään kuuluvilta yrityksiltä. Kyselyn tulosten mukaan yleisimmät syyt olla kuulumatta yrittäjyhdistykseen olivat että yrittäjillä ei ole aikaa osallistua toimintaan tai he eivät koe tarvitsevansa Joensuun Yrittäjien palveluita. Noin kolmasosa vastaajista ei ollut kuullut Joensuun Yrittäjien palveluista. Kuitenkin noin 40 prosenttia vastaajista piti Joensuun Yrittäjiä paikkana, jossa on mahdollisuus verkostoitua ja heistä olisi mukava tavata muita yrittäjiä. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään yritysten verkostoitumista ja yhteistyötä, niiden malleja, syitä verkostoitumiselle ja miten verkostoituminen realisoituu hyödyksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää jäsenhankinnassa. Kehitysehdotuksena on lisätä markkinointia tunnettuuden parantamiseksi.		
Asiasanat (avainsanat) verkostoituminen, liiketoimintasuhteet		
Sivumäärä 34 s.+5 s. liitteet	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Erja Härkönen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Joensuun Yrittäjät ry	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 10 June 2014
Author(s) Suvi Grönlund	Degree programme and option Degree Programme in Business Management Bachelor of Business Administration	
Name of the bachelor's thesis Perspectives on the development of services for an association of entrepreneurs		
Abstract The purpose of this thesis was to find out why some entrepreneurs are not members of Joensuun Yrittäjät ry, the association of the entrepreneurs in Joensuu. The aim was to find out knownness of the services provided by Joensuun Yrittäjät. This thesis was made as assignment for Joensuun Yrittäjät ry. The research method was quantitative research method. Data were collected online with Webropol program in December 2013. A questionnaire was sent to 994 companies and 55 answered. The results show that the most common reasons not to be a member of an association of entrepreneurs were that entrepreneurs don't have time to take part in activities or they don't need those services. Every third entrepreneur did not know about services available. Approximately 40 % think that Joensuun Yrittäjät is a potential place to network with other entrepreneurs and would like to meet other entrepreneurs. The theoretical part concerns networking and business co-operation, models of networking, why companies network and how to take advantage of network relationships. As development proposals Joensuun Yrittäjät needs to develop its marketing and member acquisition to gain memberships.		
Subject headings, (keywords) networking		
Pages 34 p.+5 app.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Erja Härkönen	Bachelor's thesis assigned by Joensuun Yrittäjät ry	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma.....	1
2	JOENSUUN YRITTÄJÄT RY	2
2.1	Suomen Yrittäjät valtakunnallisena yrittäjäjärjestönä.....	2
2.2	Joensuun Yrittäjät ry paikallisyhdistyksenä	3
3	VERKOSTOITUMINEN	3
3.1	Yritysten verkostoituminen ja yhteistyö.....	3
3.2	Verkoston toiminta.....	8
3.3	Sosiaalinen pääoma ja suhteet	11
3.4	Verkostoituneiden yritysten ominaispiirteitä.....	12
3.5	Hyödyn realisoituminen verkostoyhteistyössä	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
4.1	Tutkimuksen kohde ja toteutus	17
4.2	Kyselylomake	18
4.3	Luotettavuus ja eettisyys	19
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	20
5.1	Tulokset	20
5.2	Yhteenvedo tuloksista	30
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6.1	Johtopäätökset ja pohdinta.....	31
6.2	Tutkimusprosessin arviointi	31
	LIITTEET	
	1 Kyselyn saatekirje	
	2 Kysely	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia joensuulaisia yrittäjyhdistykseen kuulumattomia yrityksiä, kuinka hyvin he tuntevat Joensuun Yrittäjien palvelut ja mitkä ovat näiden yritysten syyt olla kuulumatta yrittäjyhdistykseen. Tutkimus toteutetaan Joensuun Yrittäjät ry:n toimeksiantona. Joensuun Yrittäjät toimii Joensuun kantakaupungissa sekä Joensuuhun liitetyissä Tuupovaarassa ja Kiihtelysvaarassa. Joensuun Yrittäjät on Suomen Yrittäjien paikallisyhdistys, jolla on noin 1200 jäsentä. Noin puolet Joensuun yrityksistä ei kuitenkaan kuulu Joensuun Yrittäjiin. (Mustonen 2013.)

Suomen Yrittäjät tutkii jäsenyrityksiään jonkin verran, mutta ei-jäseniä ja heidän mielipiteitään ja tarpeitaan ei tiettävästi ole tutkittu. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kehittää Joensuun Yrittäjien toimintaa ja palveluja, joten tutkimuksen tuloksista on hyötyä Joensuun Yrittäjien jäsenhankinnassa sekä jo jäseninä oleville yrityksille. Tuloksia voidaan käyttää myös markkinoinnissa.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee verkostoitumista ja yritysten yhteistyötä. Yhteistyötä syntyy siellä, missä on lähekkäin osaamista ja yhteyksiä muiden toimijoiden kanssa, joten myös sijainnilla on merkitystä (Niemelä 2002, 26) Tähän yrittäjyhdistystoiminta on yksi väylä, sillä se kokoaa paikallisia yrityksiä ja yrittäjiä yhteen. Pajun (1998, 51) mukaan henkilökohtaiset suhteet ja yhteiset harrastukset voivat edistää yritysten välistä yhteistyötä sekä verkostoitumista. Verkostoyhteistyön luottamus ja toiseen tutustuminen rakentuu yhteisellä vapaa-ajalla, jossa tutustutaan muutenkin kuin työn merkeissä, ja yrittäjyhdistystoiminta on hyvä tapa tutustua muihin yrittäjiin. Yrittäjyhdistystoiminta on kommunikointia, yhdessäoloa, tutustumista sekä verkostoitumista muiden yrittäjien kanssa.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimus- ja kehittämistoiminta on systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi, jonka tuloksena syntyy jotakin uutta (Suomen virallinen tilasto 2013). Tutkimuskysymyksenä on ”miten yrittäjyhdistykseen kuulumattomat yrittäjät näkevät yrittäjyhdistystoiminnan?” Työn tarkoi-

tuksena on selvittää, millaisia ovat yrittäjyhdistykseen kuulumattomat yritykset, millaisena Joensuun Yrittäjiin kuulumattomat yrittäjät näkevät yrittäjyhdistystoiminnan ja kuinka hyvin nämä yritykset tuntevat Joensuun Yrittäjien palveluita. Heillä on mielipiteitä ja tarpeita, joita ei ole kartoitettu. Tutkimuksella selvitetään, miten palvelut ja tarjonta kohtaavat kysynnän. On otettava huomioon, että osa näistä yrityksistä on sellaisia, joilla ei ole tällä hetkellä toimintaa. Työn tarkoitus on jäsenhankinnan sekä jäsenille tarkoitettujen palvelujen kehittäminen.

2 JOENSUUN YRITTÄJÄT RY

2.1 Suomen Yrittäjät valtakunnallisena yrittäjäjärjestönä

Suomessa on pitkät perinteet yhteistyön tekemisessä aina metsästysseuroista yhteismylyihin, seurakuntiin, talkoisiin ja verkostoiduttiin esimerkiksi osuustoiminnalla (Niemelä 2002, 107). Elinkeinonvapauden juuret ovat vuonna 1879 annetussa asetuksessa, jonka mukaan Suomen kansalainen sai harjoittaa ”sitä tai niitä elinkeinoja, jotka hän hyväksi näkee”. 1800-luvun lopulla mestarit ja kisällit sekä 1930-luvulla kauppiaat perustivat omat järjestönsä. Vuodesta 1996 Suomen Yrittäjät on ollut yksi yhteinen järjestö. (Suomen Yrittäjät 2013.)

Suomen Yrittäjät, sen aluejärjestöt, paikallisyhdistykset sekä toimialajärjestöt toimivat valtakunnallisesti, alueellisesti ja paikallisesti tehtävänä on valvoa yrittäjien etuja ja toimia vaikutuskanavana päätöksenteossa. Suomen Yrittäjillä on yli 116 000 jäsenyri-tystä, ja sen tavoitteena on parantaa yrittäjien asemaa, yrittäjyyden edellytyksiä sekä yrittäjien määrän ja toimeentulon lisääntyminen. Suomen Yrittäjillä on 21 aluejärjes-töä, 52 toimialajärjestöä ja yli 400 paikallisyhdistystä. Kuulumalla paikallisyhdistyk-seen, yritys kuuluu myös aluejärjestöön sekä Suomen Yrittäjiin. (Suomen Yrittäjät 2013.)

Yrittäjäjärjestö tekee yhteistyötä esimerkiksi viranomaisten ja muiden eri tahojen kanssa. Suomen Yrittäjien ja sen paikallisyhdistysten palveluihin kuuluvat neuvonta, koulutus, tapahtumat, tiedotustoiminta sekä jäsenedut (Suomen Yrittäjät 2013). Yrittä-jäyhdistys on myös paikka verkostoitua toisten yrittäjien kanssa, sillä erityisesti pien-yritykset tarvitsevat toisia yrittäjiä verkostoitua kseen, tavatakseen toisia yrittäjiä, saa-dakseen tukea, neuvoja ja yhteistyökumppaneita (Pohjois-Karjalan Yrittäjät 2013).

Uudet työpaikat syntyvät pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joten Suomen yrityksiä on tuettava ja yrittäjyydellä on suuri merkitys Suomen menestymisessä ja taloudessa. Suomen Yrittäjiä tarvitaan myös yhteistyöhön ja talous- ja työmarkkinaneuvotteluihin hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen kanssa. Suomen Yrittäjät haluaa myös viestittää, että yrittäjyydellä on mahdollisuus saavuttaa hyvä ja kiinnostava työura. (Suomen Yrittäjät 2013.)

2.2 Joensuun Yrittäjät ry paikallisyhdistyksenä

Joensuun Yrittäjät on yksi Suomen yrittäjien paikallisyhdistyksistä. Joensuun Yrittäjät ry perustettiin 1979. Päätösvaltaa yhdistyksessä käyttää varsinainen kokous ja toimeenpanijana hallitus. Asiat valmistellaan toimikunnissa, joita ovat työvaliokunta, koulutusvaliokunta, tiedotusvaliokunta, aktiviteettivaliokunta sekä Kiihteys-Tuupovaaran aluetoimikunta. Joensuun Yrittäjät tekee yhteistyötä Joensuun kaupungin ja sen virkamiesten kanssa. Joensuun Yrittäjien tavoitteena on huomioida yrittäjät päätöksenteossa ja valvoa heidän etujaan. Jäsenilleen Joensuun Yrittäjät tuottaa Y-Kipinä–vuosijulkaisuja, Neuvokas–lehteä ja käyttää tiedottamisessaan myös Facebookia, e-Kipinää, sähköpostia sekä www-sivuja. Aktiviteetteina jäsenille on järjestetty esimerkiksi moottorikelkkasafari, Y-Golf, perhegolf, Yö-festit sekä teatteriretkiä. Lisäksi Joensuun Yrittäjät tarjoaa koulutuksia. (Joensuun Yrittäjät 2014.)

3 VERKOSTOITUMINEN

3.1 Yritysten verkostoituminen ja yhteistyö

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sekä kahdenkeskisiä että monenkeskisiä liiketoimintasuhteita, koska molemmat liittyvät samaan aihepiiriin. Kahdenkeskisestä toiminnasta voidaan puhua yritysyhteistyönä tai kumppanuutena, kun taas varsinaisessa yritysverkostossa voi olla useampia yrityksiä (Pirnes 2002, 33).

Verkostoituminen taas on syvempää kuin normaali yhteistyö (Tsupari ym. 2004, 14). Myös henkilökohtaiset suhdeverkostot ovat verkostoja, ja niillä on vaikutusta yritysten verkostoihin (Vesalainen 2006, 10). Verkostoituminen on yritysyhteistyötä, mutta yritysyhteistyö ei ole aina verkostoitumista.

Tilastokeskuksen tutkimuksessa verkostoituminen tarkoittaa tavoitteellisia ja vakiintuneita liiketoimintasuhteita. Verkostolla on yhteinen päämäärä ja tarkoituksena on myös molempien osapuolien osaamisen kehittäminen. Hyvä verkostosuhde tarvitsee vuorovaikutusta ja luottamusta. Verkostoituminen on sitä, että yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa ja antaa muiden verkoston yritysten tehdä muun; sen missä ne ovat parhaita (Ranta 1998, 6). Yhdessä saadaan aikaan jotakin, mihin yksin ei pystyttäisi. (Tsupari ym. 2004, 14.)

On tärkeää määritellä mitä verkostoituminen on, sillä vuonna 2003 tehdyssä kyseisessä tutkimuksessa 86 prosentilla teollisuuden, 79 prosentilla palvelualan ja 75 prosentilla rakennusalan yrityksistä oli vakiintuneita liiketoimintasuhteita, mutta silti 21 prosenttia teollisuusyrityksistä, 24 prosenttia palvelualan yrityksistä ja 15 prosenttia rakennusalan yrityksistä arvioi liiketoimintasuhteensa ydinliiketoiminnassa verkostomaisiksi. Erot voivat johtua siitä, yritysysteistyötä tehdään muulla alueella kuin ydinliiketoiminnassa eikä kaikkia liiketoimintasuhteita ei pidetä verkostomaisina. (Tsupari ym. 2004, 4.)

Verkostoituminen alkoi tulla esille 1980-luvulla, ja 1990-luku oli varsinaista verkostoitumisen aikaa (Ranta 1998b, 150). Globalisaatio, kova kilpailu ja tietoverkot ovat saaneet yritykset siirtämään toimintoja sinne mistä ne saa edullisesti ja missä on osaamista (Ylä-Anttila & Kulmala 2009, 26). EU-rajojen aukeaminen on helpottanut tavaroiden, palveluiden ja pääoman liikkumista Euroopassa ja tietoliikennetekniikka on tuonut mahdollisuuden toimia reaaliaikaisesti maailmanmarkkinoilla (Niemelä 2002, 15).

Verkostoja on monenlaisia ja ne muuttuvat tilanteen mukaan. Yritysyhteistyö voi olla kahdenkeskistä tai verkostomaista monenkeskistä yhteistyötä. Yhteistyö voi olla kertaaluonteista tai satunnaista alihankintaa, projektikohtaista, vuosisopimukseen perustuvaa tai pysyvää kumppanuutta eli partneriutta (Niemelä 2002, 20). Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi tutkimuksen ja tuotekehittelyn, markkinoinnin, rahoituksen ja logistiikan alueilla (Niemelä 2002, 26). Yritys voi toimia yhtä aikaa useammassa verkostossa.

Ranta (1998, 2) jakaa yleisimmät verkot tuotanto- ja tuoteverkkoihin. Tuotantoverkko on pitkäjänteinen ja luottamukseen perustuva. Siinä tuotekehitys on hajautettu ja tehdään laajemmin yhteistä kehittämistä. Toiminta perustuu yhteisiin arvoihin. Tuoteverkko on löyhempi kuin tuotantoverkko, ja sen tavoitteena on luoda uusia markkinoita ja kasvua. Vesalainen (2004, 47) taas jakaa yritysten yhteistyön tuotannolliseen yhteistyöhön, tutkimus- ja kehittämissyhteistyöhön sekä logistiikkayhteistyöhön. Vesalainen (2004, 38) jakaa yritys yhteistyön suhteet markkinaehtoiisiin suhteisiin, pitkäkestoisiin vaihdantasuhteisiin, järjestelmätoimittajasuhteisiin ja kumppanuussuhteisiin. Suhteet ovat luonteeltaan operatiivisia, taktisia ja strategisia kumppanuuksia. Yhteistyön muotoja voivat olla myös esimerkiksi kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys (joint venture) ja yhteisyksikkö (Pirnes 2002, 14). Lisäksi eräitä yhteistyön malleja ovat alueelliset tihentymät, klusteri, strateginen allianssi, virtuaali- ja kvasiorganisaatiot (Vesalainen 2006, 9).

Hyötyläinen ja Simons (1998a, 134-135) jakavat yhteistyön kolmeen tasoon: kilpailuttamismalliin, partnerimalliin ja verkostomalliin. Kilpailuttamismallissa päämies tekee päätökset ja alihankkija sopeutuu. Mallille tyypillistä on kustannustehokkuus ja kilpailupainotteisuus. Partnerimallissa alihankkijalla ja päämiehellä on pitkä ja luottamuksellinen suhde, joka on tuote- ja toimintapainotteinen. Verkostomallissa yritykset suunnittelevat yhteistyössä liiketoimintaprosessit, niillä on verkostostrategia, visiot ja kehitystavoitteet.

Yritystenväliset suhteet voidaan jakaa organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen sidokseen. Organisationaalinen sidos sisältää rakenteellisen yhteyden yritysten välillä, joka sisältää esimerkiksi rajapintarakenteet, yhteiset järjestelmät ja prosessit kuten yhteistyörutiinit ja kokouskäytännöt. Sen lisäksi se sisältää sosiaalisen sidoksen ihmisten välillä, johon liittyy luottamus, vuorovaikutus, oppiminen suhteessa ja yhteisymmärrys tavoitteista. Liiketoiminnallinen sidos on tavaran ja palvelujen vaihtoa yritysten välillä ja strateginen sidos yritysten välillä. Strateginen sidos on esimerkiksi erikoistuminen, toistensa osaamisten täydentävyys, yhteinen visio ja strategia sekä hyödyn jakaminen. (Vesalainen 2006, 48, 65.)

Pienten ja keskisuurten yritysten tärkein asia on Niemelän (2002, 21) mukaan markkinointi ja asiakkaiden ymmärtäminen, jotka auttavat pääsemään osalliseksi kansainvälisiin ja suuriin jakelukanaviin. Alihankinta antaa hyvän ponnahduslautan partneruu-

teen ja yhteiseen toimintaan, toiminnan kehittämiseen, tuotekehittelyyn ja pysyvään toimitukseen (Niemelä 2002, 46).

Verkostoituminen on yritysten yhdistymistä verkostoksi toimimalla yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kun yritykset keskittyvät omaan ydinosaamiseensa ja antavat muiden verkoston jäsenten tehdä mitä ne osaavat parhaiten, verkosto voi pärjätä kovenevassa kilpailutilanteessa (Niemelä 2002, 16). Verkostoitumisella voidaan hakea esimerkiksi kasvua, kannattavuutta, tehokkuutta, kilpailukykyä ja ratkaisuja ongelmiin (Tsupari ym. 2004, 5). Verkostoitumisella voidaan saada osaamista ja tietoa yhteistyöyritysten kanssa toimiessa ja parantaa asemia kilpailutilanteessa (Pirnes 2002, 10). Yritykset hakevat verkostoitumisella kykyä mukautua nopeaan muutokseen, olla asiakaslähtöisempi ja nopeampi esimerkiksi toimitusaikojen lyhentyessä (Ranta 1998, 3).

Vesalainen (2004, 43) jakaa verkostoitumisen hyödyt tehokkuuteen, liiketoimintaan ja resursseihin liittyviin hyötyihin. Tehokkuuteen liittyvät hyödyt ovat mittakaavaedut, rationalisointihyödyt, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut, nopeus ja pääoman kierto. Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymikasvuun ja kilpailuasemaan liittyvät hyödyt ovat uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman tuote- tai palvelupaketin tarjoaminen, riskin jakaminen, erilaisiin ydinosaamisiin perustuva innovaatioiden synnyttäminen sekä toimitusajan lyhentäminen. Resurssien hankintaan ja osaamiseen liittyvät hyödyt ovat osaamisen hankkiminen kumppanilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen, teknologian hankinta, rahoitus sekä henkilökunnan vaihto ja kierto.

Yrityksille tehdyn kyselyn mukaan tärkeimmät syyt liiketoimintasuhteille olivat kustannusten karsiminen, tuotannon skaalaedut, omien resurssien puute, pääsy uusille markkinoille, oman tietotaidon puute sekä suhteen tuoma joustavuus (Tsupari ym. 2004, 5). Monesti verkostoitumista perustellaan sillä, että yritysten on tehtävä yhteistyötä, sillä yhdessä ne pystyvät tekemään asioita, joihin ne eivät yksin toimimalla pystyisi (Niemelä 2002,13). Kaikkea ei voida osata ja opetella tekemään itse nopeaan muuttuvassa maailmassa, joskus on kannattavinta turvautua muiden osaamiseen (Paija 1998, 9).

Silti verkostoituminen ei ole välttämätöntä, vaan vaihtoehto ja aina harkittu strategia. Vesalaisen (2004, 41) mukaan verkostoitumisen kannattavuus on tilannesidonnaista; joissakin tapauksissa verkostomainen organisaatio on parempi kuin markkinaehtoinen tai hierarkkinen organisaatio. Verkostoitumisen hyödyllisyys täytyy selvittää ennen verkostoyhteistyötä (Niemelä 2002, 105). Verkostoitumista voivat tarvita kaikenkoiset ja kaikkien alojen yritykset (Pirnes 2002, 10). Edes suurilta yrityksiltä ei löydy huippuosaamista valmistaa kaikkea itse, vaan sen kannattaa käyttää alihankkijoita. Verkostoja on erilaisia, eivätkä kaikki mallit toimi kaikille yrityksille.

Ennen yritykset syntyivät pitkälti markkinoille, kun taas nykyisin useat yritykset syntyvät suoraan verkostoihin, kun toimintoja ulkoistetaan ja tarvitaan tekemään ulkoistettu työ. Vesalaisen (2004, 194-195) mukaan on myös eräänlaista pakkoyrittäjyyttä, joka ei ole kumppanuutta. Siinä työntekijällä on vaihtoehtona on tulla irtisanotuksi tai jatkaa työtä yrittäjänä alihankkijana.

Usein verkostoitumiskirjallisuudessa on mainittu, että verkostoituminen on välttämätöntä nykypäivänä. Kuitenkin 30-70 prosenttia verkostoitumishankkeista epäonnistuu, ja verkostostrategialla on iso merkitys verkostoitumisen onnistumiseen (Hakanen ym. 2007, 5). Verkostoitumisen hyödyllisyys riippuu silti yrityksestä, eikä huonosti suunniteltu ja toteutettu verkostoituminen ei ole kannattavaa. Monet hyvätkin verkostoitumisyritykset ovat epäonnistuneet. Yrittäjän on myös päätettävä haluaako pysyä itsenäisenä ja ottaa riskin vain omasta yritystoiminnastaan vai verkostoitua, joka tuo mukanaan jaetun riskin, jaetut mahdolliset voitot, suuremmat markkinat ja mahdollisen kasvun (Niemelä 2002, 106).

Ulkopuoliset tahot voivat tukea verkostoitumista etsimällä verkostoitumismahdollisuuksia ja yhteistyöyrityksiä, selvittämällä verkostoaihoita sekä tukemalla verkostovetureita (Niemelä 2002, 114). Yrittäjien pitää olla itse aktiivisesti mukana ja verkostoitumisen täytyy olla vapaaehtoista.

Yritysten toiminta perustuu panos-tuotos -periaatteeseen. Yritys tarvitsee tuotantopanoksia tuotanto- ja palveluprosessiin sekä tukitoimintoihin. Yrityksen ei kannata tehdä kaikkea itse, että se pärjäisi kilpailukykyisenä, joten sen kannattaa verkostoitua. Keskittymällä ydinosaamiseensa ja ostamalla tarvitsemansa osaamisen muualta, omien alojensa huippuosaajilta, voidaan pärjätä kilpailussa. (Niemelä 2002, 16-17).

Coasen vuonna 1937 esittämän transaktiokustannusteorian perusajatus oli ”tehdä itse vai ostaa muualta?” 1975 Williamson täydensi pohdintaa sijoittamalla itse tekemisen ja markkinoiden väliin verkostoitumisen ja liittoutumisen eri muodot. Yleensä työvaiheet, joissa tarvitaan standardimpia tuotantotapoja, kannattaa hankkia muualta ja spesifejä tapoja ja välineitä käytettäessä valmistaa itse, jolloin erikoistuminen tuo kilpailuetua (Paija 1998, 56.) Markkinaehtoisessa vaihtoehdossa eli ulkopuolelta ostettaessa tuotantokustannukset minimoituvat, koska markkinamekanismi laskee hinnan alas, kun taas hierarkkisessa vaihtoehdossa eli itse tehtäessä vaihdantakustannukset ovat pienet. (Vesalainen 2004, 21.)

Transaktiokustannuksia voidaan vähentää esimerkiksi keskittämällä ostoja tietyille toimittajalle sekä tilausmenetelmiä automatisoimalla (Vesalainen 2004, 63).

Verkoston on löydettävä tasapaino tiukan hierarkian ja yhteisöllisyyden välillä. Virallinen organisaatio on valtahierarkkinen esimies-alaisuuhteinen, sopimuspainotteinen, jäykkä eikä siinä synny luottamusta. Epävirallisessa organisaatiossa tärkeää on yhteisöllisyys, yritysten välille syntyvät rajapintarakenteet, sosiaalinen pääoma, sitoutuminen, motivaatio, arvot ja yrityskulttuuri. (Vesalainen 2004, 26–28.)

Transaktio- eli vaihdantakustannukset johtuvat epävarmuudesta, luottamuksen puutteesta, informaation huonosta kulkemisesta yritysten välillä, kilpailuttamisesta ja logistiikasta (Tsupari ym. 2004, 47). Äärimmäisen hierarkian toisena ääripäänä on epävirallinen organisaatio eli yhteisöllisyys. Siinä ei ole markkinoita, yrittäjyyttä eikä asiakkuutta. Äärimmäisessä markkinaehtoisuudessa ei ole sosiaalisia suhteita. (Vesalainen 2004, 32.)

3.2 Verkoston toiminta

Verkostoaihio on idea ja alustava käsitys siitä, millaiselle verkostolle olisi tarvetta (Niemelä 2002, 33). Se voi syntyä esimerkiksi yrittäjäjärjestön, kunnallisen, seudullisen tai muun kehittäjän kautta ja voi muuttua yhteiseksi visioksi, jos sitä ryhdytään toteuttamaan. Yrityksillä on oltava yhteinen päämäärä, niiden on myös käsitettävä asiat samalla tavalla ja oltava keskinäinen luottamus että ne voivat toimia yhdessä (Niemelä 2002, 47). Verkostossa on otettava huomioon voimavarat ja kilpailukyky muuttuvassa markkinatilanteessa, jonka verkostoituminen tuo (Niemelä 2002, 43).

Verkostovisio on verkoston yhteinen visio toiminnasta, tuotteista ja kehityksestä, jonka tavoitteena on yhteinen toimintakulttuuri yritysten välillä (Hyötyläinen & Simons 1998b, 94). Verkosto tarvitsee usein veturiyrityksen, joka hoitaa esimerkiksi markkinoinnin, asiakassuhteet, tuotekehityksen, kansainvälisen kaupan ja brändin rakentamisen (Niemelä 2002, 44-45).

Verkoston on kartoitettava mitä osaamista verkostosta jo löytyy, täytyy myös kartoittaa mitä osaamista tarvitaan ja mistä se saadaan (Niemelä 2002, 88). Niemelän (2002, 89) mukaan on tärkeää, että organisaatiossa kaikki voivat kehittää omaa osaamistaan ja kehittyä sekä osallistua yrityksen kehittämistoimintaan. Kaikilla mukana olijoilla täytyy olla selvillä verkoston toimintaperiaatteet, riskit, edut ja tavoitteet, etteivät väärät odotukset tuo ongelmia ja tyytymättömyyttä (Niemelä 2002, 109).

Sen lisäksi, että yritys toimii omaksi edukseen, on sen ajateltava toimissaan myös koko verkoston etua (Niemelä 2002, 36). Sillä on oltava kykyä toimia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, se on verkostoitumisen onnistumisen kannalta tärkeää.

Ihmiset ja näin ollen myös yrityksissä vaikuttavat ihmiset käyttäytyvät luonnostaan opportunistisesti ja omaa hyötyä tavoitellen (Vesalainen 2004, 22). Verkoston on toimittava taloudellisesti kannattavasti, oikeudenmukaisesti, avoimesti ja vakaasti ollakseen toimiva, ja mukana olevien yritysten täytyy olla luotettavia (Niemelä 2002, 85-86).

Kumppaneita valitessa on hyvä kartoittaa esimerkiksi kumppaniehdokkaan laatutyötä, kapasiteettia, resursseja, henkilöstön kehittämistyötä ja rahoitusasiat (Pirnes 2002, 84-86). Verkostosta hyötyvät eniten aktiiviset jäsenet, ja siksi kanssakäyminen ja toisiinsa tutustuminen on tärkeää yhteistyötä tehdessä (Paija 1998, 17). Syvä kumppanuus pääsee alkamaan kunnolla vasta alkuinnostuksen ja huuman jälkeen, joka karsii myös ns. pikavoittojen hakijat pois. Suurten ja pienten yritysten verkostoitumisessa Niemelä epäilee olevan eroja. Suurissa yrityksissä tehdään järkeen perustuvia laskelmia ja tarvittaessa voidaan vaihtaa yhteistyökyvyttömät ihmiset, kun taas pienissä yrityksissä vahvat johtajat käyvät tahtojen taistelua. (Niemelä 2002, 72.)

Verkostosuhteessa on tärkeää tehdä sopimukset ja sopia pelisäännöt ja niiden rikkomisesta seuraavat toimenpiteet. Verkoston kokoamisessa kannattaa olla huolellinen,

kaikkia yrityksiä ei kannata ottaa mukaan, vain tarpeelliset ja huolella valitut sekä mahdollisimman pitkäikäiset kumppanit. Lyhytkestoiset suhteet tulevat kalliiksi, uusien kumppaneiden valinta vie aikaa ja voi aiheuttaa toimintahäiriön verkoston toimintaan. Verkostoon kannattaa valita vain yrityksiä, jotka tuottavat lisäarvoa. (Pirnes 2002, 80-81.)

Verkostossa voidaan käyttää esimerkiksi työparimallia, jossa yritysten välille muodostetaan kontaktit ihmisten välille, ja he ovat suoraan yhteydessä toisiinsa yhteistyöhön liittyvissä asioissa (Hyötyläinen & Simons 1998b, 100). Tämä on edellytys kommunikoinnille ja yhteiselle kehittämiselle. Ylhäältä saneltu kehittäminen ei useinkaan toimi, vaan yritysten on tehtävä se yhdessä ja jokaisella tasolla (Hyötyläinen & Simons 1998a, 149).

Vesalainen (2004, 155) listaa jatkuvan arvioinnin, kehityskohteiden tunnistamisen ja toimenpiteisiin ryhtymisen verkoston oppimiseksi. Verkostosuhdetta on kehitettävä kuvaamalla toimintaprosessi, esimerkiksi tilaus/toimitusprosessi, johon kuuluvat ensin asiakkaan hankintatarpeesta ja ostoista ja jatkuu toimittajan tekemällä tilauskäsittelyllä, tuotannon suunnittelulla, hankintatarpeella, valmistuksella ja toimituksella. Arvoketju on kuvaus arvon lisääntymisestä eri prosesseissa. Kun tehdään yhteistyötä toisen yrityksen kanssa, strategiseen suunnitteluun kuuluu molempien yritysten yhteinen prosessikuvaus ja arvoketju. Näin voidaan kehittää suhdetta ja toimintatapoja. Kuvauksissa ei kannata keskittyä molempiin yrityksiin erikseen, sillä muutokset toisen yrityksen toiminnan parantamiseksi saattavat aiheuttaa toiminnan huonontumista tai ongelmia toisessa yrityksessä. (Vesalainen 2004, 152, 156.)

Toimintaprosessit voidaan jakaa kolmeen eri prosessityyppiin: normaaliprosessiin, ongelmanratkaisuprosessiin ja kehittämisprosessiin. Normaaliprosessiin kuuluu hankintaan, valmistukseen ja toimitukseen liittyvät asiat, mitä yrityksessä tehdään, kuka on vastuussa mistäkin sekä miten prosessissa mitataan esimerkiksi varaston määriä, toimitusaikaa, laatua, ennustettavuutta, täsmällisyyttä ja tuottavuutta. Ongelmanratkaisuprosessiin kuvataan ongelmat, joita normaaliprosessissa ilmenee ja miten silloin toimitaan. Ongelmat aiheuttavat paljon ylimääräistä työtä yrityksissä, joten siitä johtuen vaihdanta-, tuotanto- ja pääomakustannukset nousevat. Kehittämisprosessiin kuuluvat muut kuin normaali- ja ongelmanratkaisuprosesseihin kuuluvat asiat, joilla kehi-

tetään yhteistyösuhdetta. Se voi olla esimerkiksi tuotteisiin liittyvää kehittelyä. (Vesalainen 2004, 154-156.)

Yleisimmiksi esteiksi liiketoimintasuhteiden muodostamiselle yritykset mainitsivat sopivien kumppanien puutteen, vähäisen hyödyn panostuksiin nähden, huolen ydinosaamisen tai riippumattomuuden menettämisestä, halun toimia riippumattomasti, riskin vääristä henkilöstö- tai rahoitusinvestoinneista, muiden strategisten tai operatiivisten seikkojen ollessa tärkeämpiä sekä liiketoiminnan vähäisyyden. (Tsupari ym. 2004, 27.)

Alihankkijan riskinä on tulla hyväksikäytetyksi ja liikaa kilpailutetuksi määräävässä asemassa olevan päähankkijayrityksen toimesta. Tässä valtasuhteessa riskit jätetään alihankkijalle ja hyödyn korjaa päähankkija. Verkostoitumista pidetään joskus keinona käyttää pieniä yrityksiä suurten yritysten puutteiden paikkaajina ja kantamaan riskin. Esimerkiksi laitehankinnoissa yhden asiakkaan varassa olemisessa on riski, jos asiakas menetetään. (Paija 1998, 38-39.) Lisäksi toinen yritys voi esimerkiksi pantata tai vääristää tietoa, jolla on merkitystä verkostosuhteeseen (Paija 1998, 47). Verkoston yritykset ovat yleensä epätasa-arvoisia keskenään, kun pienempi toimittajayritys on riippuvainen asiakkaastaan (Vesalainen 2004, 12). Hakanen ym. (2007, 17) pitävät niin sanottua positiivista riippuvuutta onnistumisen ehtona, joka tulee tasavertaisesta suhteesta. Riippuvuutta on siis kahdenlaista.

3.3 Sosiaalinen pääoma ja suhteet

Verkostossa tarvitaan yhteistyökykyä, luottamusta, koko verkoston edun näkemistä ja läpinäkyvyyttä, jotka muodostavat sosiaalisen pääoman (Niemelä 2002, 52). Luottamus on tärkeää verkostosuhteessa, ja avoimuus lisää luottamusta (Niemelä 2002, 85). Luottamus on myös taloudellinen riski verkostosuhteessa (Vesalainen 2004, 29). Sosiaalinen pääoma ja henkilösuhdeverkot on yrityksen pääomaa sen ajan kuin työntekijä on yrityksen palveluksessa (Vesalainen 2004, 11). Niemelän (2002, 111) mukaan luottamusta voi rakentaa keskustelemalla ja tutustumalla toiseen yritykseen esimerkiksi yritysjohtojen yhteisellä seminaarimatalla. Luottamusta ei synny hierarkiassa (Vesalainen 2004, 26).

Yhteistyö on myös henkilöiden välistä toimintaa ja usein lähtökohtana yhteistyölle (Pirnes 2002, 14). Yrityksen edustajien sisäisten verkostojen lisäksi suhdeverkostoon kuuluvat myös yhteistyökumppanit muista yrityksistä ja yhteisöistä. Vesalaisen (2004, 29) mukaan päätöksenteko näissä verkostoissa ei välttämättä tapahdu markkinaehtoisesti, vaan sosiaalisen sidoksen ehdoilla, esimerkiksi tuttavuuden kautta. Näillä suhteilla on suuri merkitys liiketoiminnan päätöksiin, esimerkiksi kumppanuuden tuomalle työlle ei käytetä markkinahintaa, vaan avointa hinnoittelua (Vesalainen 2004, 36).

Tiimiytymiseen tarvitaan luottamusta, yhteisiä tavoitteita, keskinäistä vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyttä (Vesalainen 2004, 26). On olemassa virallista ja epävirallista organisoitumista. Viralliseen organisoitumiseen kuuluvat esimerkiksi esimiesalaisyhteistyöt ja palkitseminen ja epäviralliseen rajapintarakenteet (Vesalainen 2004, 28).

3.4 Verkostoituneiden yritysten ominaispiirteitä

Tilastokeskuksen yrityksille tekemän tutkimuksen mukaan noin 70 prosenttia yrityksistä arvioi ydinliiketoiminnassa tehdyllä yritys-yhteistyöllä olleen positiivinen vaikutus kilpailukykyyn. Myös muualla kuin ydinliiketoiminnassa siitä koettiin olevan hyötyä; tukitoiminnoissa esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin osalta noin 50 prosentissa teollisuus- ja palveluyrityksistä sekä 40 prosenttia rakennusyrityksistä arvioi sillä olleen positiivinen vaikutus kilpailukykyyn. (Tsupari ym 2004, 5.)

Tutkimuksessa verkostomaisten liiketoimintasuhteiden vaikutuksesta yritysten kasvuun ja kannattavuuteen saatiin tulokseksi, että verkostoituminen nopeuttaa yritysten kasvua, ja että pitkälle verkostoituneet yritykset kasvoivat nopeimmin. Tutkimuksen mukaan kohtalainen verkostoituminen vaikutti kasvuun negatiivisemmin kuin vähäinen verkostoituminen. Sen mukaan kannattaa siis verkostoitua pitkälle tai olla juuri verkostoitumatta. Järjestelmätoimittajilla kasvu oli nopeampaan kuin päähankkijayrityksillä, joka johtuu pitkälti siitä, että tuotantoa siirretään juuri järjestelmätoimittajille. Tutkimuksen verkostoitumisindeksi saatiin liiketoiminnan laajuuden, organisatorisen sitoutuneisuuden, henkilöstön määrän kehityksen ja liikevaihdon kehityksen kautta. (Tsupari ym. 2004, 5)

Verkostoituneet päähankkijat ja järjestelmätoimittajat teollisuus- ja palvelualalla kasvoivat nopeammin kuin verkostoitumat. Teollisuudessa verkostoituneet alihankkijat kuitenkin kasvoivat hitaammin kuin verkostoitumattomat alihankkijat. Palvelualalla alihankkijat kasvoivat verkostoitumattomia nopeammin. (Tsupari ym. 2004, 5-6)

Verkostoitumisaste vaikutti tutkimuksen mukaan kasvunopeuteen. Teollisuusalalla kasvu oli nopeinta pitkälle verkostoituneilla sekä vain vähän verkostoituneilla yrityksillä. Kohtalaisesti verkostoituneilla kasvu oli heikompaa. Tutkimustulos oli sama sekä alihankkijoilla että päähankkijoilla. Palvelualalla pitkälle verkostoituneet järjestelmätoimittajat kasvoivat nopeasti, toisin kuin alihankkijat ja päähankkijat. (Tsupari 2002, 6.) Tutkimuksessa havaittiin, että järjestelmätoimittajat ovat verkostoituneempia kuin päähankkijat ja alihankkijat (Tsupari ym. 2004, 28).

Tutkittaessa verkostoitumisen kannattavuutta käyttökäteen ja nettotuloksen kautta, ei voitu tehdä päätelmiä verkostoitumisen kannattavuudesta. Suuntaa antavina tuloksina todettiin, että teollisuudessa ja rakentamisessa verkostoituneiden yritysten kannattavuus oli heikempi kuin verkostoitumattomien. Palvelualalla taas verkostoituneiden kannattavuus oli parempi. Yrityksen asemalla verkostossa ei ollut vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. (Tsupari 2004, 6.)

Tutkimuksen mukaan suhteissa yli puolet yrityksistä oli päähankkijoita, neljännes alihankkijoita ja vajaa neljännes järjestelmätoimittajia. Lähes puolella teollisuusyrityksistä oli yli 10 liiketoimintasuhdetta ydinliiketoiminnassa. Palvelualalla 59 prosentilla ja rakentamisessa 66 prosentilla oli yli 10 liikesuhdetta. Tukitoiminnoissa oli tyypillistä suhde 2-4 yrityksen kanssa. (Tsupari ym. 2004, 20.)

Liiketoimintasuhteissa yleisin tyyppi oli ulkoistaminen ja alihankinta, joita oli noin puolet suhteista. 15-21 prosenttia suhteista oli yritysten mielestä verkostosuhteita. Alle 10 prosentin osuudet olivat yhteistyöyrityksillä sekä lisensioinneilla. Franchising-suhteiden osuus oli palvelualalla pari prosenttia. Ydinliiketoiminnan ulkopuolella ulkoistettuja suhteita oli erityisesti tieto- ja viestintäteknikassa sekä muissa palveluissa. Verkostosuhteita oli erityisesti tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. (Tsupari y. 2004, 21.)

Noin 70 prosenttia yrityksistä arvioi, että ydinliiketoiminnan liiketoimintasuhteilla on ollut positiivinen vaikutus kilpailukykyyn, ja muidenkin toimintojen osalta noin 40-50 prosenttia yrityksistä koki niin (Tsupari ym. 2004, 26). Verkostoitumisen todettiin lisäävän kasvua, mutta ei kannattavuutta (Tsupari ym. 2004, 47.) Käyttökateprosenttia ja nettotulosprosenttia tarkasteltaessa vuosilta 1995-2002 verkostoituminen näkyi kannattavuutena vain palvelualalla. Teollisuudessa kannattavuus oli parempi verkostoitumattomilla yrityksillä kuin verkostoituneilla. Rakennusalan tulokset olivat eri mittareilla eri suuntaisia. (Tsupari y. 2004, 36.)

Eniten liiketoimintasuhteita yrityksillä oli ydinliiketoiminnassa. Yleisin yhteistyön muoto oli ulkoistaminen ja alihankinta, jota käytettiin sekä ydinliiketoiminnassa että muissa toiminnoissa. Tutkimuksessa yhteistyön yleisin sopimustyyppi teollisuudessa ja palvelualalla oli partnership, joka on kiintein ja verkostomaisin. Partnership -tyyppisiä sopimuksia oli 40 prosentilla yrityksistä. Toiseksi yleisin sopimustyyppi teollisuudessa ja palveluissa oli vuosisopimus. Rakennusosalalla yleisin sopimustyyppi oli projektikohtainen sopimus. (Tsupari ym. 2004, 4-5)

3.5 Hyödyn realisoituminen verkostoyhteistyössä

Win/win on peliteoriasta tullut käsite, joka tarkoittaa sitä, että suhteessa molempien osapuolten täytyy voittaa. Se on verkostoitumisen tarkoitus ja onnistumisen ehto. Win/loose –tilanteessa vain toinen voittaa, loose/loose –tilanteessa molemmat häviävät. Opportunistinen käyttäytyminen eli oman edun tavoittelu on ihmisille tyypillistä, ja myös markkinaehtoinen yritysmaailma toimii oman edun tavoittelun kaltaisesti, sillä tarkoitus on saada pääomalle tuottoa. Yritykselle voi olla vaikeaa hyödyn jakaminen ja se, että molemmat osapuolet voivat voittaa. Vain uskomalla win/win -tilanteeseen ja luottamalla toiseen osapuoleen se voi onnistua. (Vesalainen 2004, 122-123,125.)

Yritysten välistä opportunismia voi olla asiakasyrityksen puolelta esimerkiksi kilpailuttaminen, kun vaihtoehtona olisi tehdä yhteistyötä. Toimittaja voi olla opportunistinen esimerkiksi kerätessään tuotannon tekijöiden hinnanmuutoksen ja parantuneen tehokkuuden hyödyt itselleen tai saa liian ison katteen. (Vesalainen 2004, 124.)

Yrityksillä on perinteisesti ollut roolina kilpailla toisiaan vastaan, mutta verkostoyhteistyössä voidaan toimia myös saman tai läheisen alan yritysten kanssa yhteistyössä. Tämä voi olla vaikeaa sisäistää ja aiheuttaa epäluuloisuutta, jolloin yhteistyö epäonnistuu (Niemelä 2002, 110).

Verkostoitumisesta on onnistuessaan hyötyä monin eri tavoin. Esimerkiksi verkoston yhteisellä markkinoinnilla saadaan tehokkuutta, josta seuraa tuotannon kasvu ja kiertonopeuden paraneminen. Kun yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ne tulevat huippuosaajiksi, joka vaikuttaa laatuun. Osaaminen vaikuttaa volyymiin positiivisesti ja tuottavuus kasvaa. Investoinnit ja pääoma voidaan käyttää tehokkaammin, kun keskitytään kapeampaan ydinosaamiseen. (Niemelä 2002, 97.)

Kilpailutilanteessa verkosto kilpailee hinnalla, laadulla ja toimitusvarmuudella. Verkostoyhteistyössä pystytään kilpailemaan hinnalla ja pitämään kannattavuus hyvänä juuri yhteistyön tuomalla kilpailukyvyllä ja kustannustehokkuudella. (Niemelä 2002, 96.) Nopealla tavarankierrolla, volyymilla ja transaktiokustannusten pienenemisellä voidaan pitää kilpailukykyistä hintaa, ja saada sama kannattavuus kuin korkealla liikevoitolla (Niemelä 2002, 97).

Verkostossa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota laatuun, kun tehdään yhteistä tuotetta. Yhden yrityksen tehdessä koko tuotteen alusta loppuun itse, on muutama laatuvirhe pienempi ja paremmin hallittavissa kuin että kaikki yritykset tekevät yhteiseen tuotteeseen omat virheensä. Tästä on haittaa koko verkostolle. Laatuvaatimuksista on tehtävä sopimukset, joissa on myös sanktiot rikkomuksista.

Toimituskykyä ja –varmuutta on myös pidettävä yllä. Useamman yrityksen osallistuksessa saman tuotteen valmistukseen, voi yhdenkin yrityksen myöhästyminen vaikuttaa koko verkoston toimitusvarmuuteen. Toisaalta verkosto saa joustavuutta ja kapasiteettia, kun se toimii yhdessä ja pystyy suurempiin toimituksiin kuin yksi toimiessaan. (Niemelä 2002, 100-101).

Toimittajayrityksen on osallistuttava lopputuotteen, palvelujen ja prosessien kehittämiseen yhdessä asiakasyrityksen kanssa (Niemelä 2002, 98). Kun kaksi yritystä tekee yhteistyötä, prosessia katsottava yhdessä eikä niin että molemmilla omat prosessit.

Jukka Vesalainen on tutkinut, kuinka yritykset hyötyvät verkostossa toimiessaan. Esimerkiksi ostojen keskittäminen tietyille toimittajalle tuo tehokkuutta ja vähentää vaihdantakustannuksia. JOT -mallilla taas saadaan tehostettua logistiikkaa. Kun yritys siirtyy peräkkäin tehtävistä työvaiheista samanaikaisiin työvaiheisiin, saadaan tuote nopeammin toimitettua ja läpimenoaika lyhenee. Tämä laskee myös kustannuksia ja parantaa yrityksen kilpailuasemaa. (Vesalainen 2004, 43-44.)

Tuotannollisessa yhteistyössä volyymin lisääminen ostoja keskittämällä tuo liikevaihtoon kasvua, eräkokojen kasvua ja tehokkuutta, joista seuraa säästöjä kustannuksissa, työn tehostuminen, mittakaavaetu ostettaessa isoja raaka-aine-eriä, poistojen pieneminen sekä tuloksen paraneminen. Yhdessä tehdystä menetelmien kehittämisestä seuraa tehokkuuden kasvu sekä välittömien ja välillisten kustannusten lasku. Vesalainen pitää myös todennäköisenä, että myös nopeus, toimitusvarmuus ja laatu paranevat, joista johtuen esimerkiksi kustannukset laskevat ja kilpailuasema paranee. Suurempia kokonaisuuksia ostamalla taas seuraa toimittajan kasvu, jonka ansiosta tehokkuus paranee, vaihdantakustannukset pienenevät ja välilliset kustannukset laskevat. (Vesalainen 2004, 53.)

Logistisessa yhteistyössä parhaaseen tulokseen päästään tehostamalla ja kehittämällä materiaalivirtojen kulkua esimerkiksi hyllyynpalvelujärjestelmällä ja setitystoimituksilla. Tällöin esimerkiksi laadun varmistus voidaan tehdä vain kerran, eikä toimittajan ja asiakkaan kummankin toimesta. Siitä seuraa virheiden vähentyminen, tuottamattoman työn väheneminen sekä varastojen pieneminen. Näiden ansiosta toiminta tehostuu ja pääomakustannukset pienenevät. Kiinnittämällä huomiota informaatiovirtoihin voidaan kehittää ennusteita sekä yhdistää yritysten tietojärjestelmiä. Yhteiset järjestelmät vähentävät työn määrää. Informaation saatavuus paranee, joten tehokkuus kasvaa, kannattavuus paranee ja nopeus kasvaa. Näistä seuraa strategista kilpailuetua ja kustannusten pienemistä esimerkiksi vaihdantakustannusten osalta. (Vesalainen 2004, 56-58, 63.)

Tuotekehitykseen liittyvässä yhteistyössä tuotekehitystä tehdään yhdessä niin että yrityksen rajapinnat neuvottelevat keskenään ja molemmat osallistuvat tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Tuotekehityksen yhteistyön tyypit Vesalainen jakaa valmistettavuuden analyysiin, prototyyppien rakentamiseen ja valmistamiseen sekä tuotesuunnitteluun. Valmistettavuuden analysointi tuo toimittajalle kasvua ja asiakkaalle tehok-

kuutta ja välillisten kustannusten pienentymisen. Lisäksi tuotekehitysprosessi nopeutuu, joka tuo kilpailuetua. Prototyypin rakentaminen tuo toimittajalle kasvua ja liikevaihdon kasvua. Tehokkuus syntyy valmistus- ja tuoteosaamisen kautta, josta syntyy kustannusten aleneminen ja resurssien tehokas käyttö. Nopeus tuo tarvittavaa kilpailuetua ja laatu syntyy yhdessä innovoidessa. Toimittajan tehdessä asiakkaan tuotesuunnittelun, asiakkaalle syntyy tehokkuutta, kun toimittaja pystyy tekemään suunnittelun tehokkaammin kuin asiakas. Asiakas saa kilpailuetua nopeuden ansiosta. Myös toimittajan käyttäessä erikoisteknologiaa asiakkaan tuotteisiin, syntyy asiakkaalle kilpailuetua. (Vesalainen 2004, 58-61.)

Pitkässä yhteistyösuhteessa esimerkiksi hankinnan kautta syntyy oppimista ja kehittäminen jatkuu pidemmän aikaa. Pitkän yhteistyön ja ostojen keskittämisen yhteisvaikutuksesta syntyy mahdollisuus kapasiteetin käyttöasteen optimointiin ja maksimointiin. Erikoistumalla yritys pääsee keskittymään omaan osaamiseensa, joka parantaa laatua, toimitusvarmuutta ja tehostaa tuotantoa. (Vesalainen 2004, 63-64.)

Yritysyhteistyössä asiakkaan ulkoistaessa toimintojaan, voi toimittajasta kehittyä sen imussa merkittäväksi järjestelmätoimittajaksi, kansainvälistyä ja kasvaa kohtalaisen riskittömästi. Myös asiakas voi hyötyä toimittajan kansainvälisestä verkostosta. (Vesalainen 2004, 65.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen kohde ja toteutus

Tutkimuskohteena ovat joensuulaiset kantakaupungin, Kiihtelysvaaran ja Tuupovaaran alueella toimivat Joensuun Yrittäjiin kuulumattomat yritykset. Joensuun Yrittäjät keräsi tutkimuksen kohteena olevista noin 1770 Joensuun Yrittäjiin kuulumattoman yrityksen aineiston. 994 yritykselle löytyi suoraan sähköpostiosoite, ja tutkimus toteutettiin lähettämällä kysely sähköpostitse kaikille havaintoyksiköille, joiden sähköpostiosoite on tiedossa. Tämänkaltaisella harkintaan perustuvalla otannalla saatiin suuri, edustava joukko valittua ja yritykset ovat ominaisuuksiltaan satunnaisessa järjestyksessä (Heikkilä 1999, 39). Lomaketutkimuksella on mahdollista tutkia kohtalaisen suurta joukkoa ja saada paljon vastauksia, jolloin voidaan tehdä yleistyksiä. (Hirsjärvi ym. 1995, 64) Sillä saadaan paljon numeerista tietoa. Kyselylomake on survey-

tutkimuksen menetelmä, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samalla tavalla ja tutkittavat muodostavat otoksen (Hirsjärvi ym. 2003, 180).

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol -ohjelmalla. Kyselylomake esitettiin kahdella yrittäjällä, jonka jälkeen kysely lähetettiin kaikille. Sähköpostikyselyn heikkoutena on usein alhainen vastausprosentti. Tutkimuksen aihe on myös ongelmallinen, sillä kysytään Joensuun Yrittäjien asioista, joihin vastaajilla ei ole välttämättä minkäänlaista sidosta tai kiinnostusta. Toisaalta jokaisella Joensuun Yrittäjistä kuulleella on jonkinlainen mielikuva Joensuun Yrittäjien toiminnasta.

Kysely suoritettiin joulukuussa 2013 ja siihen oli mahdollisuus vastata kahden viikon ajan. Kysely lähetettiin yhteensä kaksi kertaa, joista jälkimmäinen oli muistutus niille, jotka eivät olleet vastanneet vielä kyselyyn. Kysely lähetettiin 994 yritykseen, joista 267 sähköposteista ei mennyt perille. Vastauksia saatiin 60 kappaletta, joista 55 vastaajaa kuului kohderyhmään. Vastausprosentti oli heikko, sillä 8,3 prosenttia vastasi kyselyyn.

Saatu tutkimusaineisto saatettiin tilastolliseen muotoon sekä analysoitiin. Tuloksista tehtiin päätelmiä tilastollisella analysoinnilla ja tulokset esitetään graafisessa muodossa (Hirsjärvi ym. 2003, 129). Tutkimustulosten prosenttiluvut on pyöristetty lähimpään tasalukuun.

4.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeella oli tarkoitus saada vastauksia esimerkiksi siihen, millaisia tutkittavat yritykset ovat eli esimerkiksi onko niillä parhaillaan yritystoimintaa vai ovatko ne ”pöytälaatikossa”, miksi järjestäytymistä ei pidetä tärkeänä, mikä vaikuttaa yrittäjäyhdistyksen kuulumattomuuteen, ovatko Joensuun Yrittäjien palvelut tuttuja sekä mitä palveluja ja tarjontaa tämä ryhmä haluaisi Joensuun Yrittäjiltä. Tutkimuksella selvitettiin millaisia uskomuksia, asenteita ja mielipiteitä näillä yrityksillä on. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja on pohdittava tarkkaan, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin ja oikealla tavalla haluttua asiaa (Hirsjärvi ym. 2003, 213). Niillä on suuri merkitys kyselyn onnistumiselle, että saadaan vastaajien mielipiteet kartoitettua tarpeeksi kattavasti (Hirsjärvi ym. 2003, 182). Kyselylomakkeessa käytettiin monivalintakysymyksiä esimerkiksi perustietoja kysyessä, Likertin asteikon 5-portaisia väitteitä mielipiteiden

kysymiseen ja avoimia kysymyksiä, joilla saadaan lisätietoa aiheesta (Hirsjärvi ym. 2003, 185–188).

Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin Joensuun Yrittäjiin kuulumista. Kysely on suunnattu Joensuun Yrittäjiin kuulumattomille yrityksille, joten jäsenenä olevat, esimerkiksi toisen yrityksen kautta Joensuun Yrittäjien jäsenet, ohjattiin kyselyn loppuun viimeiseen kysymykseen. Loput vastaajat olivat joko Joensuun Yrittäjiin kuulumattomia että entisiä Joensuun Yrittäjiin kuuluneita. Toisessa kysymyksessä kysyttiin muihin yrittäjyhdistyksiin kuulumista. Näitä olivat Kauppakamari, Naisyrittäjät, Suomen Pienyrittäjät sekä toimialajärjestöt. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin onko yrityksellä tällä hetkellä liiketoimintaa. Yrityksistä osa voi olla käytännössä toimimattomia yrityksiä, jolloin yrittäjyhdistykseen kuulumista ei välttämättä pidetä merkityksellisenä. Taustakysymyksinä kysyttiin yrityksen yhtiömuotoa, sijaintia, toimialaa sekä liikevaihtoa.

Varsinaisilla kysymyksillä kartoitettiin vastaajien mielipiteitä ja kysyttiin miten hyvin yritykset tuntevat Joensuun Yrittäjät. Joensuun Yrittäjien palveluista kysyttiin jäsenpalveluiden, edunvalvonnan, virkistystoiminnan ja tapahtumien, koulutustarjonnan ja neuvontapalvelujen tuntemista, kiinnostavuutta, monipuolisuutta ja hyödyllisyyttä. Kysymyksillä selvitettiin myös, millaisena yritykset näkevät mahdollisuudet verkostoitua yrittäjyhdistyksessä sekä halukkuutta tavata muita yrittäjiä. Lopuksi oli mahdollisuus lähettää terveisiä Joensuun Yrittäjille ja kertoa lisää omin sanoin.

4.3 Luotettavuus ja eettisyys

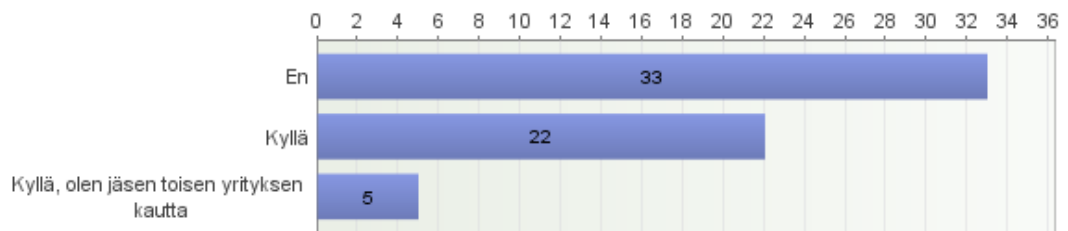
Tutkimusprosessi on yritetty kuvailla mahdollisimman tarkasti, rehellisesti ja perustelemalla valinnat (Hirsjärvi ym. 2003, 27). Lisäksi on pohdittu, mitkä asiat voivat vaikuttaa tuloksiin. Tutkimusta tehdessä on arvioitu tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä asiaa mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2003, 213).

Tiedonhankinnassa ja lähteissä on pyritty käyttämään luotettavaa materiaalia. Kyselyyn vastanneiden tietoja on käsitelty luottamuksellisesti ja vastaajien anonymius turvattu (Hirsjärvi ym. 2003, 27). Hyvä tutkimus toteutetaan objektiivisesti ja on toistettavissa, joten tutkimuksessa on pyritty tähän (Hirsjärvi ym. 2003, 213).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tulokset

Kysymykseen ”oletteko olleet aikaisemmin Joensuun Yrittäjien jäsen?” vastasi 60 yritystä (kuvio 1). Näistä 5 oli jäsen toisen yrityksen kautta, joten ne eivät olleet kyselyn kohderyhmää. Varsinaisen kohderyhmään kuuluvista yrityksistä 60 prosenttia ei ollut kuulunut Joensuun Yrittäjiin ja 40 prosenttia oli entisiä jäseniä. Huomattavan paljon vastaajista oli siis entisiä jäseniä.

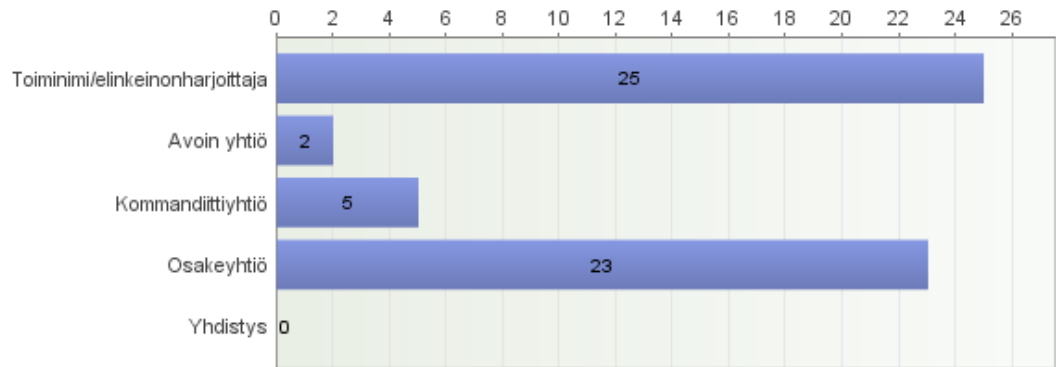


KUVIO 1. Kuuluminen Joensuun Yrittäjiin

Yrityksistä 54 kappaletta vastasi kysymykseen, jossa tiedusteltiin kuulumista muihin yrittäjäjhdistyksiin. Kolme vastaajaa vastasi kuuluvansa johonkin toimialajärjestöön ja yksi vastaaja kuului Kauppakamariin. Muut yritykset eivät kuuluneet kysytyihin yhdistyksiin.

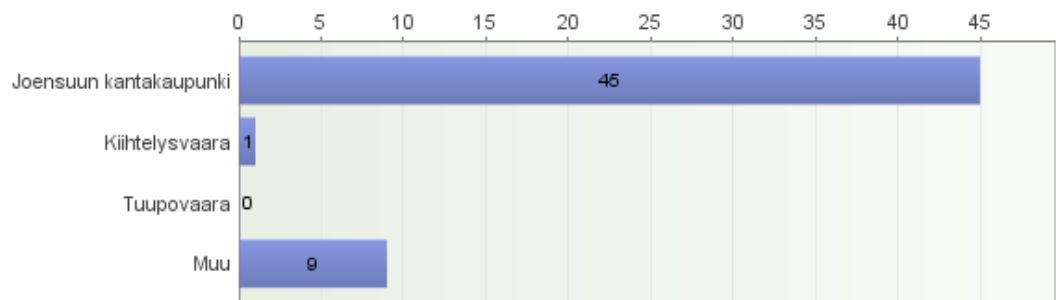
Kysymykseen, jossa tiedusteltiin onko yrityksellä tällä hetkellä liiketoimintaa, vastasi 55 yritystä. Näistä 49 yrityksellä eli 89 prosentilla oli liiketoimintaa tällä hetkellä ja 6 yrityksellä eli 11 prosentilla ei ollut liiketoimintaa tällä hetkellä

Kysymyksessä 4 kysyttiin yhtiömuotoa. Vastaajista noin 45 prosenttia oli toiminimiä ja elinkeinonharjoittajia, 42 prosenttia osakeyhtiöitä, 9 prosenttia kommandiittiyhtiöitä ja 4 prosenttia avoimia yhtiöitä (kuvio 2). Yksikään yhdistys ei vastannut kyselyyn, vaikka kysely lähetettiin myös joillekin yritystoimintamaisesti toimiville yhdistyksille.



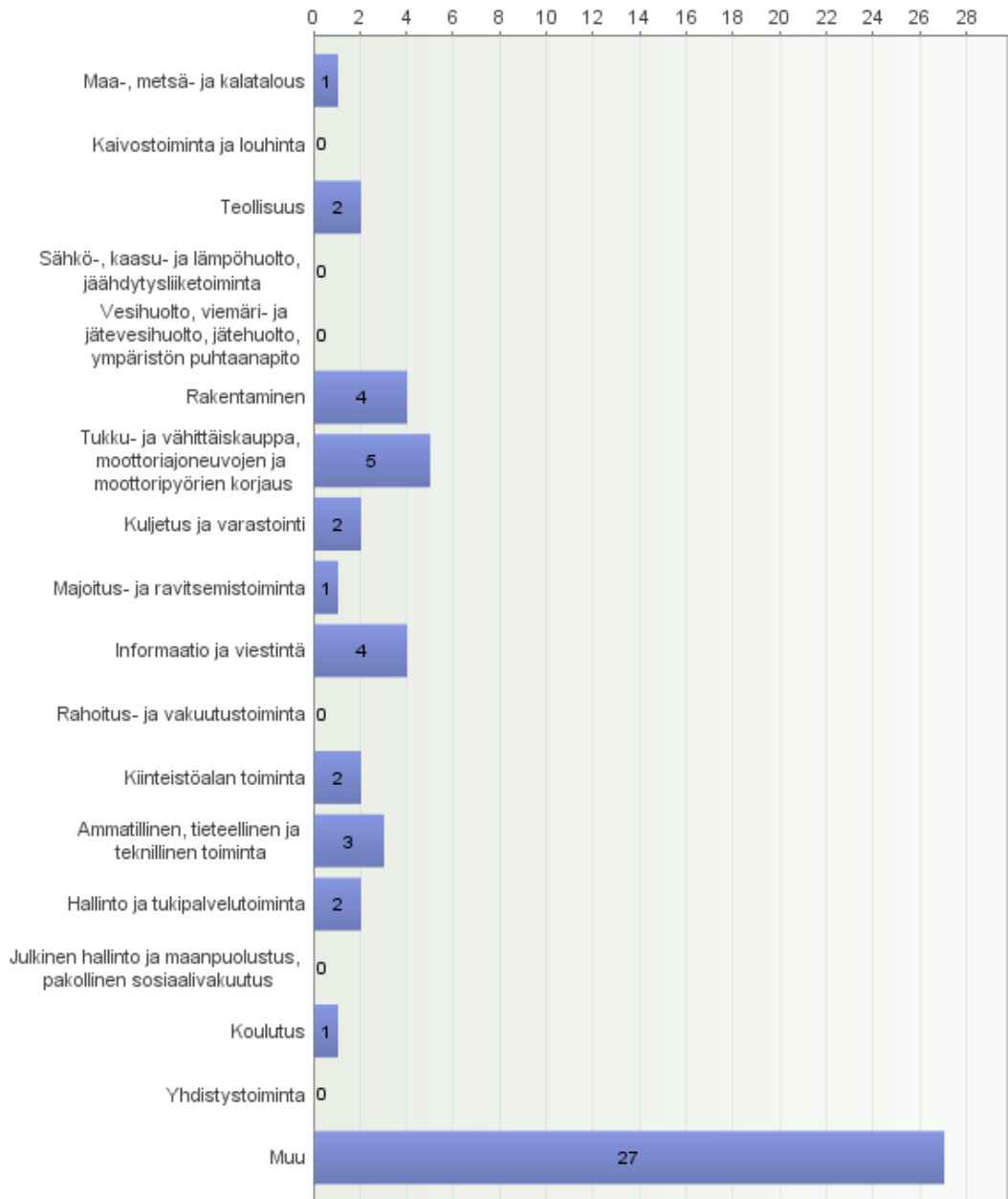
KUVIO 2. Yhtiömuoto

Yrityksen sijainniksi vastasi 55:stä vastaajasta Joensuun kantakaupungin 45 yritystä, yksi Kiihtelysvaaran ja loput 9 sijainti oli joku muu (kuvio 3). Kysely lähetettiin joensuulaisten yritysten lisäksi myös sellaisille yrityksille, joilla on toimipaikka Joensuussa, mutta pääpaikka voi olla jossakin muualla.



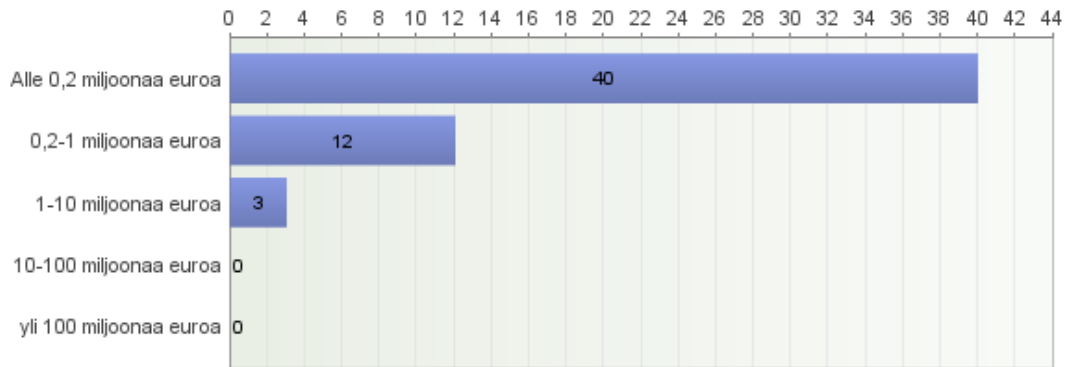
KUVIO 3. Yrityksen sijainti

Yrityksen toimialat listattiin toimeksiantajan toiveesta Tilastokeskuksen jaottelun mukaan. Puolet yrityksistä luokitteli itsensä vaihtoehtoon ”muu” (kuvio 4), kun vastaajia oli yhteensä 54. Todennäköisesti luokittelu oli hankala, koska niin moni ei pystynyt laittamaan yritystään mihinkään muuhun annettuun vaihtoehtoon.



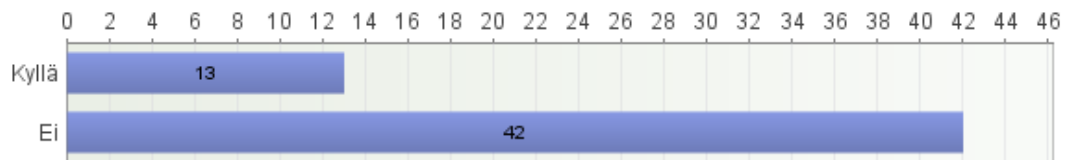
KUVIO 4. Yrityksen toimiala

Yrityksistä 73 prosenttia oli liikevaihdoltaan alle 0,2 miljoonaa euroa (kuvio 5). Välillä 0,2-1 miljoonan liikevaihtoisia yrityksiä oli 22 prosenttia ja 1-10 miljoonan välillä 5 prosenttia yrityksistä. Kysymykseen vastasi 55 yritystä.



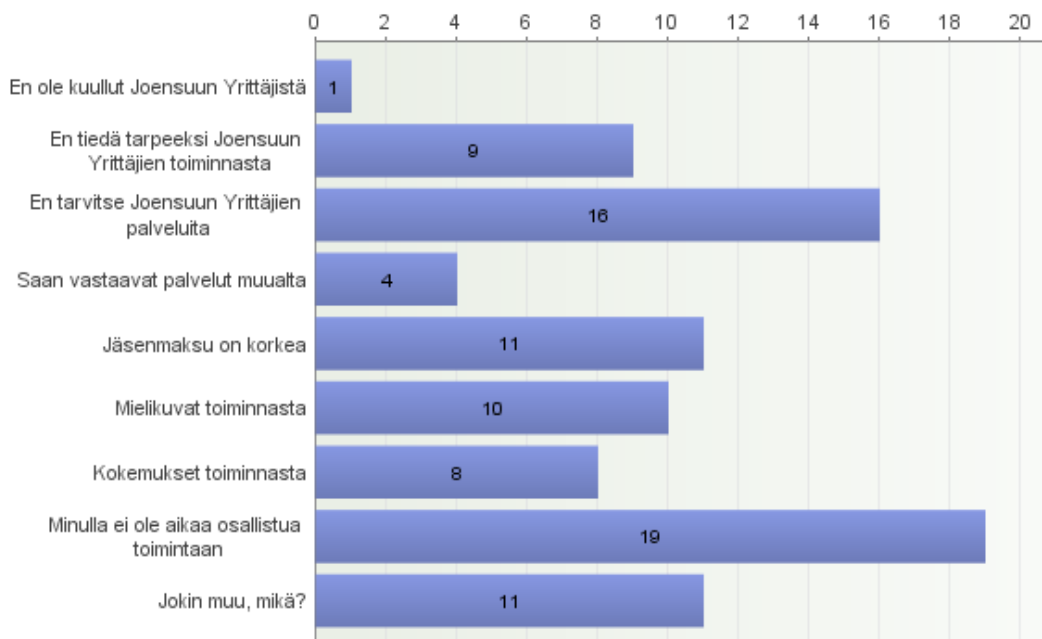
KUVIO 5. Yritysten liikevaihto

Kysymykseen ”onko joku toinen yrittäjä suositellut teille Joensuun Yrittäjiä?” vastasi 55 yritystä (kuvio 6). 24 prosentille yrityksistä oli suositeltu Joensuun Yrittäjiä.



KUVIO 6. Toinen yritys suositellut Joensuun Yrittäjiä.

Kysymykseen siitä, mitkä seikat ovat vaikuttaneet siihen, että yritys ei kuulu Joensuun Yrittäjiin, vastasi 55 yritystä. Kysymykseen sai valita useita vastausvaihtoehtoja. Eniten vaikutti se ettei ole aikaa osallistua toimintaan eikä tarvittu Joensuun Yrittäjien palveluita (kuvio 7). Myös jäsenmaksun määrä, mielikuvat toiminnasta ja se, ettei toiminnasta tiedetty tarpeeksi, vaikuttivat asiaan.



KUVIO 7. Mitkä asiat vaikuttaneet siihen, että yritys ei kuulu Joensuun Yrittäjiin

Kohtaan ”jokin muu, mikä?” tuli vastauksia neljä kappaletta toiminnan lopettamisesta, sulautumisesta toiseen yritykseen tai yrittäjän eläköitymisestä. Kolme vastausta yrittäjyyden ollessa sivutoimista. Sivutoimisista yksi mainitsi kuuluvansa palkkatyönsä kautta toiseen liittoon. Sivutoimisille pienille yrityksille liittyminen voikin olla suuri investointi. Muina syinä mainittiin yrityksen kuuluminen muuhun yrittäjäjärjestöön, liittymisen olevan harkinnassa, ei nähty että liittymisestä olisi hyötyä, maksut ja mitä sai eivät korreloineet keskenään.

Kysymykseen mitä Joensuun Yrittäjien ja Suomen Yrittäjien palveluita tiedätte, vastasi 55 yritystä (taulukko1). Noin kolmasosa ei ollut kuullut Joensuun Yrittäjien ja Suomen Yrittäjien palveluista. Parhaiten tunnettiin jäsenedut ja virkistystoiminta. Yllättävää on, että kysymykseen vastaajista 22 yritystä on entisiä Joensuun Yrittäjien jäseniä, mutta vain muutama tunsi Joensuun Yrittäjien palveluita. Eniten ”en ole kuullut” –vastauksia tuli ilmaiseen asiantuntija-apuun sekä virkistystoimintaan ja tapahtumiin, joten ne tunnettiin huonoiten. Palveluiden tunnettuutta voidaan parantaa markkinoinnilla. Lisäämällä markkinointia yrityksille olisi mahdollista saada uusia jäseniä.

TAULUKKO 1. Palveluiden tunnettuus

	En ole kuullut	Olen kuullut	Tunnen hyvin	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Jäsenedut	19	31	5	55	1,75	2
Virkistystoiminta ja tapahtumat	21	29	5	55	1,71	2
Koulutukset	20	31	4	55	1,71	2
Ilmainen asiantuntija-apu	23	29	3	55	1,64	2
Yrittäjien edunvalvonta	18	34	3	55	1,73	2
Yhteensä	101	154	20	275	1,71	2

Jäsenetuihin suhtauduttiin melko neutraalisti. Noin kaksi kolmasosaa ei ollut samaa eikä eri mieltä jäsenetujen kiinnostavuudesta, monipuolisuudesta ja hyödyllisyydestä. Noin viidesosa vastaajaa näki jäsenedut kiinnostavina, monipuolisina ja hyödyllisinä. Toinen viidesosa taas oli eri mieltä.

TAULUKKO 2. Jäsenedut

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Kiinnostavia	5	5	35	7	3	55	2,96	3
Monipuolisia	8	2	36	7	2	55	2,87	3
Hyödyllisiä	7	3	34	8	3	55	2,95	3
Yhteensä	20	10	105	22	8	165	2,93	3

Virkistystoiminnan ja tapahtumien osalta tunnettuus oli hyvin samansuuntainen kuin jäseneduissa. Taulukosta 2 näemme, että kaksi kolmannesta ei ollut samaa eikä eri mieltä virkistystoiminnan ja tapahtumien kiinnostavuudesta, monipuolisuudesta ja hyödyllisyydestä. Viidesosa oli samaa mieltä ja viidesosa eri mieltä niiden kiinnostavuudesta, monipuolisuudesta ja hyödyllisyydestä.

TAULUKKO 2. Virkistystoiminta ja tapahtumat

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Kiinnostavia	5	3	37	8	2	55	2,98	3
Monipuolisia	5	5	38	6	1	55	2,87	3
Hyödyllisiä	5	5	36	8	1	55	2,91	3
Yhteensä	15	13	111	22	4	165	2,92	3

Myös koulutustarjonnan osalta vastaukset ovat melko samansuuntaiset. Noin 70 prosenttia vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä (taulukko3).

TAULUKKO 3. Koulutustarjonta

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Kiinnostava	4	4	39	6	2	55	2,96	3
Monipuolinen	4	5	37	8	1	55	2,95	3
Hyödyllinen	4	2	39	9	1	55	3,02	3
Yhteensä	12	11	115	23	4	165	2,98	3

Myös neuvontapalveluiden osalta vastaukset ovat hyvin samantyyppiset, eikä eroa juuri ole (taulukko 4). Myös näissä ei samaa eikä eri mieltä olevien osuus pysyy melko samana, ja toiseksi eniten vastauksia sai osittain samaa mieltä. Osittain samaa mieltä oltiin erityisesti hyödyllisyydestä ja kiinnostavuudesta.

TAULUKKO 4. Neuvontapalvelu

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Kiinnostava	5	4	36	8	2	55	2,96	3
Monipuolinen	5	6	38	5	1	55	2,84	3
Hyödyllinen	5	5	33	10	2	55	2,98	3
Yhteensä	15	15	107	23	5	165	2,93	3

Edellä saadut vastaukset osoittavat, että monet suhtautuvat melko positiivisesti tai neutraalisti Joensuun Yrittäjiin. Vaikka joukossa oli entisiä jäseniä, vastaukset eivät olleet yleisesti ottaen kovin negatiivisia. Neutraalikin mielipide on mielipide, vaikka monille voi olla haastavaa ilmaista mielipiteensä, jos ei tunne Joensuun Yrittäjiä ja sen palveluita. Toki juuri negatiivisista vastauksista löytyy se, mitä toiminnassa voisi kehittää. Vastaukset myös osoittavat, että tarjotut palvelut ovat hyödyllisiä, kiinnostavia ja monipuolisia.

33 prosenttia vastanneista oli samaa tai osittain samaa mieltä, että Joensuun Yrittäjät ajaa tärkeitä asioita. 44 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä. Eri mieltä tai osittain taas oli 22 prosenttia.

Taulukosta 5 näemme, että Joensuun Yrittäjiä ei sen sijaan pidetty kovin vaikutusvaltaisena, mutta kuitenkin merkittävänä toimijana paikallisesti. Myös yrittäjyyden edistämiseen uskottiin kohtalaisesti.

TAULUKKO 5. Edunvalvonta ja vaikuttaminen

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Joensuun Yrittäjät ajaa tärkeitä asioita	3	9	24	15	4	55	3,15	3
Joensuun Yrittäjät on vaikutusvaltainen	7	8	31	8	1	55	2,78	3
Joensuun Yrittäjät on paikallisesti merkittävä toimija	6	9	21	16	3	55	3,02	3
Joensuun Yrittäjät edistää yrittäjyyttä	5	6	22	16	6	55	3,22	3
Yhteensä	21	32	98	55	14	220	3,04	3

Joensuun Yrittäjiä pidettiin kohtalaisen aktiivisena (taulukko 6). Mahdollisuuksia verkostoitua pidettiin suurelta osin hyvinä, 38 prosenttia vastaajista piti Joensuun Yrittäjiä tahona, jonka kautta on mahdollisuus verkostoitua, ja 40 prosentin mielestä olisi mukava tavata toisia yrittäjiä. Yrittäjät tarvitsevat samanhenkisiä ihmisiä ympärilleen ja haluavat kanssakäymistä heidän kanssaan. Joensuun Yrittäjillä on siis paikkansa myös yrittäjiä yhdistävänä paikkana.

TAULUKKO 6. Joensuun Yrittäjät ja verkostoituminen

	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Joensuun Yrittäjät on aktiivinen	3	8	28	13	3	55	3,09	3
Joensuun Yrittäjissä on mahdollisuus verkostoitua	3	4	27	14	7	55	3,33	3
Minusta olisi mukavaa tavata muita yrittäjiä	2	5	26	16	6	55	3,35	3
Yhteensä	8	17	81	43	16	165	3,25	3

Taulukossa 7 on vertailtu Joensuun Yrittäjien entisten jäsenten ja yritysten, jotka eivät ole olleet Joensuun Yrittäjien jäseniä, mielipiteitä siitä, onko Joensuun Yrittäjissä

mahdollista verkostoitua. Entisten jäsenten, joilla on kokemusta toiminnasta, mielipiteet ovat hyvin saman suuntaiset muiden vastaajien kanssa.

TAULUKKO 7. Mahdollisuus verkostoitua

Mahdollista verkostoitua	Ei ole ollut jäsen (n=33)	On ollut jäsen (n=22)
Eri mieltä	6 %	5 %
Osittain eri mieltä	6 %	9 %
Ei samaa, ei erimieltä	48 %	50 %
Osittain samaa mieltä	27 %	23 %
Samaa mieltä	12 %	14 %

Taulukossa 8 on vertailtu millaisena yritykset liikevaihdon mukaan näkevät mahdollisuudet verkostoitua Joensuun Yrittäjissä. Koska kyselyyn oli vähän vastaajia, on vaikeaa tehdä luotettavia päätelmiä. Vastausten perusteella huonoiten verkostoitumiseen Joensuun Yrittäjissä uskoivat liikevaihdoltaan suurimmat yritykset, ja parhaiten liikevaihdoltaan 0,2-1 miljoonan euron yritykset, joista yksikään ei ollut eri mieltä verkostoitumismahdollisuuksista.

TAULUKKO 8. Mahdollisuus verkostoitua liikevaihdon mukaan

Mahdollista verkostoitua	Liikevaihto alle 0,2 m€	Liikevaihto 0,2-1 m€	Liikevaihto 1-10 m€
Eri mieltä (5 %)	5 %	0 %	33 %
Osittain eri mieltä (7%)	10 %	0 %	0 %
Ei samaa, ei erimieltä (49%)	52 %	42 %	33 %
Osittain samaa mieltä (25%)	22 %	33 %	33 %
Samaa mieltä (13%)	10 %	25 %	0 %

Viimeiseen kysymykseen saivat vastata kaikki, myös jäsenenä olevat viisi vastaajaa. Kysymyksessä sai lähettää terveisiä ja kertoa omin sanoin millaisia palveluita haluaisivat Joensuun Yrittäjiltä. Vastauksia tuli 14 kappaletta. Eniten kielteisyyttä aiheutti sisäänpäin kääntynyt pienessä porukassa tekeminen, johon viittasi kolme vastausta. Pari vastaajaa kaipasi enemmän tietoa tai ei ollut perehtynyt yhdistyksen toimintaan. Toisaalta kaivattiin yritystoimintaan keskittyvää tekemistä, toisaalta yhteistä tekemistä ja solidaarisuutta. Kysymyksellä ei saatu tarkempaa tietoa millaisia palveluita Joensuun Yrittäjiltä nykyisten lisäksi kaivattaisiin.

- Menestystä Joensuun yritystoiminnan edistämiseen!
- Palkitkaa toisianne rauhassa

- Olisi varmaan syytä olla entistä paremmin julkisuudessa esillä, että aloitteleva / pienikin yrittäjä tulisi saaneeksi tietoa.
- Palveluita, koulutuksia, ja vapaa ajan viettoa oli runsaasti, mutta en päässyt niihin osallistumaan.
- enemmän pienen ihmisen asioihin panostusta.
- en ole perehtynyt yhdistyksen toimintaan
- Terveyspalvelut puuttuivat luettelosta.
Yritykseni kuuluu: Muu terveyspalvelu nimikkeen alle.
- Joensuun yrittäjätoiminta vastaa lähinnä renkaanpotkimista. Toiminta on erittäin sisäsiittoista ja esim. virkistystoiminnassa liput laetaan tutuille kasvoille ja uusien jäsenten ohi mennään täysin. Erosin kun huomasin mitä pelleilyä koko tuohu on!
- JY on kokemukseni perusteella enemmän tai vähemmän kuten moni yhdistys, tietty kohtuullisen pieni piiri on aktiivinen keskenään ja kaikki toiminta/palvelut/yms rakentuu sitten tämän "sisäpiirin" suuntautumisen mukaisesti.
- Solidaarisuutta.
- koulutusta, virkistystoimintaa, retretejä, yhteistä tekemistä
- Olen toisessa yrittäjäyhdistyksessä jäsenenä. Onko mahdollista olla kahdessa?
- Työhön ja menestymiseen edistävää toimintaa
Sisältää oikeaa energiaa, nyhvääminen pois
Hajuton , mauton ja väritön
- Poistakaa minut ja entisen yritykseni luettelostanne. Minua ei enää kiinnosta nämä asiat, ja vastaukset eivät anna teille mitään tosi tietoa.

5.2 Yhteenveto tuloksista

60 prosenttia vastanneista ei ole ollut aikaisemmin Joensuun Yrittäjien jäseniä, 40 prosenttia eli huomattavan suuri määrä vastaajista oli entisiä jäseniä. Vastausprosentti oli 8,3. Lähes puolet vastaajista oli toiminimiä ja elinkeinonharjoittajia. Myös osakeyhtiöitä oli paljon. Liikevaihdolta yritykset olivat pieniä. 24 prosentille oli suositeltu Joensuun Yrittäjiä. Yleisimmät syyt olla kuulumatta Joensuun Yrittäjiin olivat se ettei ole aikaa osallistua toimintaan ja se ettei yritys kokenut tarvitsevansa Joensuun Yrittäjien palveluita. Suurin osa koki palvelut melko neutraaleina, kun taas viidesosa ei kokenut palveluita kiinnostavina, monipuolisina tai hyödyllisinä. Noin kolmannes ei ollut kuullut Joensuun Yrittäjien palveluista. Parhaiten tunnettiin jäsenedut ja virkistystoiminta. Virkistystoiminta sai toisaalta paljon myös vastauksia, joiden mukaan niistä ei ollut kuultu. Sen lisäksi asiantuntija-apu oli heikommin tunnettuja asioita. 33 prosenttia vastaajista katsoi Joensuun Yrittäjien ajavan tärkeitä asioita ja 40 prosentin mielestä olisi mukava tavata muita yrittäjiä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätöksenä tuloksille on, että jäsenhankinnan kannalta olisi hyvä tehostaa markkinointia niille yrityksille, jotka eivät ole jäseniä. Suuri osa yrityksistä ei tuntenut palveluita ja toimintaa kovinkaan hyvin. Muutama vastaus viittasi sisäänpäin kääntyneeseen pieneen piiriin tekemiseen. Uusien, että myös vanhojen jäsenten tyytyväisyyteen kannattaa kiinnittää huomiota, että ei synny jäsenkatoa. Palveluita voidaan kehittää tutkimuksen vastausten perusteella. Myös jäsenten tyytyväisyydestä voisi tehdä tutkimusta.

Yritykset pitävät Joensuun Yrittäjiä paikkana jossa voi verkostoitua. Koska verkostoituminen voi lähteä sosiaalisista suhteista, luottamuksesta ja yhdessäolosta, verkostoituminen on mahdollista myös yrittäjähdistyksen kautta. Suuri osa kyselyyn vastaajista oli entisiä jäseniä. Ei jäsenenä olleiden ja entisten jäsenten välillä ei silti ollut kovin isoa näkemuseroa siitä, onko Joensuun Yrittäjissä mahdollisuus verkostoitua, joten ainakaan mielikuva verkostoitumismahdollisuuksista ei huonontunut jäsenyyden myötä. Muiden yrittäjähdistysten jäsenyys oli hyvin vähäistä yritysten keskuudessa, joten Joensuun Yrittäjillä on vahva asema yritysten keskuudessa yrittäjähdistyksenä. Kolme vastaajaa kuului johonkin toimialajärjestöön ja vain yksi Kauppakamariin. Muiden yrittäjähdistysten jäseniä ei ollut.

Kaksi kolmesta vastaajasta suhtautui Joensuun Yrittäjien palveluihin melko neutraalisti, viidesosa ei pitänyt Joensuun Yrittäjien palveluita kovinkaan kiinnostavina, hyödyllisinä ja monipuolisina. Yksi yleisempiä syitä olla kuulumatta Joensuun Yrittäjiin oli tutkimuksen mukaan se, että ei tarvitse Joensuun Yrittäjien palveluita. Toinen yleinen syy olla kuulumatta Joensuun Yrittäjiin oli ajanpuute. Varsinkin pienissä yrityksissä yrittäjinä toimivat varmasti kokevat ajanpuutetta ja heillä on kiireitä.

6.2 Tutkimusprosessin arviointi

Opinnäytetyö tutustutti yrittäjähdistystoimintaan ja yritysten verkostoitumiseen. Aiheet eivät olleet tekijälle kovinkaan tuttuja entuudestaan. Aihe oli mielenkiintoinen, vaikka tutkimuksen aihe oli hieman erilainen näkökulmaltaan, kun tutkimuksen koh-

teena olivat yhdistykseen kuulumattomat yritykset. Opinnäytetyöprosessi kesti noin vuoden. Opinnäytetyössä on pyritty olemaan objektiivinen ja rehellinen. Tutkimusmenetelmän valinnassa, lomakkeen suunnittelussa ja vastausten käsittelyssä on pyritty huolellisuuteen. Lähdeaineistoa olisi voitu käsitellä vielä hieman laajemmin, mutta tärkeimmät asiat verkostoitumisesta on pyritty tuomaan esille.

LÄHTEET

- Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, Tarja 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka, Liikanen, Pirkko, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1995. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Paula & Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi
- Hyötyläinen, Raimo & Simons, Magnus 1998a. Kahdenkeskisen verkostotoiminnan kehittämisen menetelmät ja välineet. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka, Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto.
- Hyötyläinen, Raimo & Simons, Magnus 1998b. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka, Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto.
- Joensuun Yrittäjät 2014. Yhdistyksen WWW-sivut. <http://joensuu.pkyrittajat.fi/yhdistyksesta>. WWW-dokumentti. Ei päivitystietoja. Luettu 9.5.2014.
- Mustonen, Seppo 2013. Henkilökohtainen tiedonanto 12.4.2013. Toiminnanjohtaja. Joensuun Yrittäjät ry.
- Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostonrakentajan abc. Helsinki: Edita.
- Ollus, Martin 1998. Case: Verkko A. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka, Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto.
- Paija, Laura 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit. Taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka, Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto.
- Pirnes, Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY
- Pohjois-Karjalan Yrittäjät 2013. Yhdistyksen WWW-sivut. <http://www.pkyrittajat.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 2.6.2013
- Ranta, Jukka 1998. Verkostoyritykset. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka, Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto.

Ranta, Jukka 1998b. Verkostoyritykset ja tietotekniikka. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka, Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johdattaa verkostoyritystä? Vantaa: Taloustieto.

Suomen virallinen tilasto 2013. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. WWW-dokumentti. <http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 14.5.2013.

Suomen Yrittäjät 2013. Yhdistyksen WWW-sivut. <http://www.yrittajat.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 31.5.2013

Tsupari, Pekka, Sisto, Johanna, Godenhjelm, Petri, Oksanen, Olli-Pekka & Urrila, Penna 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet: selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus.

Vesalainen, Jukka 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja –suhteessa. Tampere: Teknova.

Vesalainen, Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Vantaa: Teknova.

Hyvä vastaanottaja

Vastaa kyselyyn ja kerro millaisena näet Joensuun Yrittäjät. Millaisen toivoisit paikallisen yrittäjäyhdistyksen olevan ja mitä palveluita haluaisit Joensuun Yrittäjillä olevan? Kysely toteutetaan Joensuun Yrittäjiin kuulumattomien yritysten keskuudessa. Tarkoituksena on kehittää Joensuun Yrittäjien palveluita ja toimintaa. Kysely on osa Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyötä ja tehdään yhteistyössä Joensuun Yrittäjät ry:n kanssa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Vastaa kyselyyn 20.12.2013 mennessä.

Kiitos vastauksesta!

Terveisin
Suvi Grönlund
opiskelija
Mikkelin ammattikorkeakoulu, Savonlinna

Seppo Mustonen
toiminnanjohtaja
Joensuun Yrittäjät ry

KYSELY JOENSUUN YRITTÄJIIN KUULUMATTOMILLE YRITYKSILLE

1. Oletteko olleet aikaisemmin Joensuun Yrittäjien jäsen?

- En
- Kyllä
- Kyllä, olen jäsen toisen yrityksen kautta (HYPPY KYSYMYKSEEN 12)

2. Oletteko jäsenenä seuraavissa yhdistyksissä? (MONIVALINTA)

- Kauppakamari
- Naisyrittäjät
- Suomen Pienyrittäjät
- Jokin toimialajärjestö
- En ole

3. Onko yrityksellä tällä hetkellä liiketoimintaa?

- Kyllä
- Ei

4. Yrityksen yhtiömuoto

- Toiminimi/elinkeinonharjoittaja
- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Osakeyhtiö
- Yhdistys

5. Yrityksen sijainti

- Joensuun kantakaupunki
- Kiihtelysvaara
- Tuupovaara
- Muu

6. Yrityksen toimiala

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- Koulutus
- Yhdistystoiminta
- Muu

7. Yrityksen liikevaihto

- Alle 0,2 miljoonaa euroa
- 0,2-1 miljoonaa euroa
- 1-10 miljoonaa euroa
- 10-100 miljoonaa euroa
- Yli 100 miljoonaa euroa

8. Onko joku toinen yrittäjä suositellut teille Joensuun Yrittäjiä?

- Kyllä
- Ei

9. Mikä asia on vaikuttanut siihen, että yritys ei kuulu Joensuun Yrittäjiin? Voitte valita useamman. (MONIVALINTA)

- En ole kuullut Joensuun Yrittäjistä
- En tiedä tarpeeksi Joensuun Yrittäjien toiminnasta
- En tarvitse Joensuun Yrittäjien palveluita
- Korkea jäsenmaksu
- Mielikuva toiminnasta
- Kokemukset toiminnasta
- Minulla ei ole aikaa osallistua toimintaan
- Muu, mikä? _____

10. Mitä Joensuun Yrittäjien ja Suomen Yrittäjien jäsenpalveluita tiedätte?

1= En ole kuullut 2= Olen kuullut 3= Tunnen hyvin

Jäsenedut	1	2	3
Virkistystoiminta ja tapahtumat	1	2	3
Koulutukset	1	2	3
Ilmainen asiantuntija-apu	1	2	3
Yrittäjien edunvalvonta	1	2	3

11. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

1= Eri mieltä 2= Osittain eri mieltä 3= En samaa enkä eri mieltä 4=Osittain samaa mieltä 5= samaa mieltä

Joensuun Yrittäjien jäsenedut ovat...

kiinnostavia	1	2	3	4	5
monipuolisia	1	2	3	4	5
hyödyllisiä	1	2	3	4	5

Joensuun Yrittäjien virkistystoiminta ja tapahtumat ovat...

kiinnostavia	1	2	3	4	5
monipuolisia	1	2	3	4	5
hyödyllisiä	1	2	3	4	5

Monisivuinen liite

Joensuun Yrittäjien koulutustarjonta on...

kiinnostava	1	2	3	4	5
monipuolinen	1	2	3	4	5
hyödyllinen	1	2	3	4	5

Joensuun Yrittäjien/Suomen Yrittäjien neuvontapalvelu on...

kiinnostava	1	2	3	4	5
monipuolinen	1	2	3	4	5
hyödyllinen	1	2	3	4	5

Joensuun Yrittäjien edunvalvonta ja vaikuttaminen

Joensuun Yrittäjät ajaa tärkeitä asioita

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Joensuun Yrittäjät on vaikutusvaltainen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Joensuun Yrittäjät on paikallisesti merkittävä toimija

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Joensuun Yrittäjät edistää yrittäjyyttä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Joensuun Yrittäjät

Joensuun Yrittäjät on aktiivinen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Joensuun Yrittäjissä on mahdollisuus verkostoitua

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Minusta olisi mukavaa tavata muita yrittäjiä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Mitä palveluita haluaisitte Joensuun Yrittäjiltä? Millainen Joensuun Yrittäjien pitäisi olla? (AVOIN)

13. Haluatteko, että Joensuun Yrittäjät ottaa teihin yhteyttä.

En

Kyllä, sähköpostiosoite _____