



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Anssi Ala-Nissilä

**KAUPPAKAMARI JÄSENYRITYSTEN JA KORKEAKOULUJEN VÄLISEN
YHTEISTYÖN EDISTÄJÄNÄ: TAPAUS OULUN KAUPPAKAMARI**

Pro gradu -tutkielma

Markkinointi

05/2018

Yksikkö Markkinoinnin laitos			
Tekijä Anssi Ala-Nissilä		Työn valvoja Ulkuniemi P. Professori	
Työn nimi Kauppakamari jäsenyritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön edistäjänä: tapaus Oulun Kauppakamari			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro Gradu	Aika Toukokuu 2018	Sivumäärä 68+5
Tiivistelmä			
<p>Yhteistyö yritysten ja korkeakoulujen välillä on tunnustettu yhteiskunnallisesti tärkeäksi aiheeksi, mutta aihe on jäänyt tieteellisessä tutkimuksessa vähälle huomiolle. Tämän pro gradu – tutkielman tavoitteena on kuvata yritysten ja korkeakoulujen yhteistyötä ilmiönä, sekä löytää vaikuttamisen paikkoja yhteistyön edistämiseksi. Yhteistyötä tarkastellaan yritysmaailman näkökulmasta.</p> <p>Tutkielman teorettinen viitekehys pohjautuu verkostoteoriaan, teoriaan yhteistyöstä sekä vaihdannan teoriaan ja se on muodostettu kahdenvälisen yhteistyön-, triadin toiminnan, ARA-mallin, verkoston arvonluonnin sekä transaktiokustannusten taloustieteen teorioiden perusteella. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin puhelimitse. Haastatteluun osallistui kahdeksan Oulun alueen yrityksen edustajaa, joista suurin osa kuului yrityksen ylimpään johtoon. Koska aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta, pyrittiin testaamaan teorettista viitekehystä sekä luomaan empiirisen aineiston avulla spesifimpi, paremmin kyseiselle ilmiölle sopiva päivitetty viitekehys.</p> <p>Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella luodun päivitetyn viitekehysten avulla voidaan paremmin ymmärtää yritysten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä. Päivitetty viitekehys kuvaa ilmiötä sekä sen avulla on mahdollista saada neuvoja yhteistyön aloittamista varten sekä sen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen kontribuutiona voidaan pitää aiempaa tutkimusta laajempaa kuvaa yhteistyöstä. Tutkimuksen avulla löydettiin jo aiempaa tutkimusta tukevia tekijöitä yhteistyön eri tasoista sekä yritysten kiinnostuksesta tehdä yhteistyötä. Tämän lisäksi tunnustettiin keinoja kehittää ja ylläpitää yhteistyötä sekä keinoja, joilla ulkopuolinen organisaatio pystyy omien verkostojensa avulla luomaan oman alueen yhteistyöstä tiiviimpää.</p> <p>Tutkimustulokset antavat neuvoja yritysten opettamiseen ja neuvomiseen organisaatioille, jotka pyrkivät edistämään yritysten ja korkeakoulujen yhteistyötä. Erityisesti tutkimustuloksista voivat hyötyä yritykset, jotka eivät vielä tee yhteistyötä korkeakoulujen kanssa. He voivat oppia tutkielman avulla tunnistamaan korkeakouluyhteistyön mahdollisuuksia ja minimoida yhteistyön aloittamiseen tarvittavat resurssit sekä oppia tutkimuksessa nousseiden keinojen avulla ylläpitämään ja kehittämään yhteistyötä.</p>			
Asiasanat Yhteistyö, korkeakoulujen ja yritysten välinen yhteistyö, toiminta triadissa, ARA-malli, vuorovaikutus			
Muita tietoja			

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkimusmetodologia.....	9
1.5	Tutkimuksen rakenne	10
2	ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	12
2.1	Yhteistyö käsitteenä	12
2.2	Bilateraalinen toiminta.....	13
2.3	Transaktiokustannusten taloustiede.....	13
3	TOIMINTA VERKOSTOSSA	16
3.1	Verkostot	16
3.2	Yhteistyösuhteet	17
3.3	Toiminta triadissa	18
3.4	Rakenteelliset aukot triadissa	18
3.5	Tasapainoisen triadin tavoittelu	20
3.6	Vuorovaikutuksen tärkeys.....	21
3.7	ARA-Malli	22
3.7.1	Toimijat.....	23
3.7.2	Resurssit.....	23
3.7.3	Toimiminen.....	24
3.7.4	Toimintojen linkit.....	24
3.7.5	Resurssien yhteensopivuus	25
3.7.6	Toimijoiden väliset siteet.....	25
3.7.7	Sitoutuminen	25

3.7.8	ARA-mallin yhteenveto	26
3.8	Arvonluonti verkostossa.....	27
3.9	Hukattujen resurssien minimointi.....	29
3.10	Kauppakamari korkeakoulujen ja jäsenyritysten yhteistyön edistäjänä	30
4	METODOLOGIA.....	34
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	34
4.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	34
4.3	Tutkimuksen toteutus	35
5	AINEISTON ANALYSOINTI	37
5.1	Aineiston analysointi	37
5.2	Yritysten ja korkeakoulujen tämänhetkinen yhteistyön tila	37
5.3	Vuorovaikutuksen analysointi	42
5.3.1	Toimijoiden väliset siteet.....	42
5.3.2	Toimintojen linkit.....	44
5.3.3	Resurssien yhteensopivuus	45
5.4	Yhteistyön arvo nyt ja tulevaisuudessa	49
5.5	Tärkeimmät tekijät yhteistyön toimivuuden kannalta	51
5.6	Empiiristen tulosten yhteenveto.....	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	60
6.2	Teoreettinen kontribuutio.....	62
6.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	64
6.4	Tutkimuksen arviointi.....	66
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	67
LÄHTEET	69
Liite 1	73

KUVIOT

Kuvio 1. Yleisten transaktiokustannusten muodostuminen (mukaillen Williamson, 1975:40)	14
Kuvio 2. Kuvio 2. Rakenteellinen aukko triadissa (mukaillen Choi & Wu, 2009).	19
Kuvio 3. ARA-Malli (mukaillen Håkansson & Johansson, 1992:29).....	22
Kuvio 4. Verkoston arvonluontikartan rakentaminen (mukaillen Grudinschi, Hallikas, Kaljunen, Puustinen & Sintonen, 2015).	28
Kuvio 5. Verkoston arvonluontikartta (mukaillen Grudinschi, Hallikas, Kaljunen, Puustinen & Sintonen, 2015).	29
Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys: Kauppakamari jäsenyritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön edistäjänä.	30
Kuvio 7. Oulun kauppakamari jäsenyritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön edistäjänä. Ilmiön kuvaus.....	57
Kuvio 8. Teoreettisen kontribuution avulla ilmiön laajempi kuvaus.....	63

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien yritysten toimiala, haastateltavan ammattinimike sekä haastattelun kesto.	36
--	----

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee korkeakoulujen ja yritysten välistä yhteistyötä. Tutkielman tavoitteena on auttaa yrityksiä ymmärtämään, mitä yhteistyö korkeakoulujen kanssa voi olla sekä mitä panostuksia se heiltä vaatii. Ymmärtämällä ilmiötä paremmin on pyritty tunnistamaan paikkoja, joissa Kauppakamari voi toimia yhteistyön aloittamisen edistäjänä. Tutkimus on tehty yritysten näkökulmasta ja ilmiön kuvaus perustuu yritysten näkökulmaan yhteistyöstä.

1.1 Johdatus aiheeseen

Euroopassa sai satoja vuosia sitten alkunsa konsepti, joka piti sisällään eri yritysten liittymistä yhteen ja jonka tavoitteena oli kaupankäynnin edistäminen. Vaihdantaa käyneet yritykset yhdistyivät vaikuttaakseen kaupankäynnin toimintatapoihin. Tämä johti lopulta ensimmäisen kauppakamarin perustamiseen Ranskan Marseilleen vuonna 1599. (Chamberme, 2017).

Suomessa kauppakamaritoiminta alkoi vuonna 1917 ja alkuperäisenä tarkoituksena oli vapaan kaupankäynnin edistäminen. Nykyään Keskuskauppakamarin lisäksi toimintaa on 19 alueellisessa kauppakamarissa ja jäseniä yli 20 000, joista valtaosa on yrityksiä monilta eri toimialoilta. Muita jäseniä löytyy julkisyhteisöistä, elinkeinonharjoittajista, kunnista ja yhdistyksistä. Kauppakamarin jäsenet muodostavat yli 50 % suomalaisten yritysten liikevaihdosta ja kattavat yli 40 % työntekijöistä. Nämä numerot kuvaavatkin kauppakamarin tärkeyttä Suomen elinkeinoelämälle. Kauppakamariryhmän missiona on parantaa Suomen kilpailukykyä vahvistamalla yritysten toimintaedellytyksiä valtakunnallisesti. Visiona on luoda elinkeinoelämälle, jäsenyrityksille ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle edellytykset taloudelliselle menestykselle. Tähän he pyrkivät tarjoamalla yrityksille neuvontaa, palveluita, koulutuksia, julkaisuja, tietolähteitä, auttavat verkostoitumaan sekä varmistamalla, että yhteiskunnallisia päätöksiä tehdessä yritysten toiveet huomioidaan. (Kauppakamari, 2017).

Kyseinen tutkimus on toimeksianto Oulun kauppakamarilta. Tavoitteena on löytää keinoja, joilla edistetään jäsenyritysten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä. Yhteistyön ongelmana on, että merkittävä osa kauppakamarin jäsenyrityksistä eivät

ole tietoisia korkeakoulujen tarjoamista yhteistyömahdollisuuksista eikä nykyisellä palvelumallilla saada hyödynnettyä kauppakamarin verkostoa tehokkaalla tavalla.

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) vuonna 2017 tekemä tutkimus osoittaa, että korkeakoulujen kanssa tehtävän yhteistyön merkitys on kasvanut. Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli 70 % oli tehnyt yhteistyötä yliopiston tai ammattikorkeakoulun kanssa viimeisen kahden vuoden aikana. Yhteistyö on pitänyt sisällään tutkimus- ja kehityshankkeita sekä opiskelijayhteistyötä. Erityisesti korkeakoulujen tutkimus- ja kehitysryhmät voivat tuoda yrityksiin viimeisintä tutkimustietoa halutulta liiketoiminnan alueelta ja samalla yritykset voivat samalla tuoda lisäarvoa korkeakoulujen omaan toimintaan. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2018).

Tutkimusaihe on tärkeä elinkeinoelämän jatkuvuuden ja kehityksen kannalta. Hedelmällisestä yhteistyöstä hyötyvät parhaassa tapauksessa sekä jäsenyritykset että korkeakoulut. Jäsenyritykset voivat hyötyä saamalla ongelmaansa nopeasti ratkaisun tai esimerkiksi saamalla viimeisintä tutkimustietoa uutta innovaatiota varten. Yritys voi myös testata mahdollista tulevaisuuden työntekijää. Muun muassa digitaalisesti kehittyneet ja kehittymättömät yritykset erottaa kyky tehdä yhteistyötä. Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön on nähty kasvattavan yritysarvoa ja luovan paremmat edellytykset kilpailuedun saavuttamiselle. (Kiron, 2017). Esimerkiksi opiskelijoille hedelmällinen yhteistyö avaa mahdollisuuden luoda tärkeitä suhteita oman alueen yritysten kanssa sekä antaa kokemusta käytännön työstä. Lisäksi korkeakoulujen ja yritysten yhteistyön avulla on mahdollista kehittää akateemista maailmaa vastaamaan paremmin työelämälähtöisiin haasteisiin.

Elinkeinoelämän keskusliiton raportista käy ilmi, että he pitävät yritysten ja yliopistojen yhteistyön lisäämistä tärkeänä. Kehittämällä yhteistyötä tutkimuksista on mahdollista saada mittava sosiaalinen, taloudellinen ja tieteellinen hyöty sekä taata tutkimuksen uusiutumiskyky ja elinvoimaisuus. Varsinkin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yritykset) on usein pulaa tutkimus- ja kehittämistoiminnan (t&k) resursseista, joiden hyödyntäminen yhteistyössä on mahdollista. Uudet innovaatiot, liiketoimintamallien kehittäminen tai asiakaskäyttäytymisen muutos voivat esimerkiksi olla yrityksille tärkeitä tutkimusaiheita, mutta tiukat henkilöstöresurssit

eivät mahdollista niihin panostamista. Pk-yrityksillä on usein pieniä ongelmia, joiden ratkaisuksi ei välttämättä vaadita syvää tieteellistä tutkimusta. Näissä tapauksissa esimerkiksi yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa voi ratkaista ongelman sulavasti. (Ylikarjula & Martikainen, 2009).

Yhteistyön avulla organisaatioiden ja ihmisten on mahdollista luoda molemminpuolista lisäarvoa jakamalla ja täydentämällä toistensa vahvuuksia ja ominaisuuksia (Adegbesan & Higgins, 2011). Lopulta verkostojen arvon määrittää niiden yhteistyön laatu. Arvonluonnin kannalta on oleellista ymmärtää, miten arvo vaihtokaupasta muodostuu ja mikä on molemminpuolinen koettu hyöty. (Allee, 2002). Yhteistyön jatkoon kannalta onkin tärkeää, että molemmat hyötyvät. Jos organisaatio tai ihminen ei koe hyötyvänsä yhteistyöstä, motivaatio sen jatkolle häviää (Gazley, 2008).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on luoda paremmat edellytykset jäsenyritysten ja korkeakoulujen yhteistyön aloittamista varten. Tällä hetkellä kauppakamarien jäseninä on monia yrityksiä, jotka eivät ole tietoisia yhteistyömahdollisuuksista korkeakoulujen kanssa. Tavoitteena onkin saada yritykset tietoisiksi tästä mahdollisuudesta ja erityisesti yhteistyöstä tietämättömille yrityksille antaa kuvaa siitä, mitä yhteistyö voi olla. Tutkimus pyrkii kuvaamaan yhteistyötä ilmiönä, jonka avulla yritykset saavat paremman kuvan, mitä yhteistyö tarkoittaa sekä mitä asioita sen sujuvuuden varmistamiseksi tulee ottaa huomioon.

Yhteistyön tärkeys on ymmärretty viime vuosina sekä käytännön että teorian puolella. Vargon ja Luchin (2004) Service-Dominant logic (S-D logic) kuvaa markkinoinnin teorian kehittymistä tuoteyhteiskunnasta monimutkaisempaan, mutta rikkaampaan palveluyhteiskuntaan, jossa arvo luodaan aina yhdessä. Verkostoteorian mukaan verkoston muiden jäsenten menestys johtaa myös lopulta omaan menestykseen (Häkansson & Ford, 2002). Käytännön puolella yhteistyö ja toimialojen ylittävä molemminpuolinen haastaminen on yleistynyt ja sen nähdään kiihdyttävän liiketoimintaa. Näistä esimerkkeinä on syntynyt muun muassa Aalto yliopiston Growth Leaders -liiketoimintaverkosto sekä Kasvuryhmä ry. (aaltoe, 2018;

Kasvuryhmä, 2018). Kuitenkaan tutkimusta korkeakoulujen ja yritysten välisestä yhteistyöstä, jossa kolmas osapuoli olisi yhteistyön edistäjänä, ei löydy. Tästä syystä on tärkeää tutkia ilmiötä ja luoda sille kehykset, jotta yhteiskunnallisesti tärkeä aihe saadaan teoreettisen tutkimuksen piiriin.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys kuuluu: *Miten kauppakamari voi edistää korkeakoulujen ja jäsenyritysten yhteistyötä triadissa?*

Tutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset ovat: 1) *Mitkä tekijät vaikuttavat jäsenyritysten ja korkeakoulujen yhteistyön syntyyn?* 2) *Miten analysoida vuorovaikutusta jäsenyritysten ja korkeakoulujen välillä?* 3) *Miten varmistaa molempien osapuolten sitoutuneisuus yhteistyöhön?*

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määritellään tutkimuksen ymmärtämisen kannalta oleelliset ja usein ilmenevät käsitteet.

Bilateraalisella toiminnalla tarkoitetaan kahden toimijan välistä toimintaa, joka on jokaisen verkoston toiminnan kivijalka ja tulee ymmärtää, jotta on mahdollista ymmärtää verkoston toimintaa (Choi & Wu, 2009).

Triadilla tarkoitetaan kolmen toimijan välistä yhtenäistä suhdetta, joka koostuu kolmesta kahden toimijan välisestä suhteesta (Havila, 1993). Triadi on verkoston yksinkertaisin muoto, jonka toimintaan vaikuttaa kahden toimijan välisissä suhteissa tehdyt päätökset (Ritter, 2000).

Korkeakouluilla tarkoitetaan yliopistoja sekä ammattikorkeakouluja.

1.4 Tutkimusmetodologia

Ilmiöt, jotka sisältävät sosiaalisia prosesseja ja ihmistenvälistä toimintaa, vaativat yritysten lähestymistä laadullisella tutkimusmenetelmällä perinteisen tilastollisen menetelmän sijasta (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005:15). Tämän tutkimuksen

tavoitteena eivät ole tilastolliset yleistykset vaan pikemminkin ilmiön kuvaaminen. Tästä syystä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi ongelmaa lähestytään laadullisella tutkimusmenetelmällä (Tuomi & Sarajärvi, 2002:76). Käyttämällä laadullista tutkimusotetta on mahdollista saada tutkittavasta ilmiöstä syvää analyysiä yksittäistapauksia erittelemällä (Koskinen ym. 2005:31).

Tutkimus suoritetaan tapaus- eli case-tutkimuksena, jolla tarkoitetaan jo toiminnassa olevan tapauksen tutkimusta eikä siis kokonaan uuden konseptin luomista. Kyseisellä tutkimusotteella koitetaan välttää yleistyksiä ja yksinkertaisuuksia ja antaa tilaa myös diversiteetille ja monimutkaisemman ilmiön kuvaamiselle. (Eriksson & Kovalainen, 2008:117). Haastattelemalla yrityksiä saadaan kuvaa siitä, millä tavalla yritykset Oulun alueella näkevät yhteistyön korkeakoulujen kanssa. Muun muassa Vilkkä (2017) toteaa, että toiminnan kehittämisen kannalta tapaustutkimus on hyvä valinta. Koska tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiötä ja kehittää toimintaa, tapaustutkimus menetelmänä oli luonnollinen valinta.

Empiirisen aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja nauhoitettiin iPhoneen TapeACall-sovelluksen avulla.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku johdattaa lukijan aiheeseen, perustelee aihevalinnan, esittelee tutkimusta ohjaavat tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteen. Tutkimuksen ymmärryksen ja helppolukuisuuden vuoksi avataan keskeiset käsitteet sekä esitellään tutkimuksen empiirisessä osiossa käytetty metodologia. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään jo olemassa olevan kirjallisuuden avulla ilmiötä. Niissä keskitytään erityisesti yhteistyöhön, verkostoteoriaan ja yhteistyössä aktivoituihin resursseihin. Kirjallisuuden perusteella rakennetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys.

Luvussa neljä esitellään tarkemmin empiirisen tutkimuksen toteutus, ja viidennessä analysoidaan empiirinen aineisto. Empiirisen aineiston avulla laajennetaan aiemmin luotua teoreettista viitekehystä ja viedään se yksityiskohtaisemmalle, paremmin

kyseistä ilmiötä kuvaavalle tasolle. Kuudes ja tutkimuksen viimeinen luku esittelee tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset sekä esittää jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuutta varten.

2 ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Tässä luvussa käsitellään organisaatioiden välistä yhteistyötä. Ensin käsitteellistetään lukijalle, mitä yhteistyö tarkoittaa, jonka jälkeen esitellään kahden organisaation välistä yhteistyötä. Bilateraalisesta toiminnan käsittelyä varten avataan transaktiokustannusten teorian avulla, mikä johtaa organisaation ulkoistamaan toiminnon ja milloin on rationaalista tehdä sama asia organisaation sisällä. Yhteistyö käsitteenä avataan lukijalle, jotta hän pystyy hahmottamaan, mitä tutkimuksessa tarkoitetaan yhteistyöllä. Käsitteen ymmärtäminen auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin, mitä tutkimuksen tavoitteella eli kauppakamarin roolilla korkeakoulujen ja jäsenyritysten yhteistyön edistäjänä konkreettisesti tarkoitetaan.

2.1 Yhteistyö käsitteenä

Yhteistyötä myyjien ja ostajien välillä on ollut olemassa siitä asti, kun ihmiset aloittivat palveluiden ja hyödykkeiden vaihdannan. Nämä yhteistyösuhteet kehittyivät lisääntyneen vuorovaikutuksen myötä muodostaen samalla heidän välilleen luottamusta ja ystävyysuhteen. Tänä päivänä samantyylliset yhteistyösuhteet ovat muuttuneet strategisiksi, mikä on johtanut yhteistyösuhteiden kehittämiseen, jotta organisaatiot voivat saavuttaa tavoitteensa. (Wilson, 1995.)

Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä tarkoitetaan vähintään kahden eri toimijan yhteiseen päätökseen perustuvaa molemminpuolista sitoutumista, joka realisoituu vuorovaikutukseen toimijoiden välillä (Håkansson & Snehota, 1995: 25). Vuorovaikutuksen syntymiseen tarvitaan kommunikaatiota toimijoiden välillä, mikä Hallénin (1986) mukaan syntyy, kun toisistaan riippuvaisia toimintoja koordinoidaan eri organisaatioiden välillä. Vuorovaikutus toimijoiden, resurssien ja toimintojen välillä synnyttävät voiman, joka muodostaa yhteistyön. Tämä antaa toimijoille mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan sekä kehittää nykyisiä resursseja. Yhteistyön tavoite ja toiminnan jatkuvuuden kannalta edellytys on arvonaluonti ja positiiviset vaikutukset liiketoiminnan kannalta. (Håkansson ym. 1995: 25.)

Vuorovaikutus siis synnyttää organisaatioiden välisen yhteistyön. Tutkimuksen tavoitteen ollessa parempien edellytysten luominen jäsenyritysten ja korkeakoulujen

yhteistyölle, kauppakamarin rooliksi muodostuu luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Myöhemmin tutkimuksessa avataan lukijalle, mitä tarkoitetaan toimijoilla, resursseilla ja toiminnoilla, jotka ovat välttämättömiä yhteistyön synnyn kannalta.

2.2 Bilateraallinen toiminta

Liiketoimintaverkostot ovat joukko toisiinsa yhteydessä olevia organisaatioita, ja bilateraallinen toiminta on verkoston toiminnan kivijalka. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää verkoston sisällä tapahtuva kahden toimijan välinen vuorovaikutus, jotta on mahdollista ymmärtää verkoston toimintaa. (Choi & Wu, 2009.) Seuraavaksi käsitellään transaktiokustannusten analyysin avulla, milloin organisaation on taloudellisesti järkevämpi hoitaa asia verkoston kautta ja milloin tehdä organisaation sisällä.

2.3 Transaktiokustannusten taloustiede

Coase (1937) ehdotti, että tietyissä olosuhteissa vaihdannan hinta markkinoilla voi olla korkeampi kuin jos sama asia järjestettäisiin oman organisaation sisällä. Hän otti huomioon asiayhteydessä, että transaktiokustannukset sisältävät kaikki kustannukset, joita vaihdanta sisältää. Näitä kustannuksia ovat muun muassa sopimusten laatiminen ja neuvottelu sekä työn monitorointi ja toimeenpano. (Coase, 1937).

Transaktio sisältää aina kustannuksia, johon vaikuttavat sekä inhimilliset että ympäristölliset tekijät. Näitä voidaan kutsua yleisiksi transaktiokustannuksiksi. Williamsonin (1975) mukaan nämä perustuvat ihmislunteen ominaispiirteisiin perustuviin oletuksiin rajatusta rationaalisuudesta ja rajatusta luotettavuudesta.

Rajatulla rationaalisuudella hän tarkoitti, että kapasiteetti laatia ja ratkaista monimutkaisia ongelmia on rajallinen. Tästä syystä ihmisen tekemä ratkaisu voi olla rationaalinen, mutta ei välttämättä paras mahdollinen. Tehdäksemme rationaalisen ratkaisun meidän on kokeiltava jokaista mahdollista ratkaisua, mikä on useassa tapauksessa mahdotonta tai kuluttaa liikaa resursseja. (Williamson, 1975: 21-24.) Esimerkiksi kaupassa käydessä on helppo valita kolmen eri banaanituottajan välillä

omasta mielestä paras mahdollinen ratkaisu. Toisaalta kun kauppakamarin jäsenyritys haluaa palkata uuden työntekijän, on todennäköisesti mahdotonta testata kaikki potentiaaliset työntekijät. Tämä pakottaa jäsenyritystä tekemään ratkaisunsa rajatun rationaalisuuden tilassa. Selvitäkseen tästä ja tehdäkseen parhaan mahdollisen valinnan yritys joutuu hankkimaan tietoa, joka lisää transaktion kustannuksia. Mitä monimutkaisempi tilanne tai transaktio, sitä korkeampi kustannus. Näin ollen yksinkertaistamalla jäsenyritysten ja korkeakoulujen yhteistyön aloittamista transaktion kustannukset pienenevät, mikä on kannustin aloittaa yhteistyö.

Rajattu luotettavuus perustuu oletukseen, että ihmiset ja organisaatiot ovat yksilöitä, jotka maksimoivat oman hyötynsä. Kun yksilö tekee valinnan joko rikastuttaa itseään tai muita, rationaalisesti ajatteleva yksilö valitsee itsensä rikastuttamisen. Opportunistisella käytöksellä organisaatio pilaa maineensa muiden organisaatioiden silmissä. Maineella on kuitenkin väliä vain tilanteissa, joissa esiintyy kilpailua. Monopolisti ei välitä, onko hänen maineensa hyvä vai huono, koska muilla ei ole muita vaihtoehtoja. Toisin sanoen, kun opportunistinen käytös on olemassa, kaikissa suhteissa uhka vastapuolen opportunismiin kasvaa, kun vaihtoehdot vähenevät. Transaktiokustannukset nousevat, kun opportunistista käytöstä yritetään korjata. (Williamson, 1975: 26-30.)

Inhimillinen tekijä		Ympäristön vaikutus
Rajattu Rationaalisuus	+	Monimutkaisuus
Rajattu Luotettavuus	+	Kilpailun määrä



Yleiset transaktiokustannukset

Kuvio 1. Yleisten transaktiokustannusten muodostuminen (mukaillen Williamson, 1975:40)

Yleiset transaktiokustannukset ovat mukana jokaisessa transaktiossa. Tämän lisäksi voidaan tunnistaa transaktiossa tarvittavan resurssin spesifisyys, epävarmuus ja toistumistiheys. Ensimmäiseksi resurssien spesifisyydellä viitataan resurssien määrään, joita on käytettävä tukemaan transaktiota. Esimerkiksi jos kauppakamarin jäsenyritys haluaa palkata myyjän väliaikaiseen työsuhteeseen, se joutuu mahdollisesti

käyttämään resursseja kouluttaakseen myyjän tiedot myytävästä tuotteesta tai palvelusta tarvittavalle tasolle. Toiseksi rajattu rationaalisuus on ongelma ainoastaan transaktioille, jotka sisältävät paljon epävarmuutta. Suuri määrä epävarmuutta lisää transaktiokustannuksia ja tästä syystä ne ovat mahdollisesti edullisempia tehdä organisaation sisällä. Kolmanneksi toistumistiheydellä tarkoitetaan transaktiosta saatavan resurssin käyttöastetta. (Williamson, 1983.) Esimerkiksi jäsenyritys voi miettiä, tarvitseeko se liiketoiminnan kannalta tärkeää tutkimushanketta varten väliaikaisen työntekijän vai onko mahdollista toteuttaa hanke yhdessä yliopiston tutkimusryhmän kanssa. Yritykselle voi olla hyvin haastavaa sekä kallista saada osaava työntekijä projektin ajaksi palkkalistoille. Yliopiston tutkimusryhmän kanssa tehtävästä yhteistyöstä yritys voi puolestaan saada käyttöönsä myös laajan määrän muita resursseja, joihin yliopiston tutkimusryhmällä on pääsy.

Transaktiokustannusten taloustieteen teorian tarkoituksena on selvittää, onko transaktiot edullisempaa tehdä sisäisesti vai ulkoistamalla. Huolimatta siitä, tehdäänkö ne lopulta sisäisesti tai ulkoisesti, kyseessä on käytettyjen resurssien minimointiin tähtäävä malli. (Williamson, 1983.) Teoria antaa myös resurssien spesifisyyden sekä toistumistiheyden tarkastelun avulla organisaatioille avaimia analysoida, onko tietty resurssi järkevää hankkia organisaation sisälle vai hankkia organisaation ulkopuolelta, kun tarve syntyy. Helpottamalla yritysten ja korkeakoulujen yhteistyön mahdollisuuksia yritykset saavat enemmän mahdollisuuksia toteuttaa projektiluontoisia tehtäviä organisaation ulkopuolella. Toisin sanoen transaktiokustannuksen pienentäminen helpottaa yhteistyön aloittamista.

3 TOIMINTA VERKOSTOSSA

Tässä luvussa käsitellään organisaatioiden toimintaa verkostossa. Ensin määritellään, mitä verkostoilla tarkoitetaan sekä millaisia yhteistyösuhteita niiden sisällä voidaan tunnistaa. Tämän jälkeen käsitellään verkoston yksinkertaisimman muodon eli triadin toimintaa tasapainon teorian ja rakenteellisten aukkojen avulla. Triadin toiminnan käsittelyn jälkeen perustellaan vuorovaikutuksen tärkeys sekä esitellään ARA-malli, jonka avulla voidaan analysoida toimijoiden välistä yhteistyötä. Lopuksi esitellään vielä verkoston arvonluontikartta sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3.1 Verkostot

Verkostolla tarkoitetaan joukkoa toimijoita, jotka ovat yhteydessä toisiinsa erilaisten siteiden avulla. Kyseiset toimijat voivat olla esimerkiksi yliopistoja, organisaatioita, kouluja, yrityksiä tai yksilöitä. Verkostoituminen voi tapahtua kahden toimijan tai ryhmän välillä. (Borgatti ja Foster, 2003.) Yhteistyön tarkoituksena on aineellisten (esim. tavaroiden) ja/tai aineettomien (konsultointi, osaamisen siirtäminen) resurssien siirtäminen verkoston sisällä toimijalta toiselle. Yhteistyöverkostot voidaankin nähdä välineinä kontrolloida ja päästä käsiksi voimavaroihin, joita organisaation sisällä ei ole sekä tapoina kehittää yhdessä uusia arvoa luovia resursseja. (Möller, 2013.) Yksi olennaisimmista muutoksista organisaatioiden välisessä arvonluonnissa 2000-luvulla on siirtyminen kahden toimijan välisestä perspektiivistä kohti verkostoajattelua (Achrol, 1997).

Achrol (1997) on luokitellut verkostot neljään eri kategoriaan, jotka ovat: sisäiset markkinaverkostot, vertikaaliset markkinaverkostot, eri markkinoiden väliset verkostot sekä mahdollisuuksien verkostot. Luokittelussaan Achrol (1997) olettaa, että verkostojen toimintaa hallitsee yksi toimija, joka integroi koko verkoston toimintaa. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin *eri markkinoiden väliset verkostot* sekä *mahdollisuuksien verkostot*. *Sisäisiä markkinaverkostoja* ja *vertikaalisia markkinaverkostoja* ei käsitellä sen tarkemmin, koska *sisäisillä markkinaverkostoilla* tarkoitetaan yrityksen sisäisten verkostojen hallintaa ja *vertikaalisilla markkinaverkostoilla* esimerkiksi tuotantoon keskittyvän yrityksen toimintaa, joka

kerää eri komponentit verkoston sisältä valmistaakseen niiden avulla tuotteen (Achrol, 1997). Näiden verkostojen toiminta ei ole tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellista.

Eri markkinoiden välisillä verkostoilla tarkoitetaan yhteyksiä toimijoihin, jotka toimivat eri markkinoilla (Achrol, 1997). Kyseisille verkostoille tunnusomaista on yhteinen päätöksenteko, resurssien jakaminen ja kollektiivinen toiminta. Rakenteelle tyypillistä on, että toimijoiden hallitukset, päättävä neuvosto ja henkilökunta ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa ja keksivät keinoja luoda yhteistä arvoa. (Gerlach 1992, s.3).

Mahdollisuuksien verkostoilla tarkoitetaan yksittäisiä ja tilapäisiä projekteja, jotka syntyvät, kun verkoston sisällä toimija tunnistaa tarpeen, joka on järkevämpi ulkoistaa kuin tehdä oman organisaation sisällä (Achrol, 1997). Kyseinen projekti voi olla esimerkiksi kauppakamarin jäsenyrityksen tarve tuottaa markkinatutkimusta alueelta, josta yrityksen sisällä ei toistaiseksi ole tietoa eikä nykyisillä henkilöresursseilla ole mahdollista tuottaa tutkimusta itse.

Achrolin (1997) verkostajaottelun mukaan yhteistyö korkeakoulujen ja yritysten välillä voi olla aktiivista (eri markkinoiden välinen verkosto) tai passiivista (mahdollisuuksien verkosto).

3.2 Yhteistyösuhteet

Achrol (1997) oletti verkostajaottelussaan, että verkostojen toimintaa hallitsee yksi toimija. Kuitenkin jokainen verkoston jäsen toimii lähtökohtaisesti tavalla, joka on heille itselleen kaikkein hedelmällisin. Eri toimijoiden erilaisuus antaa lukemattomia mahdollisuuksia toimia verkoston sisällä, mutta kuitenkin verkostojen jäykkyys ja rakenne vaikeuttavat verkoston sisällä tehtäviä muutoksia. Yhteistyön kehittämisen kannalta onkin tärkeää vakuuttaa muut toimijat muutoksista saatavista yhteisistä hyödyistä, jotta verkoston kehittäminen on mahdollista. Muutoksia tehdessä on tärkeää pystyä hahmottamaan muutosten vaikutukset muiden verkoston sisällä toimivien toimijoiden näkökulmasta, jotta on mahdollista saada aikaan muutoksia, jotka ovat linjassa myös heidän resurssien ja motivaation kanssa. (Håkansson ym.

2002.) Näin ollen edistääkseen yhteistyötä yritysten ja korkeakoulujen välillä, on pystyttävä analysoimaan muutosten vaikutuksia eri toimijoiden näkökulmista.

3.3 Toiminta triadissa

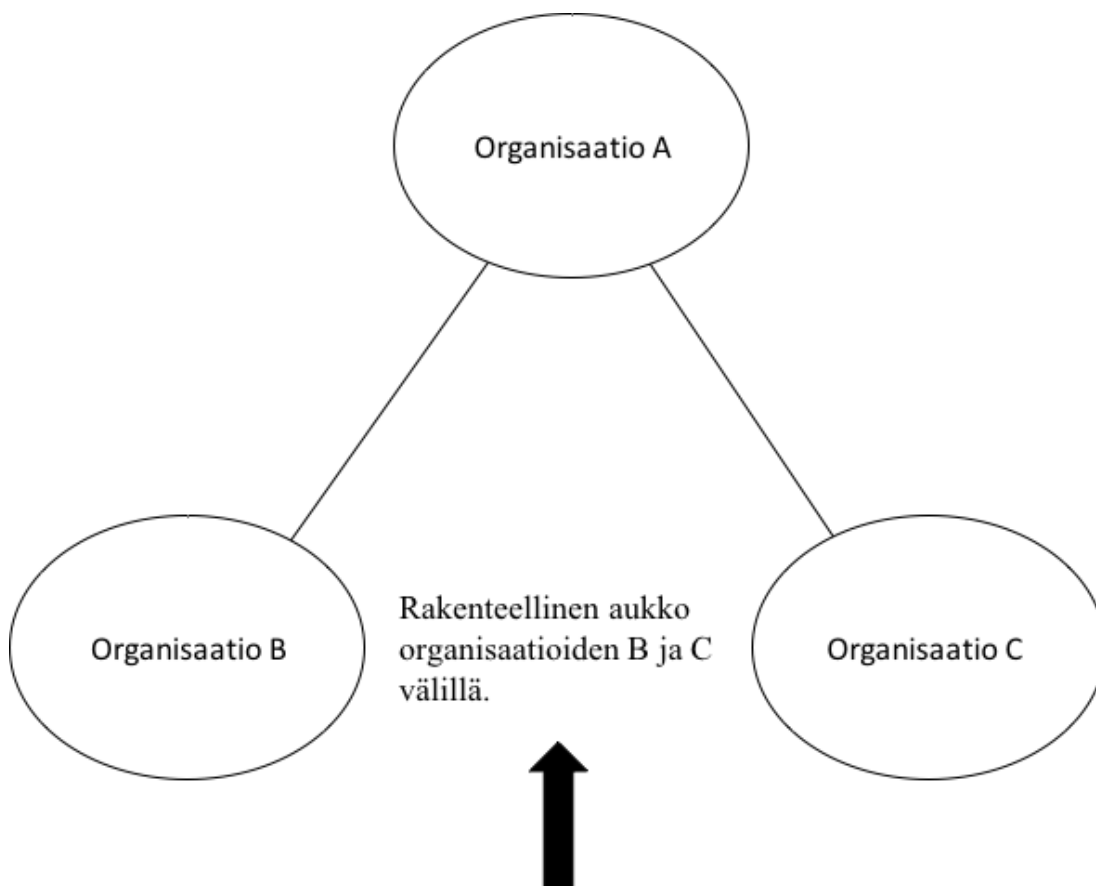
Seuraavaksi käsitellään toimintaa triadissa. Triadi on verkoston toiminnan kivijalka, ja yksinkertaisin tapa ymmärtää verkoston toimintaa on tarkastella toimintaa triadissa (Choi ym. 2009). Edellisessä luvussa käsiteltiin kahden organisaation välistä toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämä bilateraalinen toiminta dyadissa luo pohjan, jonka jälkeen on mahdollista ymmärtää toimintaa triadissa. Pelkkä dyadin ymmärtäminen ei riitä, koska organisaatiot ovat osa isompaa verkostoa. Tarvitaan enemmän kuin kaksi toimijaa, jotta voidaan ymmärtää, miten toimijat käyttäytyvät verkostossa. (Emerson, 1962). Tästä syystä katseet on siirretty dyadin johtamisesta koko verkoston johtamiseen (Saeed, Malhotra & Grover, 2005). Verkostojen johtaminen on kuitenkin monimutkaista ja haasteena onkin ymmärtää, mitä asioita dyadin ulkopuolelta tulisi johtaa ja mitä ei (Choi, Dooley & Rungtusanatham, 2001).

Triadi sisältää kolme dyadia, jotka ovat linkittyneinä toisiinsa. Analysoitaessa toimintaa triadissa kiinnitetään huomiota siihen, miten linkki organisaatioiden välillä vaikuttaa toiseen linkkiin. (Choi ym. 2009). Esimerkiksi miten linkki kauppakamarin ja korkeakoulujen välillä vaikuttaa yhteistyöhön jäsenyritysten ja kauppakamarin välillä. Simmel (1950: 146) avasi triadin toimintaa mies-nainen-lapsi-esimerkillä: ”Mies ja nainen toimivat dyadissa, rakentavat elämää, menevät naimisiin ja saavuttavat tasapainon elämässään. Tämän jälkeen heille syntyy lapsi. Lapsen syntymän jälkeen jokaisella on oma dyadinsa keskenään ja heidän perheensä muodostavat triadin. Lapsen tulo vaikuttaa myös miehen ja naisen suhteen dynamiikkaan, jonka on nyt oltava valmis muovautumaan sen mukaan ja löydettävä tasapaino uudelleen.”

3.4 Rakenteelliset aukot triadissa

Tarkasteltaessa tasapainon teoriaa oletuksena oli, että triadin jokainen jäsen on yhteydessä toisiinsa linkin avulla. Kuitenkin on mahdollista tunnistaa myös triadeja, joissa kaikkien toimijoiden välillä ei ole linkkiä (Choi ym. 2009). Näissä triadeissa

kaksi toimijaa eivät ole yhteydessä toisiinsa suoranaisesti, vaan pelkästään kolmannen toimijan kautta. Kyseisiä asetelmia kutsutaan triadin rakenteellisiksi aukkoiksi. (Tsai, 2002). Rakenteellinen aukko ei kuitenkaan tarkoita, että toimijat eivät olisi tietoisia toisistaan. Molemmat toimijat vain keskittyvät omaan toimintaansa tavalla, johon ei kuulu ”aukon takana” olevan toimijan toimintoihin osallistuminen. (Burt, 2000). Rakenteellisen aukon tilanteessa, jossa toimijalla A on vahva side sekä toimijaan B että C, mutta suhdetta B–C ei ole olemassa, on todennäköistä, että A:n vahva side molempiin toimijoihin luo siteen myös B:n ja C:n välille. Vahvalla siteellä tarkoitetaan suhdetta, jossa toimijat ovat läheisiä ja tuntevat toisensa hyvin sekä auttavat toista osapuolta, kun toinen sitä tarvitsee. (Granovetter, 1973).



Kuvio 2. Kuvio 2. Rakenteellinen aukko triadissa (mukaillen Choi & Wu, 2009).

3.5 Tasapainoisen triadin tavoittelu

Triadissa jokainen toimija toimii kahden muun toimijan välikätenä joko tekemällä bilateraalisisissa suhteissaan yhteistyötä tai jättäytymällä yhteistyön ulkopuolelle (Choi ym. 2009). Toimijat pyrkivät löytämään tasapainoisen tilan, joka varmistaa tasaisen ja yhteisöllisen rakenteen triadin jäsenille (Osgood & Tannebaum, 1955). Tasapainoisessa tilassa jäsenet pitävät yleisesti yhteistyöjärjestelyjä oikeudenmukaisina. Kuten aiemmin todettiin, triadit pyrkivät löytämään tasapainoisen tilan analysoimalla yhteistyön tilaa ja tekemällä strategisia päätöksiä yhteistyösuhteista eri toimijoiden kanssa. (Choi ym. 2009).

Toyota on esimerkki kolmen plusmerkin (+) triadista. He ovat luoneet verkostoonsa kulttuurin, jossa kannustetaan tiedonjakoon ja estetään opportunistinen käytös toimijoiden välillä. Eri komponenttien toimittajat jakavatkin vinkkejä keskenään, mikä lisääntyneenä vuorovaikutuksena luo luottamusta heidän välilleen. Tämä on mahdollista, koska verkostossa toimijat eivät kilpaile keskenään vaan kaikki hyötyvät uusista ideoista ja Toyota tehostuneesta toiminnasta sekä innovaation lisääntymisestä. (Provan, 1993). Näin ollen, kun triadin toimintaa hallitseva organisaatio kohtelee molempia osapuolia tasapuolisesti, toimijat ovat todennäköisemmin avoimempia tekemään yhteistyötä (Choi ym. 2009). Hallitsevan organisaation on tarvittaessa oltava valmis selvittämään mahdollisesti syntyviä ristiriitoja ja konflikteja. On tärkeää rakentaa yhteisöllinen kulttuuri ja keksiä keinot rangaista toimijoita opportunistisesta käytöksestä. (Dyer & Nobeoka, 2000). Parhaimmillaan triadin toimintaa hallitseva organisaatio luo toimijoiden välille luottamukseen perustuvat ja itsestään jatkuvat yhteistyösuhteet (Uzzi, 1997).

Epätasapainoisessa tilassa, jossa organisaatio A:lla on positiivinen (+) suhde B:hen ja C:hen, mutta B:n ja C:n välinen suhde on negatiivinen (-), A:n rooli korostuu. Kohtelemalla molempia toimijoita yhdenmukaisesti ja ylläpitämällä positiivisen (+) suhteen A:n on mahdollista muuttaa myös B:n ja C:n suhde positiiviseksi (+), mikä johtaa triadin tasapainoon. Tavoitteena on saada kaikki toimijat toimimaan yhdessä, jotta on mahdollista luoda arvoa kaikille kolmelle toimijalle triadin sisällä. (Alessio, 1990). Kun organisaatio A:n tekemät päätökset suhteessa B:hen vaikuttavat myös

organisaatio C:n toimintaan, on kyseessä epäsuora vaikuttaminen, jota kutsutaan myös verkostoefektiksi (Anderson, Håkansson, Johanson, 1994).

Rakenteellisen aukon triadeissa tasapainon tila on tuntematon (Wasserman & Faust, 1994: 223). Kuten jo aiemmin todettiin, todennäköisesti toimijat tietävät toisensa, mutta eivät vain ole integroineet yhteistyötä nykyiseen toimintaansa (Burt, 2000). Triadin kuitenkin hakiessa tasapainoista tilaa yhteistyön aloittamiselle syntyy paine. Paineen syntyessä triadin toimintaa hallitsevalla jäsenellä, jolla on positiivinen yhteys molempiin toimijoihin, on mahdollisuus edistää triadin toimintaa ja mahdollistaa myös triadin muiden toimijoiden yhteistyö. Koska hallitsevalla jäsenellä on positiivinen (+) suhde molempiin toimijoihin, todennäköisesti myös heidän välilleen saadaan luotua positiivinen (+) suhde, mikä johtaa triadin tasapainoiseen tilaan. (Choi ym. 2009).

3.6 Vuorovaikutuksen tärkeys

Vuorovaikutuksen olemassaolo organisaatioiden kesken todistaa sen, että pelkkä organisaation sisäinen tarkastelu ei anna riittävää kuvaa sen toiminnasta. Jotta voidaan ymmärtää toimijoiden, resurssien ja toimintojen kehitys, tulee ymmärtää niiden nykyinen ja aikaisempi vuorovaikutuksen tila. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysin tulee kohdistua vuorovaikutuksen prosessiin ja siihen, miten se näkyy organisaatioiden välillä. (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota & Waluszewski, 2008).

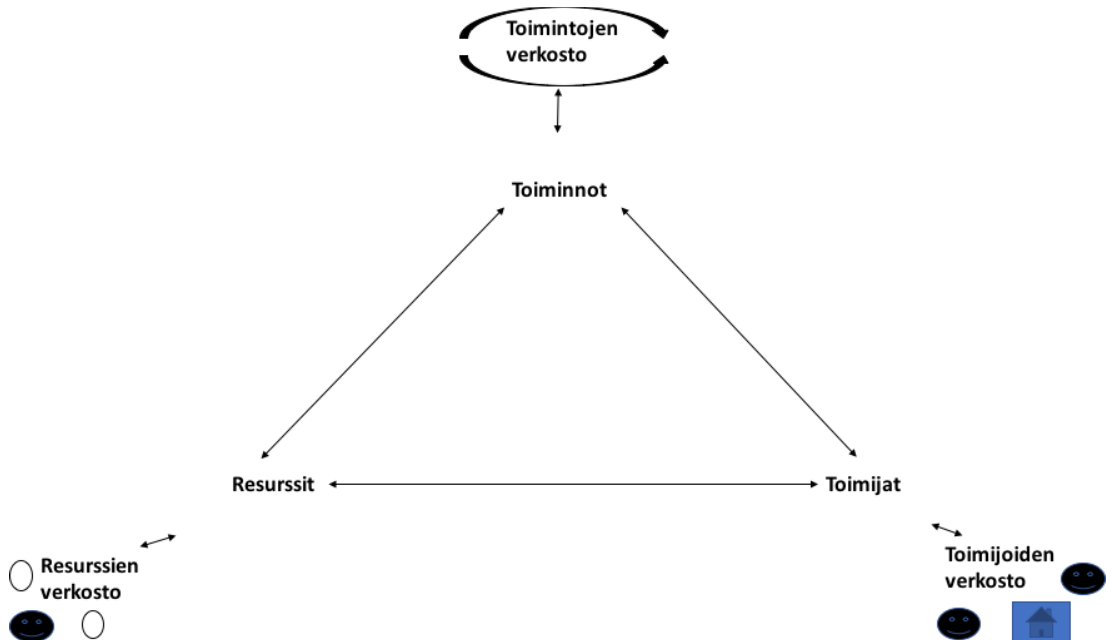
Vuorovaikutuksen jatkuva prosessi ja sen sisältö ovat tärkeä tiedonlähde verkoston toimijoille. Jo aiemmin tapahtuneista vuorovaikutustilanteista on mahdollista oppia, koska ne rakentavat pohjan ja ennako-odotukset tulevaisuuden vuorovaikutuksille. Näitä voidaankin käyttää apuna tulevaisuuden suunnittelussa. Verkostossa on tärkeä muistaa, että jokainen toimija voi tuoda mukanaan myös tiedon, joka on kerätty muiden suhteiden vuorovaikutuksen yhteydessä. (Ford, ym. 2008).

Vuorovaikutuksen merkittävytydellä on suora vaikutus aktiviteetteihin ja resursseihin, jotka taas vaikuttavat suoranaisesti organisaation taloudelliseen menestykseen. Toimijat voivatkin nähdä vuorovaikutuksen keinona luoda yhdessä taloudellista hyötyä. Esimerkiksi yhdistelemällä resursseja vuorovaikutuksella on mahdollisuus vähentää kuluja tai lisätä liikevaihtoa. Yhteistyön vuorovaikutuksen jatkuva prosessi

antaa johtajille myös kuvaa yhteistyön pysyvyydestä, jonka ympärille rakentaa tulevaisuutta. Voidaankin sanoa, että vuorovaikutus on avaintekijä organisaatioiden välisessä arvонуonnissa. (Ford, ym. 2008).

3.7 ARA-Malli

ARA-malli (toimijat, resurssit ja toiminnot) on kehitetty liiketoimintaverkostojen analysointia varten. Liiketoimintaverkostot muodostuvat kolmesta eri elementistä ja yhteydestä niiden välillä. Håkansson ja Johanson (1992) nimittivät mallin ”teollisen verkoston malliksi”. Mallin avulla voidaan tarkastella organisaatioiden välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja analysoida yhteistyön tilaa. Vuorovaikutus vaikuttaa verkoston toimijoihin sekä resursseihin ja on näin ollen kriittistä huomioida verkoston toimintaa tarkasteltaessa. Voidaankin sanoa, että vuorovaikutus antaa toimintaympäristölle muodon, jota kutsutaan verkostoksi. (Ford ym. 2008). Seuraavaksi käydään läpi, mitä ARA-mallissa tarkoitetaan toimijoilla, resursseilla sekä toiminnoilla.



Kuvio 3. ARA-Malli (mukaiillen Håkansson & Johansson, 1992:29)

3.7.1 Toimijat

Toimijoilla tarkoitetaan verkoston sisällä toimivia toimijoita, jotka hallitsevat resursseja ja suorittavat toiminnot. Håkanssonin ja Johansonin (1992) mukaan toimijoilla on viisi erilaista ominaispiirrettä:

Ensiksi he kontrolloivat ja suorittavat toiminnot yksin tai yhdessä toisen toimijan kanssa hyödyntämällä käytettävissä olevia resursseja. Toiseksi he muodostavat yhteistyösuhteita muihin toimijoihin, mikä mahdollistaa muiden toimijoiden resurssien hyödyntämisen. Kolmanneksi toimijan työ verkoston sisällä perustuu resurssien hallintaan. Kuitenkin resurssien omistuksesta ollaan useasti organisaatioiden sisällä eri mieltä, mikä voi vaikeuttaa toimijan työtä huomattavasti, varsinkin jos kyseessä on monikerroksinen ja kompleksi organisaatio. Neljänneksi toimijat pyrkivät pitämään kontrollin itsellään. He ovat yleisesti tulorientoituneita, ja verkoston sisällä resurssien hallitsijalla on (resurssit ja tieto) mahdollisuus kontrolloida koko tilannetta paremmin ja saavuttaa organisaation sisäisiä tavoitteita. Viimeiseksi tieto muista toimijoista, toiminnoista ja resursseista vaihtelee eri toimijoiden välillä, koska muodostunut tieto perustuu omiin kokemuksiin ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. (Håkansson ym. 1992: 28-30).

3.7.2 Resurssit

Resursseja muodostuu, muokataan, kehitetään, siirretään ja käytetään toimijoiden suorittaessa toimintoja. Niitä hallitsee yksi toimija tai verkosto yhdessä. Resurssien arvo ja käyttötarkoitus voi muuttua riippuen siitä, minkälaisia muita voimavaroja yhdistetään toimintojen suorittamiseen. Tästä syystä resurssien hallinta on monimutkaista ja niiden täysimääräinen hyödyntäminen haasteellista. Kokemus ja tieto resursseista mahdollistaa voimavarojen yhdistelemisen sekä helpottaa oppimista ja sopeutumista vuorovaikutustilanteissa. Uuden tiedon synnyttämiseksi onkin yhdisteltävä heterogeenista tietoa, mikä korostaa kokemuksen tärkeyttä resurssien hallinnassa. (Håkansson ym. 1992: 32-33).

3.7.3 Toimiminen

Toiminnot ovat tapahtumia, jotka muodostuvat toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Interaktiossa yhdistetään, kehitetään, vaihdetaan tai luodaan resursseja hyödyntämällä tarjolla olevia voimavaroja. Toiminnoista on mahdollista erottaa kahdenlaisia aktiviteetteja. Ensiksi muutostoiminnoissa tapahtuu resurssien vaihdanta, jota kontrolloi yksi toimija. Tämän lisäksi voidaan erottaa siirtotoiminnot, joissa resurssien hallinta siirtyy toimijalta toiselle. Siirtotoimintojen avulla on mahdollista siirtää muutostoimintoja toimijalta toiselle. Siirtotoimintoja hallitsee aina enemmän kuin yksi toimija ja ne vaikuttavat kaikkiin verkostossa oleviin toimijoihin. Verkostossa tapahtuvat yksittäiset toiminnot muodostavat toimintojen kiertokulun. Täydellinen aktiviteettien kiertokulku sisältää siirto- sekä muutostoiminnot. Selkeät säännöt ja rutiinit luovat perustan vakaalle toimintaympäristölle, joka mahdollistaa vakiintuneet toimet toimijoiden välillä. (Håkansson ym, 1992: 30-31).

Seuraavaksi tarkastellaan vuorovaikutusta ARA-mallin kolmen eri kerrostuman (toimintojen linkit, resurssien yhteensopivuus sekä toimijoiden väliset siteet) avulla. Tämän lisäksi käsitellään sitoutumisen vaikutusta yhteistyöhön.

3.7.4 Toimintojen linkit

Organisaatioiden välinen vuorovaikutus voi olla hyvinkin erilaista eri toimijoiden välillä. Toiminnot, jotka syntyvät organisaatioiden ollessa vuorovaikutuksessa, muodostavat yhteistyölle rakenteen. Organisaatioissa nämä voivat olla erittäin monimutkaisia ja muodostua monista eri toiminnoista. Yhteistyön tehokkuuden ja kulujen minimoinnin kannalta on tärkeää johtaa yhteistyötä sekä koordinoida yhteiset aktiviteetit mahdollisimman tehokkaasti. ARA-mallin näkökulmasta toimintojen linkkien laatu ja vahvuus ovat verkoston toiminnan kannalta yksi kriittisimmistä tarkastelukohteista. (Håkanson & Snehota, 1995: 28-30).

Toimintojen linkit vaikuttavat koko verkoston tehokkuuteen, mutta itse yhteyksistä ovat useasti tietoisia vain toimijat, jotka ovat toiminnan vuorovaikutuksessa mukana. Tämä voi muodostua ongelmaksi verkoston jäsenille, joiden toimintaan

vuorovaikutuksella on vaikutusta, mutta jotka eivät ole tietoisia toiminnoista. (Håkanson & Snehota, 1995: 28-30).

3.7.5 Resurssien yhteensopivuus

Resurssien hyödyntämiseen vaikuttaa yhteistyösuhde eri toimijoiden välillä. Yleistä yhteistyösuhteille on oletus päästä käsiksi toisten toimijoiden resursseihin. (Håkansson & Snehota, 1995: 30-32). Kuten jo aiemmin todettiin, tämä on tärkeää, koska uuden tiedon synnyttämiseen tarvitaan heterogeenisen tiedon yhdistelemistä (Håkansson & Johanson, 1992: 33). Resurssien yhteensopivuus taas on tärkeää, jotta on mahdollista niitä käyttämällä, omaksumalla ja yhdistelemällä rakentaa organisaatiolle lisäarvoa luovia voimavaroja (Håkansson & Snehota, 1995: 30-32).

3.7.6 Toimijoiden väliset siteet

Yhteistyötä toimijoiden välillä ohjaa yhteinen sitoutuminen jaettua tavoitetta kohti sekä panostukset, joita toimijat ovat valmiita tekemään yhteistyön hyväksi. Siteet muodostuvat aikaisemmasta kokemuksesta sekä tulevaisuuden odotuksista. Toimijoiden väliset siteet vaikuttavat siihen, miten toimijat tuntevat toisensa sekä ennako-odotuksiin yhteistyön tärkeydestä ja saatavan lisäarvon määrystä. Toiminnot organisaatioiden välillä perustuvat erilaisen motivaation omaavien yksilöiden toimintaan. Näiden yksilöiden toiminta perustuu omaan käyttäytymismalliinsa, johon vaikuttaa taas yksilön aiempien kokemusten perusteella muodostunut käsitys tilanteesta. Tietylainen käytös toista toimijaa kohtaan voi johtua huonosta henkilökemiasta tai ennakkoluuloista organisaatiota kohtaan. Tästä syystä yksittäisten henkilöiden rooli korostuu toimijoiden välisten siteiden muodostumisessa. (Håkansson & Snehota, 1995: 32-34).

3.7.7 Sitoutuminen

Lenney ja Easton (2009) määrittivät sitoutumisen olevan sopimus toteuttaa sovitut toiminnot tulevaisuudessa kahden tai useamman toimijan välillä. Yleensä toinen osapuoli on aloitteentekijä, ja lopputuloksena on yhdessä neuvoteltu sopimus, joka sitouttaa molemmat osapuolet toimimaan sovitulla tavalla. Sopimus voi olla kirjallinen

tai esimerkiksi suullinen lupaus suorittaa tietty toiminto. Suullisessa sopimuksessa kyseessä voi olla esimerkiksi lupaus fyysisestä, kognitiivisesta tai tiettyyn käyttäytymismalliin perustuvasta toiminnasta. (Lenney ym. 2009).

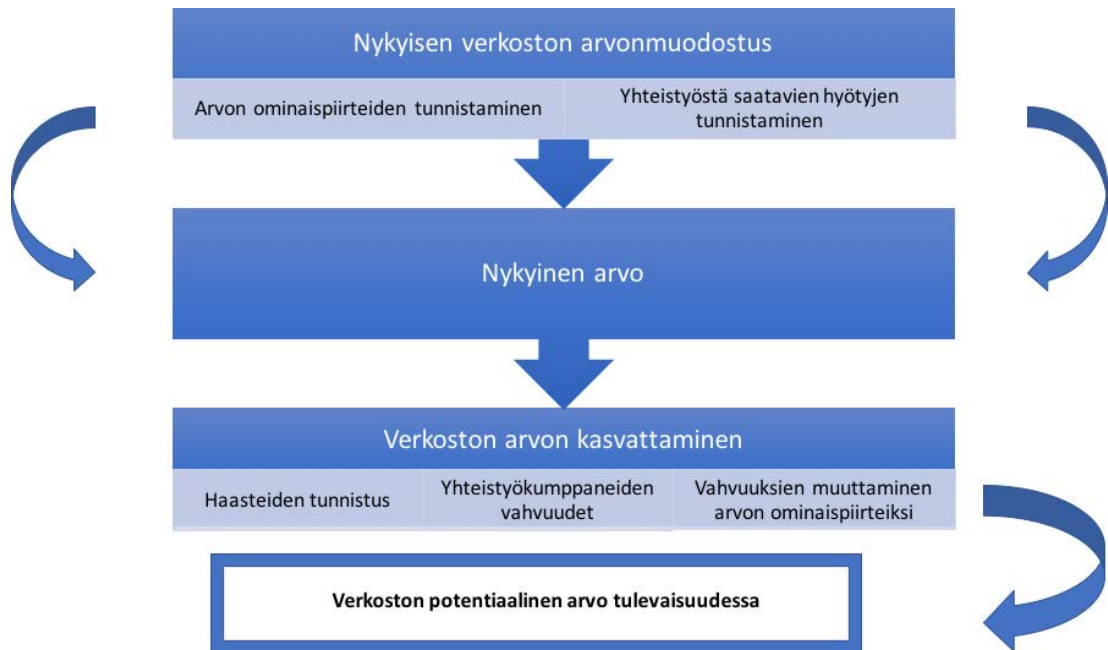
Sitoutumista ei ole ARA-mallissa käsitelty omana kokonaisuutenaan, vaikka se onkin elementti, jolla on suuri vaikutus kaikkiin verkoston toimintoihin. Voidaankin sanoa, että sitoutuminen on ARA-mallista puuttuva linkki, jonka avulla pystytään selittämään, miksi ja miten tietynlainen toiminta tapahtuu verkoston sisällä. Esimerkiksi toimijoiden välinen huono sitoutuminen sovittujen asioiden hoitamiseen voi kertoa ongelmista sosiaalisissa suhteissa toimijoiden välillä tai vähentyneestä motivaatiosta yhteistyöhön. Analysoimalla toimintojen vuorovaikutusta voi saada myös kuvaa toimijoiden sitoutumisen asteesta. Esimerkiksi lause ”*Hoidan asian heti ja sovitut tavarat ovat varastolla huomenna*” antaa kuvan erilaisesta sitoutumisesta kuin ”*Hoidan asian sitten kun kerkeän muilta kiireiltä*”. Resurssien määrä, jota yhteistyön luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen investoidaan, on myös suoraan verrannollinen organisaation sitoutuneisuuden määrään. (Lenney ym. 2009).

3.7.8 ARA-mallin yhteenveto

Resurssien ollessa heterogeeniset niiden arvoon vaikuttavat käyttötapa sekä tapa, millä tavoin niitä on yhdistelty verkostossa (Håkansson ym. 1992: 32-33). Resurssien yhdistely verkostossa vaikuttaa verkoston rakenteeseen, joka taas vaikuttaa verkoston jäsenten saamaan arvoon. ARA-mallin muuttujat käsiteltiin ylempänä tarkemmin, jotta voidaan ymmärtää, miten resurssit liikkuvat verkostossa ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden yhdistelemiseen. Kun ymmärretään vaikuttavat tekijät, voidaan kriittisesti tarkastella koko verkoston tilaa ja löytää epäkohtia, joita lähteä kehittämään. Tämä on tärkeää, jotta voidaan varmistaa verkoston toiminnan tehokkuus. Tutkimuksen tavoitteen kannalta ARA-malli on hyödyllinen työkalu, koska sen avulla voidaan paikantaa yhteistyön ongelmakohtia. Kun ymmärretään, onko syynä resurssien yhteensopivuus, toimintojen linkit vai toimijoiden väliset siteet, on mahdollista lähteä korjaamaan ongelmaa ja kehittämään yhteistyötä.

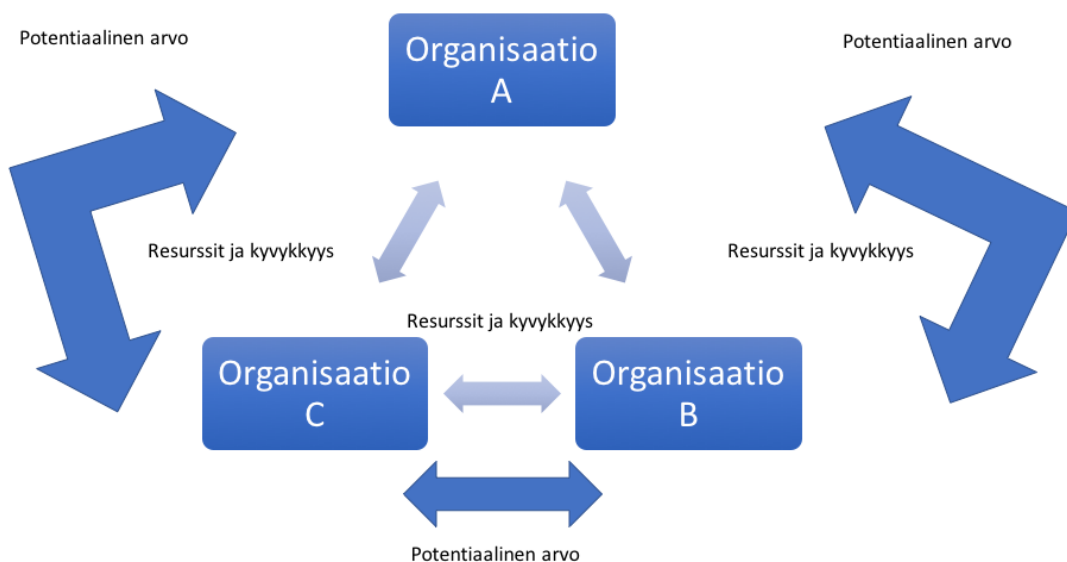
3.8 Arvonluonti verkostossa

Arvonluonnin johtaminen verkostossa on haasteellista, varsinkin kun kyseessä on verkosto, joka sisältää toimijoita eri toimialoilta (Grudinschi, Hallikas, Kaljunen, Puustinen & Sintonen, 2015). Yhdistelemällä resursseja ja täydentämällä muiden toimijoiden vahvuuksia ja osaamista on mahdollista luoda lisäarvoa kaikille verkoston jäsenille (Adegbesan ym. 2011). Organisaatiot voivat sisältää paljon erilaisia toimintoja sekä olla hyvin monimutkaisia, mikä luo haasteita arvonluonnin johtamiseen verkostoissa (Chatain & Zemsky, 2011). Kuitenkin verkoston johtaminen on strategisella tasolla tärkeää ja maksimaalisen lisäarvon saavuttaminen voi olla liiketoiminnan kannalta erittäin oleellista. Tämän lisäksi monimutkaisessa verkostossa voi olla vaikeaa ymmärtää, mitä lisäarvoa toimijat todella tuovat. Itse yhteistyön aloittaminen vaatii, että toimijat ymmärtävät yhteistyöstä saatavat hyödyt. (Grudinschi ym. 2015). Hyötyjen ymmärtämistä varten Grudinschi ym. (2015) loivat verkoston arvonluontiprosessin tarkastelua varten mallin, jotta yhteistyötä tekevien organisaatioiden on helpompi ymmärtää yhteistyöstä saatavat hyödyt, mikä taas sitouttaa heitä panostamaan yhteistyön kehittämiseen ja jatkuvuuteen (Grudinschi ym. 2015). Mallin rakentaminen on jaettu kahteen eri osaan: 1) verkoston tämänhetkisen arvon kartoitus ja 2) potentiaalinen arvo, joka verkostosta voidaan saada irti.



Kuvio 4. Verkoston arvonluontikartan rakentaminen (mukailten Grudinschi, Hallikas, Kaljunen, Puustinen & Sintonen, 2015).

Malli auttaa organisaatioita ymmärtämään tekijät, jotka vaikuttavat yhteistyöstä saatavaan arvoon. Tavoitteena on tunnistaa kunkin jäsenen vahvuudet ja resurssit sekä muuntaa nämä arvoa luoviksi voimavaroiksi, joilla organisaation on mahdollista vastata tulevaisuuden haasteisiin. Vertailemalla verkoston nykyistä arvoa potentiaaliseen arvoon organisaation jäsenten on helpompi ymmärtää, miten yhteistyöllä voidaan luoda uutta arvoa ja kenellä on mikäkin rooli tulevien haasteiden ratkaisemisessa. (Grudinschi ym. 2015).



Kuvio 5. Verkoston arvonluontikartta (mukailien Grudinschi, Hallikas, Kaljunen, Puustinen & Sintonen, 2015).

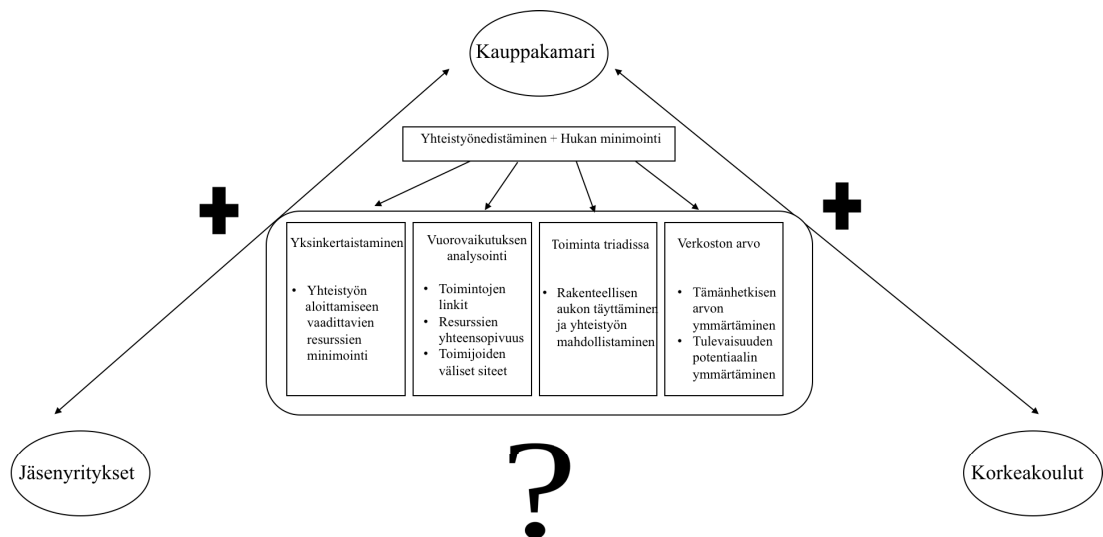
3.9 Hukattujen resurssien minimointi

Yksi olennaisista LEAN- tuotannon konsepteista on ”muda”, jolla tarkoitetaan hukkaa. Hukalla tarkoitetaan aktiviteettia, johon yritys käyttää resursseja, kuten aikaa ja rahaa luomatta kuitenkaan arvoa asiakkaalle. (Hines, Holweg & Rich, 2004). Toisin sanoen jokainen aktiviteetti, joka ei luo arvoa asiakkaalle, tulisi eliminoida, jotta prosessi toimisi mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Yritysten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä voidaan tarkastella myös LEAN- ajattelumallin avulla. Toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta tulisi saada minimoitua hukka, jotta yhteistyö olisi molemmille helpompaa. Hukan minimointi helpottaa vuorovaikutuksen syntyä, koska silloin yhteistyön prosessi on selkeä eikä ylimäärästä aikaa tai vaivaa kulu epä tietoisuuteen. Tällä hetkellä, jos yrityksellä ei ole selkeää linkkiä korkeakouluun, se joutuu käyttämään ylimääräisiä resursseja löytääkseen sopivan yhteyshenkilön. Tämä johtaa siihen, että yrityksen on käytettävä enemmän resursseja vuorovaikutuksen luomiseksi. Tämä on tekijä, joka suurentaa kuilua korkeakoulujen ja yritysten välillä.

3.10 Kauppakamari korkeakoulujen ja jäsenyritysten yhteistyön edistäjänä

Luvuissa 2 ja 3 tarkastellun kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella rakennetaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle ”Kauppakamari jäsenyritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön edistäjänä” (kts. kuvio 8). Viitekehyksessä kauppakamarin rooli yhteistyön edistäjänä on kategorioitu neljään asiakokonaisuuteen. Nämä ovat transaktiokustannusten pienentäminen, yhteistyön liitettävyyden tarkastelu ARA-mallin avulla, tasapainoisen triadin tavoittelu sekä verkoston arvon ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Viitekehysten rakentamisessa on käytetty teoriaa kahdenkeskisestä vuorovaikuttamisesta, toiminnasta triadissa sekä verkoston teoriaa. Eri teorioita on tarkasteltu yhteistyön aloittamisen sekä nykyisen yhteistyön vuorovaikutuksen helpottamisen näkökulmasta.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys: Kauppakamari jäsenyritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön edistäjänä.

Yhteistyön tarve herää, kun jäsenyritys tunnistaa tarpeen tai ongelman. Tarve voi olla hyvinkin monialainen ja vaihdella paljon. Esimerkkinä voidaan käyttää aiemmin mainittua tapausta, jossa yritys tarvitsee markkinatutkimusta uudelta alueelta, mutta nykyisillä henkilöresursseilla ei ole mahdollista tuottaa tutkimusta organisaation sisällä. Mahdollisesti henkilöresursseja voitaisiin siirtää markkinatutkimuksen tekemiseen, mutta nämä resurssit olisivat siinä tapauksessa muualta pois. Tässä kohdassa kauppakamarilla on mahdollisuus vaikuttaa, koska heillä on suhteet sekä

jäsenyrityksiin että korkeakouluihin. Ongelmana jäsenyrityksellä voi olla, että he eivät tiedä mahdollisuudesta yhteistyöhön tai he pitävät yhteistyön aloittamista turhan monimutkaisena. Seuraavaksi käsitellään teoreettisen viitekehyksen kuviossa olevien asiakokonaisuuksien avulla asiat, joihin kauppakamarilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteistyön edistämiseksi.

Yksinkertaistaminen

Transaktiokustannusten teorian perusteella transaktio tulee suorittaa tavalla, joka optimoi resurssien käytön (Williamson, 1983). Jäsenyritys, joka ei ole tietoinen yhteistyömahdollisuudesta korkeakoulun kanssa, joutuu näkemään huomattavasti vaivaa löytääkseen tämän mahdollisuuden. Tämä taas sitoo yrityksen resursseja ja lisää transaktion kustannuksia. Toisaalta myös jäsenyritys, joka on tietoinen mahdollisuudesta, mutta vailla linkkiä korkeakouluihin, joutuu sitomaan resursseja mahdollisuuden etsintään. Tässä tapauksessa monimutkaisuuden lisääntyminen johtaa kustannusten lisääntymiseen. Nämä voivat johtaa Coasen (1937) havaitsemaan tilanteeseen, jossa vaihdannan hinta markkinoilla on kalliimpi kuin jos asia tehtäisiin organisaation sisällä itse. Näin ollen korkeat transaktiokustannukset kannustavat jäsenyrityksiä hoitamaan ongelman organisaation sisällä, mikä toimii esteenä korkeakouluyhteistyön syntymiselle. Kauppakamarin rooli on siis helpottaa yhteistyösuhteen aloittamista. Tavoitteena on, että jäsenyritys löytää korkeakoululta ongelmaansa ratkaisun mahdollisimman vaivattomasti eli säästämällä mahdollisimman paljon resursseja. Kun yhteistyön aloittaminen on yksinkertaista ja vuorovaikutus helppoa, se luo kannustimen aloittaa yhteistyö eikä hoitaa ongelmaa itse organisaation sisällä.

Vuorovaikutuksen analysointi

Vuorovaikutusta eri organisaatioiden välillä voidaan tarkastella ARA-mallin kolmen kerrostuman avulla. Nämä kerrostumat ovat resurssien yhteensopivuus, toimintojen linkit ja toimijoiden väliset siteet. Kauppakamari ei voi vaikuttaa resurssien yhteensopivuuteen jäsenyritysten ja korkeakoulujen välillä. Yhteistyön edistäjän tuleekin vuorovaikutuksen analysoinnissa keskittyä toimintojen linkkeihin ja toimijoiden välisiin suhteisiin sekä niiden avulla yhteistyön edistämiseen. (Håkansson

ym. 1995: 32-34). Håkansson ym. (1995) mukaan yhteistyön tehokkuuden ja kulujen minimoinnin kannalta on tärkeää johtaa yhteistyötä sekä koordinoida yhteiset aktiviteetit mahdollisimman tehokkaasti. Transaktiokustannuksia voidaan pienentää luomalla linkin toimijoiden välille, joka on kannustin yhteistyön aloittamiselle jäsenyrityksen ja korkeakoulun välillä. Välillä oleva linkki voi olla yhteinen toiminto tai side henkilöiden välillä.

Toimijoiden väliset siteet muodostuvat aiemmin saaduista kokemuksista ja tulevaisuuden odotuksista. (Håkansson ym. 1995: 34). Ongelmana ovat yritykset, joilla ei ole siteitä korkeakouluihin. Tässä asiassa korostuukin toimiva linkki toimijoiden välillä, jotta on mahdollista saada yhdistettyä yrityksiä ja korkeakouluja, joilla ei vielä henkilökohtaisten suhteiden kautta ole yhteyksiä toisiinsa. Vuorovaikutus toimijoiden välillä on oltava, jotta on mahdollista koordinoida toimintoja ja yhdistellä resursseja.

Triadi

Tavoitteena kauppakamarin johtamassa triadissa on päästä tilanteeseen, jossa jokaisen toimijan välinen linkki on plusmerkkinen (+). Morgan ym. (1994) kuvasivat plusmerkillä (+) yhteistyösuhteita, joissa molemmat osapuolet ovat yhteistyökykyisiä, suhde perustuu vuorovaikutukseen ja molemminpuolinen sitoutuminen ja luottamus ovat läsnä. On myös mahdollista, että korkeakoulun ja jäsenyrityksen välillä on rakenteellinen aukko. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa molemmat ovat tietoisia toisistaan, mutta eivät ole integroineet yhteistyötä toimintoihinsa (Burt, 2000).

Tilanne, jossa kauppakamarilla on positiivinen suhde sekä korkeakouluihin että jäsenyrityksiin, edesauttaa positiivisen suhteen syntymistä myös jäsenyritysten ja korkeakoulujen välille (Uzzi ym. 2002). Oli kyseessä sitten rakenteellinen aukko tai miinusmerkkinen suhde, tällaiseen positiivisen suhteen eteenpäin siirtävään toimintaan tulisi panostaa triadin tasapainoisen tilan mahdollistamiseksi.

Verkoston arvo

Edellytyksenä organisaatioiden välisen yhteistyön aloittamiselle on se, että yhteistyöstä saatavat hyödyt pystytään tunnistamaan (Grudinschi, 2015). Pitää pystyä tunnistamaan, mistä nykyinen verkoston arvo koostuu ja minkälainen potentiaali verkostolla on kehittyä tulevaisuudessa. Jäsenyritysten on ymmärrettävä, miten korkeakouluyhteistyö auttaa heitä ja toisinpäin. Ymmärtämällä yhteistyöstä saatavat taloudelliset ja sosiaaliset hyödyt organisaatioiden välinen sitoutuneisuus kasvaa (Lambe, Wittman & Spekman, 2001). Sitoutuneisuus taas on positiivisessa korrelaatioissa yhteistyön muovautuvuuden ja elinkaaren pituuden kanssa (Morgan ym. 1994).

4 METODOLOGIA

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytettävä metodologia. Metodologian esittely aloitetaan tutustuttamalla lukija tutkimusmenetelmiin, jonka jälkeen esitellään tutkimusaineistot eli haastatteluihin valitut yritykset. Lopuksi avataan lukijalle tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin ilmiön kuvaaminen kuin tilastollisten yleistysten tekeminen (Sarajärvi ym. 2002:76). Yksittäistapauksia erittelemällä laadullinen tutkimusote mahdollistaa syvän analyysin tekemisen tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen ym. 2005:31).

4.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Se on liiketaloudessa yleisimmin käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Koskinen ym. 2005:105). Puolistrukturoitu teemahaastattelu toteutetaan siten, että haastattelija määrää ennakoon kysymykset, joihin haastateltava saa vastata omin sanoin. Kysymysten esittämisjärjestyksestä on kuitenkin mahdollista myös poiketa ja tarvittaessa haastateltavalta voidaan kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Tämä antaa tutkijalle enemmän mahdollisuuksia päästä syvemmälle tutkittavaan aiheeseen. Tämä on tärkeää tutkimuksessa, jossa on tarkoitus kuvata ennemminkin ilmiötä kuin tehdä tilastollisia päätelmiä. (Koskinen ym. 2005:104-105).

Empiirisen aineiston keruuseen käytetty teemahaastattelurunko perustui teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseisiin teemoihin. Nämä teemat olivat yhteistyön yksinkertaistaminen, toiminta triadissa, vuorovaikutuksen analysointi sekä verkoston arvon ymmärtäminen. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.

Tutkielman empiirisen aineiston keruuta varten haastateltavaksi valikoitui kahdeksan Oulun alueella toimivaa yritystä. Haastateltavista suurin osa edusti yrityksen ylintä johtoa. Tavoitteena oli saada haastateltua eri kokoisia yrityksiä, monelta eri toimialalta. Tähän tavoitteeseen päästiinkin ja kahdeksasta haastateltavasta yrityksestä löytyi toimijoita viideltä eri toimialalta. Tämä mahdollisti laaja-alaisen aineiston keruun eikä aineisto perustunut vain yhdellä toimialalla toimivien yritysten näkemykseen korkeakouluysteistyöstä.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen vaihe alkoi primääridatan keräämisellä eli haastateltavien kontaktoinnilla sekä haastatteluajkojen sopimisella. Haastattelut hoidettiin puhelinhaastatteluina ja niiden nauhoittamiseen käytettiin iPhonen TapeACall-sovellusta. Välittömästi haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin ja lopuksi koottiin allekkain kysymys kerrallaan, jotta vastausten vertaileminen olisi mahdollisimman mutkatonta. Litteroinnissa poistettiin tukisanoja kuten ”niinku” ja ”toinoi”, jotta teksti olisi sujuvampaa ja lukijaystävällisempää. Haastateltavia yrityksiä tutkimukseen otettiin kahdeksan kappaletta. Haastatteluiden lukumäärälle ei ollut ennakkoon määritettyä määrää, mutta samojen asioiden toistuessa ei tutkimuksen tavoitteen kannalta enää koettu suuremman määrän tuovan lisäarvoa.

Nimi	Yrityksen toimiala	Haastateltavan ammattinimike	Haastattelun kesto (min)
Yritys 1	Terveyspalvelut	Toimitusjohtaja	12:55
Yritys 2	Suunnittelu- ja konsultointi	Liiketoiminnan kehitysjohtaja	18:58

Yritys 3	Sosiaalialan liiketoiminta	Toimitusjohtaja	49:04
Yritys 4	Tietoliikennealan yhtiö	Ecosystem Manager	14:07
Yritys 5	Terveyspalvelut	Yksikön Johtaja	18:48
Yritys 6	Puunjalostus	Toimitusjohtaja	22:50
Yritys 7	Puunjalostus	Toimitusjohtaja	13:44
Yritys 8	Kaivostoiminta ja louhinta	Liiketoimintajohtaja	13:39

Taulukko 1. Haastateltavien yritysten toimiala, haastateltavan ammattinimike sekä haastattelun kesto.

5 AINEISTON ANALYSOINTI

Empiirisen aineiston analysointi toteutettiin jakamalla aineisto neljään eri alalukuun, joista viimeisessä esitellään haastatteluista saadun tiedon perusteella muokattu teoreettinen viitekehys. Analysointi alkaa *yriytysten ja korkeakoulujen tämänhetkisen yhteistyön tilan* käsittelyllä. Tämän jälkeen *analysoidaan vuorovaikutusta* yritysten ja korkeakoulujen välillä, jonka jälkeen käsitellään *yhteistyön arvo nyt ja tulevaisuudessa*. Lopuksi analysoidaan vielä *tärkeimmät tekijät yhteistyön toimivuuden kannalta* ja esitellään teorian sekä empiiristen tulosten ja teoriaosuuden perusteella laadittu tutkimuksen päivitetty viitekehys.

5.1 Aineiston analysointi

Empiirisen aineiston analysointi toteutettiin jakamalla aineisto neljään eri alalukuun, joista viimeisessä esitellään haastatteluista saadun tiedon perusteella muokattu teoreettinen viitekehys. Analysointi alkaa *yriytysten ja korkeakoulujen tämänhetkisen yhteistyön tilan* käsittelyllä. Tämän jälkeen *analysoidaan vuorovaikutusta* yritysten ja korkeakoulujen välillä, jonka jälkeen käsitellään *yhteistyön arvo nyt ja tulevaisuudessa*. Lopuksi analysoidaan vielä *tärkeimmät tekijät yhteistyön toimivuuden kannalta* ja esitellään teorian sekä empiiristen tulosten ja teoriaosuuden perusteella laadittu tutkimuksen päivitetty viitekehys.

5.2 Yritysten ja korkeakoulujen tämänhetkinen yhteistyön tila

Oulun alueen yritysten ja korkeakoulujen yhteistyön kehittämiseksi haluttiin ensin kartoittaa yhteistyön nykytila. Tavoitteena oli saada tietää, tehdäänkö yhteistyötä tällä hetkellä ja jos tehdään, niin minkälaista yhteistyö on ja mitkä ovat kokemukset yhteistyön toimivuudesta. Tutkimuksen tavoitteen kannalta on tärkeää ymmärtää tämänhetkinen tilanne yhteistyön suhteen ja lopulta se, missä halutaan tulevaisuudessa olla. Tällä tavalla voidaan tunnistaa vaikuttamisen paikkoja sekä parantaa yhteistyömahdollisuuksia.

Yrityksistä suuri osa on ymmärtänyt korkeakouluyhteistyön tärkeyden liiketoiminnan kannalta. Tämä on johtanut siihen, että he ovat integroineet yhteistyön

liiketoimintaansa. Itse yhteistyön sisältö vaihtelee yritysten välillä. Toisille yrityksille on tärkeää päästä käsiksi opiskelijoihin, toisilla tutkimusryhmiin tai korkeakoulujen ylempään johtoon ja suurilla yrityksillä voi jopa löytyä intressit tehdä yhteistyötä kaikilla kyseisillä tasoilla. Tietyt suuremmat yritykset rakentavat yhteistyötä johdonmukaisesti ja siihen on panostettu huomattava määrä resursseja.

”Laadittu strategisesti valittujen yliopistojen kanssa yhteistyösopimus, jossa perus lähtökohtana on se, että meillä on yhteistyötä kolmella eri tasolla ja näillä kolmella eri tasolla tarkoitan 1. ylintä johtoa, rehtori ja meidän tj. Tapaavat vähintään kerran vuodessa ja käyvät läpi sitä, miten yhteistyö sujunut ja minkälaista palautetta tullut. 2. Operatiivinen taso, jossa meidän asiantuntijat ja eri koulutusohjelmien vastuuhenkilöt keskustelevat keskenään säännöllisesti siitä, millä tavalla voidaan tehdä yhteistyötä ja yhteistyön tasot ovat mm. sitä että meidän edustajat käyvät vierailuluennoilla kertomassa jostain ajankohtaisesta asiasta, joka liittyy koulutusohjelmaan, meiltä voi tulla harjoitusprojektityön aiheita, joita me sitten tarvittavassa laajuudessa ohjataan. Opinnäytetyöt perinteinen yhteistyömuoto, jota tehty pitkään ja sitten erilaisia vierailuja esimerkiksi työmailla tai muuta vastaavaa. Tämän lisäksi yhteistyössä on sitten yhteistyötä koulutusohjelman sisällön suunnittelussa eli tarvittaessa kommentoimme koulutusohjelman sisältöjä ja sitten se mikä taas on yliopistolle tärkeitä ovat tutkimus- ja kehityshankkeet, joita tapauskohtaisesti mietitään, voidaanko lähteä jonkin tutkimusryhmän tutkimushankkeeseen mukaan. Kolmas taso on opiskelijayhteistyötaso eli käytännössä keskeisten kiltojen kanssa olemassa yhteydet niin, että kiltojen kanssa tehdään yhteistyötä niin, että lähtökohtaisesti pyritään vuosisopimukseen niin, että määritellään miten halutaan kuluvan/tulevan vuoden aikana yhteistyötä rakentaa ja minkä muotoista se on, onko sponsorointia vai tapahtumayhteistyötä vai mimmosta sitten onkaan.” (Yritys 2).

”On useamman tasoista yhteistyötä, meille kaikkein tärkein on se, että meillä on tosi paljon harjoittelijoita vuositasolla, oliko viime vuoden lukemat suunnilleen 150 kesäharjoittelijaa. Kun meillä on tuotekehitys, tutkimus ja tuotanto tässä samassa tilassa niin meillä vähän eri tyyppisiä harjoittelijoita tarpeen mukaan. Tuotekehitys- ja tutkimuspuolella pääsääntöisesti yliopisto- ja amk-opiskelijoita. Tuotannon puolella myöskin ammattioppilaitoksen opiskelijoita harjoittelemassa. Ylemmällä yhteistyötasolla vuosittain 3-4 tapaamista yliopiston johdon kanssa, missä keskustellaan meneillä olevista yhteistyökuvioista ja mietitään tulevaa. Ja me pystymme myös näissä tapaamisissa kertomaan, jos meillä on jotakin erityistarpeita esimerkiksi tulevaisuuden koulutuksen osalta”. (Yritys 4).

Yllä mainitut yritykset ovat selkeästi investoineet resursseja korkeakouluyhteistyöhön, mikä viittaa siihen, että he näkevät sen liiketoiminnan kannalta tärkeänä ajurina. Molemmat yritykset ovat verrattain suuria toimijoita, mikä mahdollistaa

johdonmukaisen yhteistyön rakentamisen. Pk-yrityksillä vastaavanlainen kehittäminen ei resurssien niukkuuden vuoksi useimmiten ole mahdollista.

Tämän lisäksi osa yhteistyötä tekevästä yrityksestä tekee yhteistyötä sekä tutkimus- että opiskelijatasolla, mutta eivät välttämättä panosta yhteistyön kehittämiseen aivan niin paljon, kuin suurimmat yritykset, joilla on selkeät vastuuhenkilöt nimettyinä korkeakouluyhteistyön hoitamista varten. Osa taas keskittyy lähinnä tutkimushankeyhteistyöhön.

”Meillä on näitä työharjoittelijoita ja sitten meillä on omalle porukalle koulutus- ja kehittämisohjelmia ja tuetaan omia työntekijöitä ennen kaikkea amk-opinnoissa + myös sosiaaliopinnoissa yliopistotasolla, halutaan että työntekijät korkeakouluttautuvat ja siihen on tukijärjestelmä + sopimuksia useampiin paikkoihin. Monessa yksikössä vaatimus, että vähintään puolet pitää olla amk:in käyneitä ja meillä paljon 40-50 v työntekijöitä, joita tuettu opintoihin, jotta säilyttäneet pätevyytensä. Ihmiset ei muuten kelpollisia tulemaan uuteen yksikköön töihin, jos ei ammattiosaaminen tutkintotasolla kasva. Me ollaan myös saatu asiantuntija-apua, mitä korkeakoulumaailmassa ajatellaan asioista. Herännyt hyvää keskustelua. Sekä sitten AMK:n puolelta oppinäytetöitä.” (Yritys 3).

”On Centria-amk tutkimusyksikön kanssa tehty. Oikeestaan voi sanoa yhteistyöksi myös sen, että siellä on tai oli opiskelupuolella suuntautumisvaihtoehtona puupuoli tai puunjalostustekniikka niin kyllä sieltä useampia insinöörejä meille työllistynyt koulutusta vastaavaan tehtävään. Osittain tuotannonki töissä. Suosittu heitä kesätöissä ja muissa harjoituksissa. On tehty meille jonkun verran lopputöitä insinööriopintoihin liittyen. Sitten kun mennään palvelutoimintaan, joka Ylivieskan yksiköllä on, niin me on tehty jatkojalostuksen pintakäsittelypuolelle tietynlaista kehitystyötä.” (Yritys 6).

”Tällä hetkellä Aalto-yliopiston kanssa AI-kehitysprojekti menossa. (Yritys 1.)

”Meillä ollaan työterveyden osalta mukana yliopiston pilottihankkeessa, ollaan pyritty löytämään sieltä sellaisia yhteistyöhankkeita tai aihioita, joihin me voitais tarjota sitten ikään kuin kokeilualusta ja ensin katsoa millä tavalla ne asiat meille osuis ja mikä olisi mahdollinen hyötynäkökulma. Ollaan oltu noin 1,5 vuotta tiiviimmässä yhteistyössä yliopiston, Oulun yliopiston kanssa.” (Yritys 5).

”Tuotekehittelyssä, että minkälaisia tuotteita voisi sahan sivutuotteista kehitellä. Tällaisia projekteja ollut menossa.” (Yritys 7).

Yritysten kokemukset yhteistyön toimivuudesta ovat pääsääntöisesti positiivisia. Resurssit joita korkeakouluilla on tarjota, nähdään liiketoiminnan kannalta tärkeinä

sekä heidän tarpeisiinsa sopivina. Resurssien avulla nähdäänkin olevan mahdollista luoda lisäarvoa omassa liiketoiminnassaan. Pääsääntöisesti korkeakouluysteistyöhön ollaankin tyytyväisiä ja yhteistyöstä saadut hyödyt ylittävät siihen käytettyjen resurssien määrän. Varsinkin yritykset, joilla on hyvä yhteys professoreihin/korkeakoulun henkilökuntaan, kokevat yhteistyön olevan erittäin hyvin toimivaa ja pitävät sitä tärkeänä. Yhteistyötä voidaan tehdä kolmella eri tasolla, joista yleisimmät ovat 1. Opiskelijayhteistyö ja 2. Tutkimushankkeet.

”Noh, näin systemaattisesti yhteistyötä on rakennettu Suomessa vuoden ajan. Pitkäjänteistä kokemusta Suomi-tasolla ei ole, mutta olen itse tätä aikasemmin tehnyt Oulun yliopiston kanssa ja hyvät kokemukset on.” (Yritys 2).

”Pääsääntöisesti hyviä. Ei mulla tuu kyllä huonoa esimerkkiä mieleen, jossa olisi mennyt pieleen.” (Yritys 3).

”Ylivieskan osalta hyvät kokemukset jäänyt. Kun sattuu olemaan vielä tuon tyyppistä heidän osaaminen ja yksikkö 38 kilometrin päässä meistä, niin se on liikkumisienkin suhteen hyvinkin simppeleä ja ihmiset pysyneet siellä, jota oppinut meidänkin henkilökunnan tuntemaan. Neki on tärkeitä asioita. Aika saumatonta näin sivusta olen aistunut.” (Yritys 6.)

”Me on tuettukin Oulun yliopiston toimintaa. Se on kyllä ollut hyvää. Hyvällä tasolla. Varmaan myös jotain tarttis tehdä ja mennä pidemmälle tuotteissa ja tutkimuksessa, että minkälaisia tuotteita puusta ja sen sivutuotteista voikaan tehdä. Eli lisäarvoahan se tuo.” (Yritys 7).

Yhteistyön nähdään toimivan, kun tutkimusryhmä saa työskennellä heitä kiinnostavien aiheiden parissa eli kun heidän ja yrityksen intressit kohtaavat.

”Hyvin niin kauan kun yliopisto pystyy toimimaan omalla ns. mukavuusalueellaan ja ovat kiinnostuneita asiasta.” (Yritys 1).

Yhteistyön jatkon kannalta on tärkeää saada aikaan konkreettisia tuloksia, joita voidaan mitata. Ilman konkretiaa on vaikea perustella siihen käytettäviä investointeja.

”Hyvässä hengessä menty eteenpäin, ehkä olisi voinut jo tässä vaiheessa löytää enemmän konkretiaa, mutta hyvässä hengessä menty eteenpäin.” (Yritys 5).

Vaikka pääsääntöisesti yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä, myös haasteita tunnustetaan. Yliopisto- opiskelijoihin on haasteellista saada yhteyttä, koska yrityksen ja yliopiston

välillä ei ole linkkiä, jonka avulla olisi mahdollista koordinoita sopivaa osaamista yliopistolta yritykselle. Esimerkiksi ammattikorkeakoulun opiskelijoihin on helpompi luoda yhteys, koska siellä myydään opiskelijoita yrityksille tekemään harjoittelujaksoja.

”Minun mielestä toimii hyvin. Varsinkin ylemmän tason keskustelu yliopiston kanssa liittyen strategiaan tavoitteisiin toimii erittäin hyvin. Ehkä tuossa opiskelijapuolella meillä ollut tämän talven puolella projekteja johon haluttu opiskelijoita mukaan 3–6 kk:n jaksolle. Siellä meillä on vielä haasteita, että miten tavoitettaisiin opiskelijoita. Ammattikorkean puolelta toimii hyvin, koska siellä opettajat aktiivisesti myyvät opiskelijoita yrityksille harjoittelujaksoille, joten voimme ottaa suoraan yhteyttä opettajaan, joka selvittää sitten löytyykö sopivaa opiskelijaa meidän projektiin, mutta yliopiston puolella tämä on vähän erilainen tilanne, siellähän ei proffien tehtäviin kuulu hakea opiskelijoille harjoittelupaikkoja, jolloin opiskelijat on itsenäisiä yksilöitä siellä ja tämän tyylisten yksittäisten yksilöiden saavuttaminen isosta massasta jotakin kanavaa myöten on vielä aiheuttanut meille haasteita, että miten tavoitetaan opiskelijoita ja voidaan tarjota harjoittelupaikkaa.” (Yritys 4).

Yrityksen ja korkeakoulun välisen yhteistyön edellytyksenä on niiden välillä toimiva linkki tai henkilökohtainen side, joka yhdistää organisaatiot. Vuorovaikutuksen synnyttämiseksi pitääkin organisaatioiden välillä olla ihmisiä, jotka tuntevat toisensa. Tällä tavoin on mahdollista luoda toimintojen välille linkki yhteistyön synnyttämisen mahdollistamiseksi.

”Ei ole kukaan tullut tarjoamaan ja ite ei ole mitenkään tullut kauhean selkeästi mieleenkään, että mitä voitaisiin korkeakoulujen kanssa tehdä. Ei ole syntynyt tarvetta, että mitä voitaisiin tehdä eikä selkeää kuvaa, mitä voisi olla se yhteistyö ja toisaalta ei ole korkeakoulutkaan hirveesti tarjonnut mitään mahdollisuuksia, tullut siis ehdottamaan mahdollisuuksia.” (Yritys 8).

Tietämättömyys onkin este yhteistyön aloituksen kannalta. Jos yrityksellä ei ole yhteyksiä korkeakouluihin eikä korkeakouluista olla yhteydessä yritykseen päin, yhteistyötä ei luonnollisestikään synny.

5.3 Vuorovaikutuksen analysointi

Yritysten ja korkeakoulujen välistä vuorovaikutusta analysoitiin ARA-mallin kolmen eri kerrostuman avulla, jotka ovat toimijoiden väliset siteet, toimintojen linkit sekä resurssien yhteensopivuus. Toimiva vuorovaikutus toimijoiden välillä on yhteistyön toimivuuden kannalta elintärkeää. Ilman vuorovaikutusta yhteistyötä ei ole olemassa. Teoriaosuudessa käsitellyn transaktiokustannusten taloustieteen teorian mukaisesti vuorovaikutuksen on mahdollista syntyä, kun siitä aiheutuvat kustannukset ovat pienemmät kuin kustannukset tehdä sama toiminta organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyön edistämiseksi vuorovaikutuksen syntyyn käytettävien resurssien määrä tulisi saada mahdollisimman vähäiseksi, eli helpottaa yritysten ja korkeakoulun yhteydenpitoa. Tämän lisäksi yhteistyökumppanilta saatavat resurssit tulee olla sellaisia, jotka ovat oman toiminnan kannalta relevantteja.

5.3.1 Toimijoiden väliset siteet

Haastateltavilta kysyttiin, löytyykö heidän yrityksensä henkilökohtaisia siteitä korkeakouluihin. Tällä haluttiin kartoittaa sitä, ovatko henkilökohtaiset suhteet korkeakouluihin välttämättömyys yhteistyön synnylle ja mikä niiden rooli on vuorovaikutuksen olemassaololle. Vastauksista tuli selkeästi esille, että henkilökohtaisista suhteista on hyötyä ja niiden avulla on helpompaa saada yhteys korkeakouluihin. Lopulta jos korkeakouluja lähdetään vertailemaan, niin parhaiten yhteensopivat resurssit ovat ratkaisevassa asemassa.

”Ei ole henkilökohtaisia siteitä vaan Ouluun olisi ollut ja Oulun kanssa neuvoteltiin. Aalto-yliopistolla sattui olemaan senhetkinen tutkimusryhmä ja rahoitustilanne sen verran parempi, että pystyivät matchaamaan siihen, että jos me sijoitetaan x euroa niin Aalto-yliopisto sijoitti myös x euroa. Parempi rahoituksen tehopainosuhde meidän kannalta versus Oulu, jossa yritys olisi rahoittanut koko tutkimuksen.” (Yritys 1).

Osalla yrityksistä on suhteita korkeakoulujen henkilökuntaan, mikä on helpottanut yhteistyön aloittamista. Yhteensopivat resurssit sekä läheinen sijainti ovat myös luonnollisia tekijöitä, joiden kautta yhteistyö voi syntyä.

”Meillä on korkeakouluysteistyötä hallitustyöskentelyn tasolla, AMK:n rehtori meidän hallituksen jäsen. Professori yliopistolta meidän hallituksen jäsen. Aina ollut hallitustasolla kytköksiä korkeakoulujen puolelta. Oulun yliopistosta professori ollut 15 vuotta meidän ry:n puheenjohtaja ja sieltä kautta saanut korkeakoulusta jäseniä hallitukseen. Arvomailmaa ja hengenpaloa toimialaa kohtaan ennemminkin, ei henkilökohtaisten siteiden kautta.” (Yritys 3).

”Minä olen siellä teknillisen lautakunnan hallituksen jäsen Oulun yliopistossa” (Yritys 7).

”Luontaisella tavalla on niin lähellä ja on meidän henkilökuntaa ollut heidän järjestämällä kursseilla. Sijainti niin lähellä, että luonnollista reittiä. Ei markkinointia korkeakoulun puolelta eikä lähestymistä meiltä vaan kohdattu aika lailla automaattisesti.” (Yritys 6).

Osan yhteistyötä tekevän yrityksen kohdalla tilanne on se, että heille on muodostunut suhteita korkeakouluihin, mikä edesauttoi yhteistyön syntyä. Tällaiset aiemmat suhteet helpottavat yhteistyön aloittamista. Kuitenkaan ne eivät ole välttämättömyys, vaan myös johdonmukaisilla panostuksilla yhteistyö voidaan rakentaa.

”Oulun yliopisto helppo, koska olen ollut Oulun yliopiston yhteiskuntasuhteiden neuvostossa jäsenenä, niin tunsin sieltä porukkaa valmiiksi, mutta muiden oppilaitosten kanssa lähtökohtaisesti yhteistyö on lähtenyt rakentumaan sieltä, että olen ollut yhteydessä oppilaitoksen yhteistyövastuulliseen henkilöön tai yritysyhteistyöstä vastuulliseen henkilöön ja sitä kautta se on yleensä ollut vararehtori tai muu ja sitä kautta keskusteluyhteys auennut ja erinäisten vaiheiden kautta päätynyt yhteistyösopimuksen allekirjoitukseen ja toimintojen aloitukseen.” (Yritys 2).

”Kaikkihan pohjautuu siihen, että olemme tehneet pitkään työtä korkeakoulujen kanssa ja sitä kautta tullut henkilökohtaisia siteitä. Ja sitten on itse valmistunut tietystä oppilaitoksesta ja sieltä on suhteita.” (Yritys 4).

On myös mahdollista, että kolmas osapuoli mahdollistaa yhteistyön aloittamisen tutustuttamalla korkeakoulun ja yrityksen toisiinsa.

”Varsinaisia henkilökohtaisia suhteita tai verkostoja ei tän yhteistyön alussa ollut. Tää tuli OuluHealthin kautta jossain määrin ja siitä lähti yhteistyö käyntiin. Siinä oli siis tämmönen organisaatio mahdollistajana ja verkostoitumisen apuna.” (Yritys 5).

5.3.2 Toimintojen linkit

Haastateltavien yritysten ja korkeakoulujen välistä yhteyttä eli toimintojen välissä olevaa linkkiä testattiin kysymällä kysymys ”Jos nyt haluaisit aloittaa projektin yhteistyössä korkeakoulun kanssa, minne ottaisit yhteyden?”. Yhteistyöllä on tärkeää olla linkki, joka yhdistää toiminnot yhteen, jotta vaiva yhteistyön aloittamiselle olisi mahdollisimman pieni, mikä teorian mukaisesti johtaisi mahdollisimman pieneen transaktion kustannukseen sekä hukan minimointiin. Jos linkkiä tai selkeää paikkaa, johon ottaa yhteyttä ei ole, joutuu yritys tarpeen syntyessä etsimään linkin. Tämä taas sitoo resursseja ja kasvattaa syntyvän hukan määrää.

Suurimmalla osalla yrityksistä löytyy selkeä linkki, jonka kautta he lähtevät asiaa tarpeen syntyessä viemään eteenpäin.

”Meidän tapauksessa selkeä kenen kanssa ollaan tekemisissä kun tarve syntyy” (Yritys 1).

”Henkilökohtaisesti kyllä olisi. Lähtökohtaisesti sovittu yhteyshenkilöt niin meidän kuin oppilaitosten puoleltakin eri koulutusohjelmittain eli siinä mielessä, jos sitä pystytään rajaamaan suoraan, että tää liittyy vaikkapa prosessitekniikkaan tai muuhun tekniikanalaan niin löytyisi suoraan yhteyshenkilö, joiden kautta asiaa lähdetäisiin lähestymään. Mikäli se olisi amebamainen, niin oppilaitoksen yhteyshenkilön kanssa ja hän koordinoisi talon sisältä sopivan henkilön.” (Yritys 2).

”Selkeä homma. AMK:ssa ja yliopistossa yhteyshenkilöt”. (Yritys 3).

”Kyllä me tällä hetkellä yhteissentterin kautta lähettäis sitä viemään. Toki jos meillä olis hanke, joka enemmän kauppakorkean puolelle, niin siellä me jouduttais vähän ettimään, että kenen kautta. Ehkä sitten lähdetäisiin lähestymään yhteiskuntasuhteista vastaavaa henkilöä ja kysymään, ketä kauppakorkean puolelta tulisi lähestyä. Aikaisempina vuosina perustunut yhteydenpito nimenomaan näihin henkilökohtaisiin suhteisiin, mutta me ollaan haluttu formalisoida yhteistyötä, että jos vaihtuu henkilöt niin silti yhteistyösuhde ei katkea. Sellainen yhteistyö vaatii sen, että on esimerkiksi tietty funktio, joka hoitaa yhteistyörajapintaa ja vaikka henkilöt vaihtuisi, niin rajapinta ei sieltä katoa. Henkilökohtaiset suhteet on tärkeitä ja niistä paljon apua, mutta jos halutaan pitkäjänteistä yhteistyötä niin on myös taho, jota lähestytään ilman nimeä, eikä se ole johonkin mappiin sidottua ja jos mappi lähtee pois niin yhteistyö katkeaa.” (Yritys 4).

”Joo kyllä tässä tietysti puolentoista vuoden parin vuoden aikana yhteistyöverkosto syntynyt eli jos tulisi aihioita, joita halutaan esittää niin onnistuisi luontevasti.” (Yritys 5).

”Kyllä se varmaan tämä teknillis-taloudellinen puoli. Tuotekehitysosasto. Sinne puolelle varmaan.” (Yritys 7).

Yhdellä yrityksellä oli tilanne, että aiempi yhteyshenkilö oli lähtenyt korkeakoululta muualle. Koska yhteistyötä ei ollut formalisoitu, hänellä ei löytynyt selkeää kontaktia. Hän ei kuitenkaan uskonut asian olevan ongelma, vaan uskoi että ilman suurempaa vaivaa saisi yhteyden oikeisiin henkilöihin.

”Ei tällä hetkellä, siellä yks kaveri lähti eri hommiin. Ei minun korviin ole tullut ketä koordinaattori tällä hetkellä, mutta kontakti varmasti löytyy. Yksi vanha opiskelukaveri siellä hoitaa tiettyjä juttuja, että menee aika jouhevasti, kun hänelle soittaa niin hän tietää miten homma starttaa.” (Yritys 6).

Luonnollisesti, jos ei ole mitään linkkiä korkeakouluihin eikä yhteistyötä ole tehty, ei ole tietoa mihin ottaa yhteyttä. Tämä kasvattaa monimutkaisuutta ja kasvattaa yrityksen ja korkeakoulun välissä olevaa kuilua.

”Ei kyllä ole ajatusta kehen ottaa yhteyttä tai korkeakoulua mistä alkais kysellä.” (Yritys 8).

5.3.3 Resurssien yhteensopivuus

Resurssien yhteensopivuutta yritysten näkökulmasta kartoitettiin kysymällä haastateltavien mielipide kysymykseen ”Miten korkeakoulujen resurssit (tutkimukset, päättötöyt, osaaminen) vastaavat työelämän haasteisiin?”. Pääsääntöisesti yritykset ovat tyytyväisiä yhteistyöstä saataviin resursseihin.

”Siinä meillä myös itsellä mahdollisuus vaikuttaa eli ainakin opinnäytetöiden osalta pääsääntöisesti, jos henkilö meille tekee opinnäytetyötä se tehdään meidän osoittamasta aiheesta ja sitä kautta vastaa hyvin tarpeeseen. Tutkimus- ja kehityshankkeisiin liittyen meidän tavoite on se, että tutkimusryhmät keskustelisivat hankeaihioista ja suuntaviivoista meidän kanssa hyvissä ajoin etukäteen ja esimerkiksi tällainen toimintatapa, jossa tavataan puolivuositain tai kerran vuodessa koulutusohjelmista vastaavien kesken niin on hyvä lähtökohta siinä mielessä, että voidaan molemmin puolin valottaa strategisia painopistealueita mihin kumpikin osapuoli on kiinnostunut ja sitä kautta löytyy

ehkä helpommin yhteinen tahtotila tehtävistä hankkeista, joihin [Yritys 2] suostuu lähtemään mukaan.” (Yritys 2).

”Plus-voittosta. Plussalla on. Kun katon sitä oman työn kautta, niin palveluvaliokunta perustettiin, jotta saataisiin korkeakouluihin parempi yhteys yritysmaailmaan. Olen halunnut olla itse mukana, jotta voi luoda kontakteja ja sieltä tiputella kontakteja kollegoille. On ollut positiivista hommaa ja lopetettu olisi ajat sitten, jos ei olisi hyötyä. Yhteistyö on arkea.” (Yritys 3).

”Opiskelijat on hyvätasoisia, ollaan oltu tyytyväisiä näihin ja tietenkin meillä on tiukka seula, joka karsii pois opiskelijat, jotka eivät ole meille soveltuvia. Mutta tuota, ne ketä meillä on, ollaan tyytyväisiä.” (Yritys 4).

”Kyllä ollaan yleisesti löydetty sellasia alueita, joissa pystytty hyödyntämään tohtoriopiskelijoita eli esimerkiksi tietojenkäsittelylaitoksen kanssa ollaan voitu löytää resursseja sieltä, mutta ei varmaan laajemmassa mittakaavassa tällä hetkellä oo.” (Yritys 5).

”Varmaan tutkimuspuoli ihan hyvin.” (Yritys 6).

”Kyllä ne sopeutuu tähän hyvin ja tulevat yritysten tasolle ihan yllättävän hyvin. Siellä on kyllä potentiaalia.” (Yritys 7).

Konkreettisten tulosten puuttuminen vaikeuttaa resurssien yhteensopivuuden arviointia.

”Tohon en pysty siinä mielessä vastaamaan, koska tarve on ollut tutkimuksellinen, ja vielä ei varsinaista käytännön tuloksia ole kädessä. Ei tiedä vielä tuleeko kaupallista sovellusta. Vaikuttaa kyllä, että kaverit osaa asiansa ja tietää mitä tekee.” (Yritys 1).

Opiskelijapuolella kaksi haastateltavaa nosti esiin usein esiintyneitä ongelmia, joissa opiskelijoiden osaaminen ei ole vastannut aivan toivotulla tavalla työelämän käytännön haasteisiin.

”Taas sitten kun puhutaan opiskelijapuolesta. Taisin kirjottaa mielipidepalstallekin vasta, että tervetuloa ne lehtorit ja opettajat sieltä, jotka opettaa puutekniikkaa ja muuta niin oppivat miten käytännön työtä tehdään. Opetusmateriaali mun käsityksen mukaan vanhentunutta. Opiskelijat tulevat aika raakileina, työ opettaa lopulta sitten ammattilaisiksi. Mun lähtökohta on, että jos joku nuori ihminen on lähtenyt opiskelemaan puuhun liittyvää asiaa, niin kiinnostaa varmasti oppia. Palvelutoiminta kuitenkin ajankohtaista. Jännä, että yksikön sisällä eroja.” (Yritys 6).

”Ehkä sitten ohjelmistopuolella on sellasia tiettyjä ohjelmistopuolen työkaluja, joita käytetään aika yleisesti eri yrityksissä, niin niistä ei ole yliopistolla oikeen koulutuksia niin joudutaan sitten kouluttamaan ite. Niitä ollaan ehdotettu yliopistolle, että voisi olla koulutuksia, koska se palvelisi kaikkia Oulun alueen ohjelmistoyrityksiä, mutta perusosaaminen on hyvällä tasolla, ollaan tyytyväisiä.” (Yritys 4).

Haastateltavista yrityksistä yhdellä ei ollut kokemusta yhteistyöstä, joten konkretian pohjalta hän ei pystynyt vastausta antamaan. Haastateltava oli kuitenkin optimistisella mielellä yhteistyön suhteen ja uskoi, että myös hänen yrityksensä voisi hyötyä yhteistyöstä.

”Kyllä uskon, että voi aivan hyvin toimiakin” (Yritys 8).

Haastateltavilta yrityksiltä kysyttiin kysymys ”*Koetko, että yhteistyötä varten tulisi olla säännöllisesti yhteydessä korkeakouluihin vai vain silloin kun tarve syntyy?*”.

Vuoropuhelu yhteistyössä nähdään tärkeänä. Vaikka projektia ei olisi varsinaisesti menossa, niin keskustelut voivat luoda aihioita, joista synnyttää uusia yhteistyöprojekteja. Tiedon ja näkemysten jakaminen sekä tilanteen päivittäminen nähdään siis tärkeänä.

”Mun mielestä säännöllinen jatkuva vuoropuhelu parempi, koska yrityksessä on jatkuvasti tarpeita, mutta ei välttämättä yrityksessäkään tiedetä, mitä yliopistot/ muut pystyvät tarjoamaan. Tavallaan tarpeethan syntyvät myös, kun mietitään yhdessä mitä voitaisiin tehdä.” (Yritys 1).

”Eli käytännössä tässä mä korostan sitä säännöllistä yhteydenpitoa ja proaktiivisuutta eli katsotaan asioita etukäteen eikä niin, että sitten vasta kun tilanne on päällä ja asetetaan tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista.” (Yritys 2).

”Jos oppilaitos saa omalle toiminnalleen rahoitusta kun on aktiivinen, on sen mielestäni erittäin tärkeää olla aktiivinen. Ja jos katsoo yrityksen näkökulmasta, niin kyllähän jos yrityksellä on joku probleemi, mihin tarvitsee korkeakouluilta apua, lähtee yritys korkeakoululta apua hakemaan. Mutta edellytys on, että siellä toisella puolella pitää olla organisaatio valmiina, että tietää keneltä mennään kysymään. Ei voi ajatella niin, että sitä tekis kehitysyhteistyötä vaan satunnaisesti. Eli jos mulla on tiedossa paikka, mistä sitä saa niin palveluliiketoiminnassa on koko ajan asioita, jotka tarvitsevat kehitystä. Pitää olla molemmilta puolin aktiivista. Ei voi ajatella, että potkaisee vain pallon toiselle puolelle. Edellyttää vuorovaikutusta ja säännönmukaista

vuoropuhelumallia. Molemmat osapuolet tietävät toistensa tarpeet ja uskaltavat panostaa toistensa tarpeiden varaan. Korkeakoulun tulee pystyä markkinoimaan omaa osaamista ja toisaalta yritysten pitää osata pystyä kysymään.” (Yritys 3).

”Säännöllinen tapaaminen on tärkeää, mutta myöskin aina silloin kun on akuutti tarve eli projekti syntymässä tai tarvitaan opiskelijoita avuksi johonkin hankkeeseen niin pitää yhteistyön elää sen mukaan mikä on tarve.” (Yritys 4).

”Siinä vaiheessa, jos ollaan löydetty yhteinen aihe, jota aletaan työstämään niin siinä vaiheessa alku kick-off on kaikkein tärkein, jotta me sitten pelataan jatkossa samaan maaliin ja meillä on samat tavoitteet. Ja tietenkin sitten riippuen projektista tai yhteistyöstä niin tapaamiset ja tietynlainen tilanpäivitys on sitten paikallaan. Vaikeaa sanoa, mikä pitäisi olla frekvenssi, mutta tärkeää, että säännönmukaisesti tavataan. Mitään ei synny tyhjästä. Yhteydenpidon mahdollistaminen ja ylläpito tärkeää, vaikka projektia ei olisi päällä, jotta mahdollisia aiheita voisi löytyä ja niistä voisi keskustella.” (Yritys 5).

”Sekä että. Sillon kun tulee ja voi tulla nopeastikin niin startataan aina sen mukaan. Mutta myös semmoisia, että kun oppilaitoksissa tehdään kehitystyötä ja tulee uutta tekniikkaa tai menetelmää mikä ei suoraan kulkeudu yritykseen, niin lähettäisiin sitä viestiä säännöllisesti tuomaan ja pitämään yhteyttä niinkin, että kysyä mikä tilanne. Ei vie kun kahden minuutin puhelun ajan vaivana. Kyllä mä kaipaisin sellasta enempi yhteydenpitoa.” (Yritys 6).

En sulje sitäkään pois, että voisi olla säännöllistä, vaikka ei projektia olisikaan. Jotakin tällaista vuoropuhelua. Korkeakoulujakin on paljon, eli sen pitäisi olla jokin tietty ehkä vähän niinku silleen, että ei kovin montaa korkeakoulua, johon pitää yhteyttä. Vaan valitsisi sellaiset korkeakoulut, jotka selkeästi tukevat liiketoimintaa ja joiden kanssa on tehty jo yhteistyötä niin miksei muutaman tällaisen kanssa voisi olla yhteydenpitoa myös projektien välillä. (Yritys 8).

Haastatelluista yrityksistä yksi oli sitä mieltä, että korkeakouluihin tulee olla yhteydessä vain silloin kun tarve syntyy, mutta hänkin oli sitä mieltä, että tapauskohtaisesti kylläkin.

”Silloin kun tarve syntyy. Ei nyt välttämättä tarvi olla. Tapauskohtaisesti ja tarpeen mukaan. Täytyy olla joku tilaus sille. Näinhän se mennee.” (Yritys 7).

Henkilökohtaiset siteet eivät ole välttämättömyys yhteistyölle

Haastateltavien vastauksesta tulee ilmi, että henkilökohtaiset suhteet helpottavat yhteistyön aloittamista, mutta eivät ole vaatimus sen synnylle. Työntekijöiden liikkuminen, eläköityminen tai mahdolliset sairastumiset pitävät huolen siitä, että

pelkkä henkilökohtainen side ei välttämättä ole tae pitkäjänteiselle yhteistyölle. Tästä syystä yritysten intresseissä on formalisoida yhteistyötä, jotta henkilökohtaisen linkin poistuessa yhteistyö kuitenkin jatkuu. Pitkäjänteisen toiminnan varmistamiseksi yhteistyölle tuleekin pyrkiä rakentamaan formalisoitu prosessi, joka mahdollistaa yhteydenpidon ja joka ei ole yksittäisistä henkilöistä riippuvainen.

Yhteistyöstä saataviin resursseihin ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Varsinkin tutkimushankkeiden ja opiskelijoiden päättötöiden osalta, koska yritykset ovat saaneet vaikuttaa niiden aiheisiin. Kuitenkin haastatteluissa nousi esille myös tyytymättömyyttä opiskelijoiden opintosisältöön, joka ei kaikkien mielestä vastannut nykypäivän työelämän haasteisiin.

Säännöllinen vuoropuhelu yritysten ja korkeakoulujen välillä nähdään olevan tärkeää. Tällä tavalla on mahdollista synnyttää aihioita, joista voi syntyä yhteisiä projekteja. Jos tieto on pelkästään oman organisaation sisällä, on siitä vaikeaa lähteä toisen organisaation ideoita ammentamaan. Myöskin tilanteen eläessä on hyvä olla tietoinen, mitä kumppanin organisaatiossa tapahtuu ja ymmärtää molemminpuoliset tarpeet.

5.4 Yhteistyön arvo nyt ja tulevaisuudessa

Haastateltavilta tiedusteltiin, miten tärkeänä he näkevät yhteistyötä liiketoiminnan kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Tämä kysyttiin, koska yhteistyön kannalta kriittistä on ymmärtää arvo, joka yhteistyöstä syntyy (Grudinschi ym. 2015). Tulevaisuudesta kysyttiin, sillä kun tavoitellaan pitkäjänteistä yhteistyötä, on myös osattava perustella, mitä lisäarvoa yhteistyöstä on mahdollista saada jatkossa.

Haastateltavien osalta yhteistyön merkitys nähtiin tärkeänä ja nähtiin, että sen merkitys tulevaisuudessa tulee vain korostumaan. Opiskelijayhteistyötasolla on tärkeää saada osaavaa henkilöstöä yrityksiin eläköityvän osaamisen tilalle. Tutkimusyhteistyö taas nähdään erittäin tärkeänä, koska uusimman tutkimustiedon perusteella voidaan löytää keinoja tehostaa tai parantaa nykyisiä toimintoja, joka voi johtaa kilpailuedun saavuttamiseen markkinoilla. Tämän lisäksi viimeisimmän tutkimustiedon uskotaan tukevan uusia innovaatioita sekä sen avulla voidaan selvittää mahdollisuutta integroida uusinta teknologiaa omaan liiketoimintaan.

”Kyllä se on meille hyvin tärkeä, meillä on iso prioriteetti-arvo tutkimusten tuloksilla omassa toiminnassa. Tulevaisuus vähän riippuu, tietenkin mielellään yhteistyötä jatketaan, jos se toimii, mutta siinä vaiheessa, jos muodostuu avainosaamiseksi niin meillä intressi siirtyy saada osaaminen talon sisälle.” (Yritys 1).

”Erittäin tärkeä. Yhteistyömuoto, jonka merkitys vaan korostuu. Perusteena tälle se, että eläköitymisen kautta potentiaalisten työntekijöiden saaminen tulee vaikeutumaan. Tämä on pitkäjänteistä systemaattista kehitystyötä eikä mikään parin vuoden sprinttiprojekti.” (Yritys 2).

”Pidän sitä äärimmäisen tärkeänä ainakin niin kauan kun tuo maakuntamalli ei toimi, jos ylipäättään tulee. Laki vaatii esittämään, että tietyt kurssit on käyty, jotta ammattihenkilön ammattipätevyys on koko ajan tehovalvonnan alla ja ammattitaito kehittyy. Pitää pystyä osoittamaan, että koulutetaan sisäisesti ja viedään ammatillisesti eteenpäin. Ostetaan kursseja myös ulkopuolisilta kurssien tarjoajilta.” (Yritys 3).

”Erittäin tärkeänä. Nyt jos katotaan Oulun alueen ICT-yrityksen ikärakennetta. Meillä ja muilla Oulun alueen ICT-yrityksillä on paljon työntekijöitä, joiden keski-ikä alkaa olemaan 40–45 ja se tarkoittaa käytännössä, että tästä kun mennään pikkusen eteenpäin, niin ihmiset alkaa jäämään eläkkeelle ja me tarvitaan nuoria korvaamaan näitä eläkkeelle jääviä työntekijöitä. Eli se tulee olemaan tiukka paikka Oululle varsinkin, kun tämä ICT-ala on niin vahva. Miten saadaan työllistettyä tai miten saadaan riittävä määrä työntekijöitä korvaamaan näitä lähtijöitä. Tulevaisuudessa merkitys yhteistyölle kasvaa.” (Yritys 4).

”Kyllä mä nään sen tärkeänä ja etenkin, että yhteistyö on paikallista. Jos ajattelee, että meidän kokoinen talo tekis keskusvetoisesti yhteistyötä, niin se saattaisi olla pikkasen kankeaa. Toki tietyt linjaukset ja asioitten eteenpäin vieminen vaatii hyväksynnät, mutta paikallinen taso on tärkeä että se pelaa yhteen. Täällä vastinparit ja selkeä verkosto, jonka kautta se sujuvasti etenee sitten. Paikallisuus tärkeää. Kyllä mä uskon, että terveyspalveluala tulee jatkossa hakemaan sovelluksia tai uusia toimintamalleja, joissa esim. tekoäly nousee entistä tai nykyistä tärkeempään rooliin. Ehkä ainakin tietojen analysoinnin tai data miningin osalta. Meillä on sellainen tilanne, että ollaan kehitetty sovelluksia, jossa meillä on iso tietovarasto ja sitten yksittäisen asiantuntijan on vaikeaa poimia oleellisia asioita tai nähdä kokonaisuutta. Eli tällaisissa tapauksissa voisi kuvitella, että jollain kehittyneemmällä hakutavalla vastaus olis helpommin saatavissa ja nopeasti hyödynnettävissä. Itse lääkärin työ jatkunee, koska siinä tarvitaan asiantuntijuutta, mutta tietojen haku ja sen tyyppinen asia hyötyy varmasti jatkossa mm. tekoälystä.” (Yritys 5).

”Puupuolen insinööri tai DI-koulutusta ajettu alas. Varsinkin AMK-puolelta. Ylivieska ja Lahti enää. Ei tule tällä hetkellä kouluista osaajia riittävästi puupuolelle. Meillä onnellinen asema, että yksikkö lähellä, josta tuotetaan ammatillaisia meidän toimialalle.” (Yritys 6).

”Se on luontainen lähin taho oikeestaan. En muuta nyt sillä keksi. Siinä suhteessa se on hyvä ja sen takia myöskin tuettu. Itekin oon henkilökohtaisesti tukenut Oulun yliopiston toimintaa rahallisesti ja yhtiö on kans. Eli se tarkoittaa, että se on just eikä melkeen sopiva kohde. Tulevaisuudessa tulee varmaan yhä tärkeämmäksi ja mennään pidemmälle tuotteiden jalostuksissa. Tutkimuspuoli hyvin tärkeää. Monesti ei haeta mitään bulkkituotteita, jotka on jo markkinoilla vaan enemmänkin jo olemassa olevien tuotteiden parannustapauksia tuotteiden osalta. Monesti mennään vähän pidemmälle ja kätevämmillä laitteistolla ja tuotteistolla tehtyjä tuotteita ne on. Monesti tahtoo olla, että viimesen päälle ei ole markkinoilla vielä, vaan pitää saada paranneltuja versioita ja olla vikkelämpi ja ketterämpi kuin nuo kilpailijat on.” (Yritys 7).

”Kyllä näkisin, että ehkä tulee merkitys kasvamaan. Itekin voisin sanoa, että olisin ihan valmis yhteistyöhön, jos tietäis tavallaan että olis joku kontakti tai tällöinen helpohko vähän kartotella että onko sopivaa tekijää olemassa tai tuntis tuota korkeakouluporukkaa niin niin, mutta varmasti joo, mielummin kasvaa merkitys kun vähenee.” (Yritys 8).

5.5 Tärkeimmät tekijät yhteistyön toimivuuden kannalta

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen yhteistyön tulisi olla, jotta se olisi heidän yritykselleen kaikkein hedelmällisin. Tällä viimeisellä haastattelukysymyksellä pyrittiin saamaan vielä esiin haasteita, joita yritykset yhteistyön toimivuuden kannalta näkevät ja mahdollisesti tunnistaa kehittämisen kannalta vaikuttamisen paikkoja.

Tässä kysymyksessä tuli selkeästi eniten hajontaa yritysten välillä. Kaksi yritystä, joilla molemmilla yhteistyö perustuu tutkimushankkeeseen, nostivat esille, että lopputulos on yhteistyön toimivuuden määrittävä tekijä.

”Tietenkin niin kuin kaikessa raha ratkaisee ja tehokkuus eli miten hyvin sitä rahaa käytetään. Tavallaan meidän kannalta ei ole väliä, vaikka olisi oikeinkin hyvä tutkimusryhmä + yhteiskunnan rahaa käytössä, jos ei saada sillä mitään aikaiseksi. Tulos on tietenkin meille se mikä merkkää ja sitä kun ei etukäteen voi tietää niin projekti on vaan tehtävä ja katsoa onnistuuko. Yliopiston kannalta, jos miettii miten he voisi olla yrityksille enemmän hyödyksi, niin heidän pitäisi paremmin tuntea yritysten julkisia rahoituselementtejä niin kuin esimerkiksi Tekes ja muut. Tuntee varmasti Tekesin ja muiden osalta tutkimusrahoituksen, mutta se on erityyppistä ja siinä pitää kaikki julkaista eikä yliopistot halua sellaista tutkimusta rahoittaa ainakaan itselle tärkeillä aloilla. Mutta taas toisaalta nää yritysrahoituksen elementit on nimenomaan tuotekehitysrahoitusta ja niiden hallinta voisi yliopistolla olla vähän parempi, niin pystyisi paremmin löytämään rahoitusratkaisuja sekä yliopiston että yritysten puolelta.” (Yritys 1).

”Siinä tietysti pitäis löytää molemmille osapuolille selkeää hyötypotentialiaa. Eli sen tulisi olla konkreettista ja ehkä tarpeeks rajattua. Että voitais asettaa sille tavoitteet, aikataulut ja resurssit. Tällälaila se varmaan olisi hedelmällisintä ja tulokset voisivat toteutuakin sitten.” (Yritys 5).

Yksi yritys taas näki tärkeimpänä mahdollisuuden vaikuttaa koulutustarjontaan, jotta heidän työntekijänsä saisivat täsmäkoulutusta, jolla mahdollistaa alalla vaadittava tutkinnollinen pätevyys. Haastateltava myös peräänkuulutti molemminpuolista aktiivisuutta asian etenemiseksi.

”Yrityksillä olisi tarvetta, jos korkeakoulut pystyisi järjestämään täsmäkoulutusta. Ei voida laittaa viikkotolkulla istumaan, mutta kerran-2/kk ja siten voimme näyttää, että he ovat pätevöityneitä. Syy miksi ollut kauppakamarin koulutuspuolella mukana. Haluaisin ostaa tällaisia palveluita, koska siellä on valtava resurssi. Pitäisi pystyä antamaan täsmä-/täydennyskoulutusta nykyisille työntekijöille. Useamman yrityksen työntekijöitä voisi olla mukana. Aktiivisuus tulisi tulla myös koulujen puolelta, ei pelkästään yrityksiens puolelta. Rahoitus tulisi kytkeä tuloksellisuuteen ja täsmäkoulutus mukaan.” (Yritys 3)

Yksi yrityksistä oli jo niin pitkällä yhteistyön rakentamisen kanssa, että hän pystyi jo arvioimaan oman yrityksensä sisällä olevia haasteita yhteistyön osalta.

”Yks semmonen asia, mikä on hyvä nostaa esille, että oppilaitoksen lisäksi yhteistyö vaatii ajallisia ja välillä myös taloudellisia panostuksia meiltä. Suurempi haaste se, että miten saadaan omaa henkilökuntaa, omia yhteyshenkilöitä pysymään aktiivisena. Se on suurin haaste. Tällä hetkellä näkemys, että toimii hyvin kun on säännöllinen keskusteluyhteys koulutusohjelmatasolla niin, että tavataan puolivuositain ja luodaan aina tulevalle puolelle vuodelle mitä koulutusohjelman sisällössä on tulossa ja mietitään ne konkreettiset yhteistyömuodot, jossa voimme olla hyväksi ja sitä kautta sitten pystymme huomioimaan, miten siellä sitten taas oppilaitos voi hyödyntää meitä.” (Yritys 2).

Toinen pitkään yhteistyötä harjoittanut yritys oli tunnistanut itselleen sen tärkeimmän tason eli tässä tapauksessa opiskelijayhteistyön ja piti sen ylläpitämistä ja kehittämistä tärkeimpänä tekijänä yhteistyön kannalta.

”Kyllä se varmaa lähtee siitä, mitä ollaan jo vuosikausia yritetty tehdä, eli me otetaan tänne harjoittelijoita ne ei ehkä vielä valmistumisvaiheessa olevat tulevat kesäharjoittelijoiksi ja ovat ehkä meillä useamman vuoden kesäharjoittelussa ja sitten tekevät meille lopputyön ja pystytään sitten vakinaistamaan. Se on se ideaalipolku, jolla ollaan pystytty ajamaan meille sisään tämmösiin

toimintamalleihin jo useamman vuoden ajan ja ovat heti valmiita tekemään tuottavaa työtä tosi tehokkaasti.” (Yritys 4).

Yksi haastateltavista taas toivoi aktiivisempaa otetta korkeakoulujen puolelta. Toinen näki jokaisen projektin olevan omanlaisensa, mistä syystä on vaikea sanoa, miten yhteistyö olisi kokonaisuudessaan heille paras.

”Bisnes ja elämä yrityksen sisällä välillä hyvinkin hektistä. Kaipais ehkä enempi oppilaitoksen tai sen projektipuolen markkinointia tai yhteydenottoa yrityksiin päin ja tulla kuuntelemaan miten voisi auttaa. Näistä dialogeista voitaisiin saada ideoita, kun lyödään päitä yhteen. Ehkä jotain tämmöistä siis, et oppilaitos lähestyisi yritystä. Tämä tuli ekana mieleen.” (Yritys 6).

”Projektiluontoisia juttuhan ne on. Monesti tekevät niitä jopa kaksi vuottakin. Siinä nyt viimeisimmän osalta saattaa olla, että siinä on useampiakin yrityksiä. Me ollaan osarahottajia siinä. Tämmösiäkin hankkeita on.” (Yritys 7).

Yritys, joka ei yhteistyötä ollut tehnyt, näki tilanteen niin, että varsinkin päättötyöt ja tutkimushankkeet, jotka liittyisivät meneillä oleviin projekteihin, voisivat hyödyttää heitä kaikkein eniten.

”Noo kyllä mää näkisin, että tommoset päättötyöt ainaki ja jotku tuommoset hankkeet, joita tehdään muuta kun päättötyönä eli jos meillä olisi joku projekti mikä pitää totetuttaa jos saataisiin siihen mukaan sen alan opiskelijoita niin voisi hyödyttää meitä. Niin vähän kokemusta yhteistyöstä korkeakoulujen kanssa, joten en osaa kuvitella muuta kuin projektiluontoista yhteistyötä, mutta olisin kiinnostunut kuulemaan, mitä kaikkea on mahdollista tehdä yhdessä korkeakoulujen kanssa.” (Yritys 8).

Haastateltavilta kysyttiin vielä lopuksi, olisiko mielessä jotain asioita yhteistyöhön liittyen, joita he haluaisivat nostaa esille. Puolet haastateltavista halusi vielä tuoda esille omaa näkemystään teemahaastattelurungon sisältämien kysymysten lisäksi.

Yhdellä yrityksellä oli huonoja kokemuksia yliopiston yleisistä markkinointitilaisuuksista. Hän piti niitä turhan ympäripyöreinä ja koki, ettei niistä saa konkreettista, spesifistä tietoa eikä pääse oikeiden henkilöiden kanssa puheille.

”Sen olen huomannut, että jos on tällaisia ns. yleisiä tilaisuuksia jossa yliopiston henkilö on markkinoimassa yliopistoa, niin niistä ei ole mitään hyötyä yrityksille. Enemmän sitten, jos halutaan konkreettisia yhteistyökohteita löytää,

niin silloin kannattaa suoraan olla tutkimusryhmien kanssa tekemisissä. Silloin kohdentuu paremmin sellaisille yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita kyseistä tutkimusalasta ja toisaalta niin yliopistonkin puolelta ovat heti oikeat ihmiset paikalla.” (Yritys 1).

Myös viestinnälliset asiat nousivat tapetille. Yksi yritys toivoi yhteistyön syntyessä panostusta näkyvyyteen, jotta saadaan muitakin yrityksiä samalta toimialalta mukaan. Haastateltava näki yhteistyön olevan parhaimmillaan toimialakohtaista. Tällä tavalla yhteistyöllä olisi paras vaikutus yrityselämään ja monen organisaation mukanaolo varmistaisi ulkopuoliset resurssit myös yliopiston tutkimushankkeisiin. Hän näki myös oppilaitoksella olevan tässä kohdassa mahdollisuus parantaa omaa vetovoimaisuuttaan potentiaalisten opiskelijoiden silmissä. Näyttämällä että kyseisestä oppilaitoksesta valmistumisella on selkeä yhteys kyseisen toimialan yrityksiin työllistymisessä, oppilaitos voi lisätä myös omaa vetovoimaisuuttaan opiskelijoiden keskuudessa.

”Ehkä sellainen asia olisi hyvä nostaa esille, että myös asioista viestiminen eli se, että me ollaan tehty lehdistötiedote, kun yhteistyösopimus on allekirjoitettu ja sosiaalisessa mediassa oltu näkyvissä, kun käydään sisällöllisiä keskusteluja ynnä muita vastaavia ja jotta tämä tietoisuus leviäisi oppilaitosten sisällä ja meidän oman organisaation sisällä sekä myös kilpailijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden joukossa. Koska minä näen, että tämä ei ole pelkästään yhden yrityksen/organisaation intressipiirissä, että yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö lisääntyy ja systematisoituu, tämä pitää saada tapahtumaan toimialatasolla. Silloin pystytään turvaamaan myös oppilaitospuolelle riittävästi resursseja ja ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi kehityshankkeisiin. Yksittäisten yritysten harteille se on liian iso panostus. Eli siinä mielessä viestinnälliset asiat korostuu ja se palvelee oppilaitosta tulevan hyvän opiskelija-aineksen saamisessa, kun oppilaitos pystyy osoittamaan, että heillä on tiivistä yhteistyötä yrityselämän kanssa ja sitä kautta osoittamaan, että tämän koulutusputken käyneet työllistyvät hyvin suurella todennäköisyydellä. Eli lisää myös oppilaitoksen vetovoimaa. Varsinkin yritykset, jolla ei ole syvempää kokemusta, he tarvitsevat taluttajan, joka antaa selkeät mallit miten yhteistyötä tulee tehdä. Me ollaan iso yritys, jolla varaa investoida rakentamiseen, mutta pienillä yrityksillä näin ei ole.” (Yritys 2).

Yhdellä haastatelluista yrityksistä oli selkeä näkemys, että kahden tasoista yhteistyötä tarvitaan.

”Kulminoituu siihen, että pitää olla yhteistyötä korkeakoulujen ylimmälle johdolle ja sitten myös opiskelijoihin.” (Yritys 4).

Ainoa yritys, joka ei yhteistyötä ollut tehnyt, nosti esille, että yhteistyöllä voitaisiin tehdä tutkimushankkeita, joita ei muuten tulisi tehtyä, koska ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen on niin vaikeaa. Yritys kertoi myös olevansa kiinnostunut yhteistyöstä ja näki sen parhaimmillaan molemmille lisäarvoa luovana tilanteena.

”Kyllä se kuitenkin on sellanen win-win tilanne, jos tollanen yhteistyö tulee korkeakoululle ja yrityksille. Suhtaudun mielenkiinnolla ja positiivisesti sellasiin tilanteisiin. Mahdollisuus saada sellasta osaamista, mitä ei tulis palkattua. Jotakin tiettyä asiaa varten voi saada toteutettua sellasia asioita, joita ei muuten tulis helposti tehtyä, koska niihin oman porukan palkkaaminen on niin iso kynnyks, niin jos löytyiskin se osaaminen korkeakouluista niin se voisi edistää tutkimus- ja kehitystyötäkin.” (Yritys 8).

Yritysten tarpeet yksilöllisiä

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yritysten tarpeet ovat hyvinkin erilaisia ja yhteistyössä arvostetaan erilaisia asioita. Yksi yritys toivoi korkeakouluilta tilaisuuksia, joissa heidän edustajat voisivat kertoa yhteistyönmahdollisuuksista, kun taas toisen yrityksen edustaja sanoi, että tämän tyylliset tapahtumat ovat ajanhukkaa. Toisille tärkeintä on olla yhteydessä oikeanlaisiin tutkimusryhmiin, jotta on mahdollista päästä käsiksi korkeakoulujen avulla liiketoiminnan kannalta merkittävään tutkimustietoon. Toiset taas näkevät opiskelijat ja heidän rekrytointinsa tärkeimpänä osana yhteistyötä. Haastatteluista löytyi myös yrityksiä, jotka näkivät, että molemmat tasot ovat tärkeitä ja tämän lisäksi on tärkeää saada yhteys korkeakoulujen ylimpään johtoon, jotta yhteistyötä ja koulutussisältöä voidaan kehittää vastaamaan paremmin työelämän haasteita. Muutama näki myös yhteisten projektien onnistumisen olevan täysin riippuvainen lopputuloksesta. Kun yhteistyöhankkeessa suunnitellaan uutta tuotetta tai palvelua, sen onnistumisen määrittää lopulta kaupallinen menestys. Siihen vaikuttavat kuitenkin myös muutkin asiat kuin pelkästään se, kuinka hyvä hankkeen myötä valmistunut tuote/palvelu lopulta on.

Kuten aiemmin todettiin, yhteistyössä voidaan tunnistaa eri tasoja. Koska yritysten tarpeet vaihtelevat ja ovat välillä hyvinkin yksilöllisiä, on tärkeää, että he itse tunnistavat, millä tasolla yhteistyö on tärkeintä ja millä vähemmän tärkeää. Ilman selkeää päämäärää ja omien tarpeiden tunnistamista, syntyy turhaa hukkaa, jonka

minimoimista tavoitellaan. Ongelmallisiksi tässä ajattelussa nousevat yritykset, joilla ei ole kokemusta yhteistyöstä eikä linkkiä korkeakouluihin. Tällaisten yritysten tulisikin ensin saada käsitys siitä, mitä yhteistyö voi heidän kohdallaan tarkoittaa ja minkälaisia resursseja se mahdollisesti heiltä vaatisi.

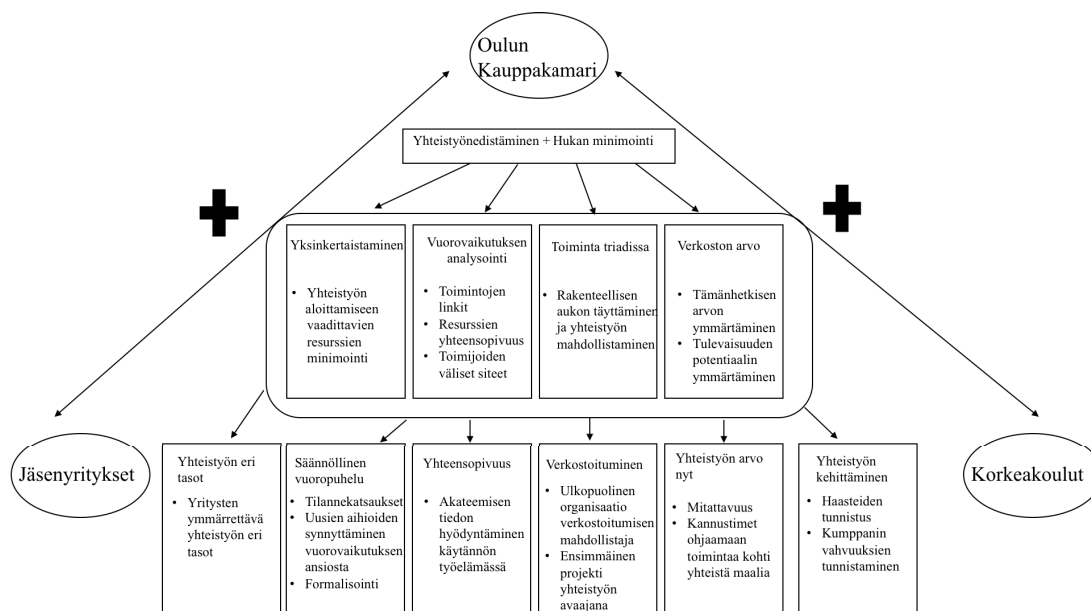
Tärkeänä nousi esiin myös yhteinen tavoite. Toimiakseen yhteistyössä molempien osapuolten tulee tavoitella yhteistä maalia, ja kannustimien tulee ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Tässä kohtaa tärkeää on kommunikointi organisaatioiden välillä, joka nähdäänkin tärkeänä yhteistyön toimivuuden kannalta. Organisaation hautoessa tietoa sisällään voi jäädä syntymättä aihioita, joista voisi syntyä hyviäkin yhteisiä projekteja.

5.6 Empiiristen tulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa vedetään yhteen yritysten haastatteluista saadut tulokset ja esitellään empirian perusteella päivitetty tutkimuksen viitekehys. Tulokset on luokiteltu teoreettisen viitekehysten perusteella nousseiden kokonaisuuksien avulla. Empiirisen aineiston tulosten avulla on avattu, mitä teoreettisessa viitekehyksessä mainitut *yksinkertaistaminen*, *vuorovaikutuksen analysointi*, *toiminta triadissa ja verkoston arvo* tarkoittavat yritysten ja korkeakoulujen välisessä yhteistyössä, jossa yhteistyön edistäjänä toimii Oulun kauppakamari. Teoreettiseen viitekehukseen nostetut asiakokonaisuuden nousivat esille myös haastatteluissa. Koska aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ollut saatavilla, asiakokonaisuudet olivat laajoja. Empirian avulla on pystytty avaamaan laajoja käsitteitä ja tarkentamaan, mitä ne tarkoittavat juuri tutkittavan ilmiön kohdalla. Empiirisen aineiston keräämistä varten haastateltiin kahdeksaa yritystä, joten ilmiötä kuvataan tutkimuksessa yrityselämän näkökulmasta.

Laajennetussa viitekehyksessä yhteistyön yksinkertaistamiseen ja hukan minimointiin voidaan pyrkiä opettamalla yrityksiä tunnistamaan korkeakouluyhteistyön eri tasot. Kuten aiemmin mainittiin, *yhteistyössä voidaan tunnistaa eri tasoja*. Haastatteluissa nousi esille kolme eri tasoa: 1) Koulutukseen liittyvä yhteistyö, joka sisältää yliopiston päättötyöt, ammattikorkean opinnäytetyöt, harjoittelun yrityksessä tai muun muassa vierailijaluennot; 2) Tutkimukseen liittyvä yhteistyö, millä tarkoitetaan yhteistyötä yliopiston tutkimushankkeiden kanssa sekä 3) Yhteistyön ylemmän johdon kanssa,

millä tarkoitetaan esimerkiksi tapaamisia rehtorin kanssa, joissa keskustellaan yhteistyön kehittämisestä tai yhteistyöstä korkeakoulun eri hallitusten kanssa. Nämä tapaamiset voivat pitää sisällään esimerkiksi ajankohtaisista aiheista keskustelua ja sitä kautta uusien ideoiden synnyttämistä.



Kuvio 7. Oulun kauppakamari jäsenyritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön edistäjänä. Ilmiön kuvaus.

Hukan minimoimiseksi ja yhteistyön vuorovaikutuksen yksinkertaistamiseksi yrityksen tulee tunnistaa sille liiketoiminnan kannalta tärkeimmät tasot, joilla se haluaa yhteistyötä korkeakoulujen kanssa tehdä. Tämä johtuu siitä syystä, että yhteydet eri tasoihin vaativat yhteyden eri henkilöihin ja vuorovaikutuksen synnyttäminen sekä sen säännöllinen edistäminen sitovat resursseja, jotka yrityksillä ovat rajalliset. Johdonmukaiset ja selkeät panostukset liiketoiminnan kannalta omalle yritykselle tärkeään tasoon, mahdollistavat siis hukkaan menevien resurssien minimoinnin.

Vuorovaikutuksen toimivuutta yritysten ja korkeakoulujen välillä voidaan analysoida ARA-mallin kerrostumien avulla. Kerrostumista yhtenäiset toimintojen linkit tai henkilökohtaiset siteet mahdollistavat vuorovaikutuksen eri toimijoiden välillä. Yhteistyön toimivuuden kannalta onkin tärkeää analysoida tämänhetkistä vuoropuhelua yrityksen ja korkeakoulun välillä sekä tarvittaessa varmistaa yhteydenpidon mahdollisuus. Keskustelemalla ajankohtaisista asioista ja

ymmärtämällä vastapuolen haasteet ja tilanteen, on mahdollista *synnyttää aihioita ja kehittää yhteisiä projekteja*. Varsinkin tutkimukseen liittyvässä yhteistyössä korkeakoululla voi olla pitkälle vietyä tutkimusta, josta yritys voisi hyötyä. Jos vuoropuhelua ei organisaatioiden välillä ole, se jää hyödyntämättä. Tästä syystä on tärkeää olla säännöllisesti yhteydessä ja järjestää *tilannekatsauksia* aina kun siltä tuntuu, mutta vähintään ennalta sovitun frekvenssin mukaisesti.

Säännöllisen vuoropuhelun ja yhteyden varmistamiseksi yhteistyö ei saa olla täysin henkilöriippuvaista, vaan yhteistyön *formalisointiin* tulee panostaa. Rakentamalla formalisoidut prosessit yrityksen ja korkeakoulun välille varmistetaan se, että jos yhteistyöstä vastuussa oleva henkilö vaihtavat työpaikkaa, yhteistyö ei lopu.

Yhteistyön toimivuuden kannalta on tärkeää, että resurssit ovat yhteensopivia ja vastapuolelle lisäarvoa tuottavia. Yritysten puolelta resurssit, joita korkeakoululla on tarjota, nähdään tärkeinä liiketoiminnan kannalta. *Yhteensopivuus* on siis yritys-elämän näkökulmasta kunnossa ja yhteistyö nähdään tärkeänä. Varsinkin yhteistyösuhteissa, joissa yritys pääsee vaikuttamaan sisältöön eli esimerkiksi päättötyöt tai heidän rahoittamat tutkimushankkeet, resurssit vastaavat erittäin hyvin käytännön työelämän haasteisiin. Resurssien yhteensopivuuden kannalta yrityksen on tärkeä miettiä, millä tasolla se pyrkii yhteistyötä tekemään. Organisaatioiden molemminpuolinen ymmärtäminen ja resurssien saatavuus ovatkin tässä avaintekijöinä, jotta akateemisen maailman resurssit saadaan vastaamaan mahdollisimman hyvin käytännön työelämän haasteisiin.

Yrityksen henkilökunnan omat henkilökohtaiset suhteet korkeakouluihin auttavat *verkostoitumisessa*, mutta eivät ole välttämättömyys sille. Yhteistyön ulkopuolinen organisaatio, jolla on suhteet molempiin toimijoihin, voi toimia tässä verkostoitumisen edistäjänä ja yhteistyön mahdollistajana. Tärkeintä tässä on saattaa yhteen eri organisaatiot, joiden yhteistyön avulla pystyttäisiin mahdollisesti tuottamaan lisäarvoa molemmille. Ensimmäisen projektin jälkeen toinen osapuoli tunnetaan jo paljon paremmin ja vuorovaikutuksen synnyttäminen onnistuu helpommin.

Yhteistyön aloittamisen vaatimuksena on se, että yritys ymmärtää yhteistyöstä saatavan liiketoiminnallisen arvon. Arvo voi muodostua tämänhetkisestä yhteistyöstä

ja siitä saatavista hyödyistä tai/sekä tulevaisuuden haasteisiin liittyvien ongelmien ratkaisussa. Joka tapauksessa *yhteistyön arvo* tulee ymmärtää yrityksessä, jotta on perusteltua panostaa resursseja sen synnyttämiseksi tai kehittämiseksi. Parhaimmillaan yhteistyössä voidaan tunnistaa keinoja mitata sen tuottavuutta ja ohjata molempien organisaatioiden kannustimet siten, että suuntana on yhteinen tavoite. Yhteistyössä tulisi siis pystyä luomaan molemmille lisäarvoa ja yhteisillä projekteilla tulisi olla yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi molemmat organisaatiot ovat valmiita tekemään töitä. Edistymistä tulisi seurata ja yhteistyön toimivuudesta raportoida, jotta voidaan tunnistaa haasteita ja kumppanin vahvuuksia. *Kehittääkseen yhteistyötä* organisaatioiden on tärkeää tunnistaa haasteet ja vahvuudet sekä pyrkiä siihen, että molemmat organisaatiot pystyvät työskentelemään omilla vahvuusalueillaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään teoreettiset johtopäätökset eli esitetään tavoite, johon tutkimuksella pyrittiin ja lopulta päädyttiin sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota sekä esitetään liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita. Lopuksi vielä esitellään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite oli luoda paremmat edellytykset Oulun alueen yritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön aloittamista varten. Tutkielmassa keskityttiin kuvaamaan ilmiötä yritys-elämän näkökulmasta haastatteleamalla Oulun alueen yrityksiä. Tutkimusta ohjasi johdannossa esitelty tutkimuskysymys: ”*Miten kauppakamari voi edistää korkeakoulujen ja jäsenyritysten yhteistyötä triadissa?*” Sekä alatutkimuskysymykset: 1) *Mitkä tekijät vaikuttavat jäsenyritysten ja korkeakoulujen yhteistyön syntyyn?* 2) *Miten analysoida vuorovaikutusta jäsenyritysten ja korkeakoulujen välillä?* 3) *Miten varmistaa molempien osapuolten sitoutuneisuus yhteistyöhön?* Alatutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan aihetta käsittelevän teorian ja empiriaosuudessa käytyjen haastatteluiden perusteella. Alatutkimuskysymykset tukevat laajempaa päätutkimuskysymystä ja vastaamalla niihin saadaan kattava vastaus päätutkimuskysymykseen. Seuraavaksi vastataan alatutkimuskysymyksiin yllä olevassa järjestyksessä, ja lopuksi annetaan vastaus päätutkimuskysymykseen.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen 1) *Mitkä tekijät vaikuttavat jäsenyritysten ja korkeakoulujen yhteistyön syntyyn?* pystytään vastaamaan tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella. Korkeakoulun ja yrityksen välisen yhteistyön syntyyn vaikuttavat yrityksen käytössä olevat resurssit, tietoisuus mahdollisuudesta yhteistyöhön, liiketoiminnan tarpeet ja omat henkilökohtaiset siteet korkeakouluihin.

Empiirisen aineiston perusteella yrityksistä kaksi erottautui huomattavasti muita suurempina ja niistä molemmat olivatkin integroineet korkeakoulu-yhteistyön liiketoimintaansa. Korkeakoulu-yhteistyöhön panostettiin huomattavasti ja yhteistyötä

on rakennettu määrätietoisesti ja sen kehitykseen investoidaan resursseja. Suurempien yritysten resurssit mahdollistavat tällaisen toiminnan. Kun yritys näkee korkeakouluysteistyön strategisesti tärkeänä, sen kehittämiseen sekä yhteydenpitoon voi löytyä jopa omat nimetyt henkilöt. Vastaaviin panostuksiin on haasteellista löytää resursseja pk-yrityksiltä.

Jos tietoisuus mahdollisuudesta yhteistyöhön puuttuu, se on luonnollisesti yhteistyön syntymisen estävä tekijä. Kyseiset yritykset eivät tunne korkeakouluja eivätkä välttämättä ole edes ajatelleet mahdollisuutta yhteistyön aloittamiselle.

Liiketoiminnan tarpeet vaikuttavat oleellisesti yhteistyön syntyyn. Korkeakouluysteistyössä voidaankin tunnistaa eri tasoja: 1) Opiskelijataso, joka sisältää opiskelijoiden päättötyöt ja harjoittelut yrityksessä; 2) Tutkimushanketaso, joka sisältää yhteistyön korkeakoulun tutkimusyksikön kanssa sekä 3) Ylimmän tason yhteistyö, joka pitää sisällään keskusteluyhteyden yrityksen johdon ja korkeakoulun johdon välillä. Yrityksen tuleekin tunnistaa taso, jolla se haluaa yhteistyötä tehdä ja ymmärtää korkeakoulujen tarjoamat mahdollisuudet.

Omat henkilökohtaiset suhteet, olivat ne sitten tietoisesti rakennettuja tai syntyneet aikaisemman tekemisen perusteella, nähdään edistävän yhteistyön syntyä, mutta sen ei nähdä olevan edellytys yhteistyön synnylle. Henkilökohtaiset siteet syntyvät ensimmäisen yhteisen projektin yhteydessä, joka helpottaa yhteydenpitoa tulevaisuudessa.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten analysoida vuorovaikutusta jäsenyritysten ja korkeakoulujen välillä?*” voidaan vastata tutkimuksen teoriaosuuden perusteella. Lisäksi empiirisestä aineistosta saatiin lisätietoa kuvaamaan spesifimmin tämän tutkimuksen ilmiötä. Vuorovaikutus toimijoiden välillä synnyttää yhteistyösuhteen, joten yhteistyösuhteen ymmärtämisen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä vuorovaikutus tarkoittaa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Teoriaosuudessa esitellyn ARA-mallin kerrostumien avulla voidaan analysoida vuorovaikutusta. Nämä kerrostumat ovat toimintojen linkit, resurssien yhteensopivuus ja toimijoiden väliset siteet. Empiirisessä osiossa tuli ilmi, että yritykset ovat

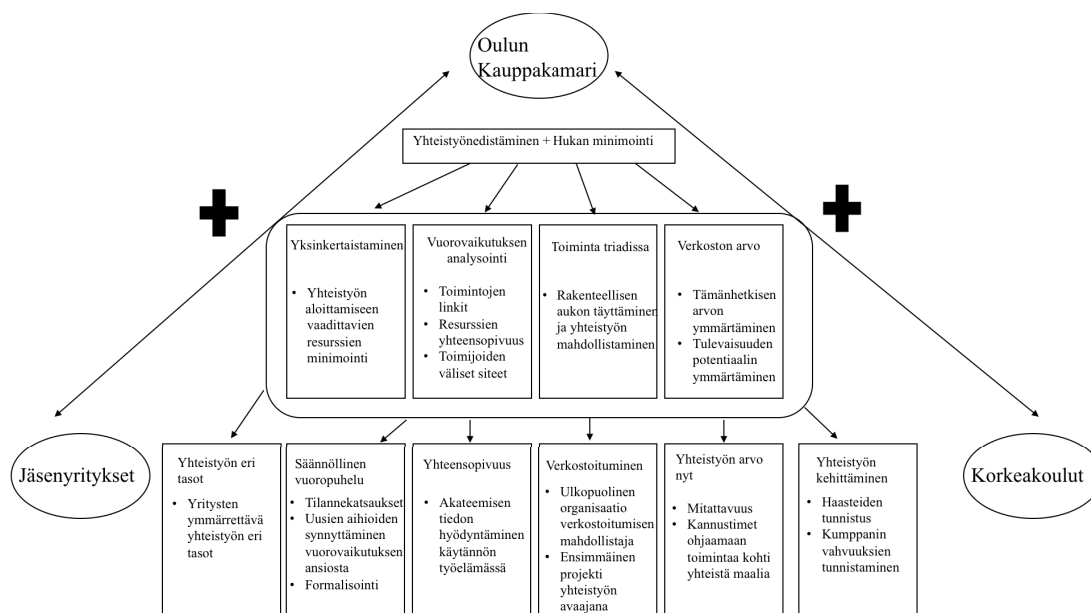
investoineet resursseja rakentaakseen paremman linkin heidän ja korkeakoulun välille. Tämä siitä syystä, että korkeakoulujen hallussa olevat resurssit nähdään tärkeänä liiketoiminnan kannalta. Suurin ongelma yhteistyön synnylle onkin linkin puuttuminen korkeakoulujen ja yrityksen välillä.

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen ”*Miten varmistaa molempien osapuolten sitoutuneisuus yhteistyöhön?*” pystytään vastaamaan tutkimuksen teoriaosuuden sekä empiirisen aineiston perusteella. Molemmat osapuolet on saatava ensinnäkin ymmärtämään verkoston arvo nyt ja tulevaisuudessa. Jos arvoa ei ymmärretä, siihen panostettavat resurssit eivät ole riittäviä eikä yhteistyö kehity. Opportunistisen käytöksen mahdollisuus tulee poistaa luomalla yhteinen maali, jonka molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan yhdessä. Yhteistyöstä, jossa molemmat osapuolet eivät osoita sitoutuneisuutta, on vaikea saada suurta hyötyä irti.

Johdannossa esitettyyn tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ”*Miten kauppakamari voi edistää korkeakoulujen ja jäsenyritysten yhteistyötä triadissa?*” voidaan vastata tutkielmassa esitetyn empirian avulla laajennetun viitekehyksen avulla (ks. kuvio 7). Tämän perusteella tärkeimpänä on yksinkertaistaa yhteistyön aloittamista ja minimoida yhteistyön aloittamiseen käytettävä hukka. Tätä varten yrityksille tulee opettaa, mitä yhteistyö korkeakoulujen kanssa voi olla, sekä jakaa parhaita käytäntöjä jo yhteistyötä tehneiltä yrityksiltä. Korkeakouluyhteistyöstä kiinnostuneille yrityksille, joilla ei henkilökohtaisia siteitä akateemiseen maailmaan löydy, Kauppakamari on tärkeä tekijä verkostoitumisen mahdollistajana.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielman laajennettu teorettinen viitekehys luo pohjan tutkielman teoreettiselle kontribuutiolle. Laajennetun teorettisen viitekehyksen luomiseen yhdisteltiin teorioita kuten transaktiokustannusten taloustiede, verkostoteoria (ARA-malli, arvонуonti verkostossa, toiminta triadissa) sekä empiirisestä aineistosta saatu data. Nämä yhdistämällä on onnistuttu luomaan lisäarvoa tieteelliselle keskustelulle korkeakoulujen ja yritysten yhteistyöstä sekä tuotu esiin näkökulmia, jotka luovat aihioita jatkotutkimukselle.



Kuvio 8. Teoreettisen kontribuution avulla ilmiön laajempi kuvaus.

Aiemmassa akateemisessa kirjallisuudessa on lähinnä käsitelty yliopistojen ja yritysten välistä tutkimusyhteistyötä sekä spin-off yritysten syntyä mm. (Lejpras, 2014) (Arvanitis, Kubli & Woerter, 2008). Tässä tutkielmassa mentiin kuitenkin tutkimusyhteistyötä syvemmälle ja otettiin mukaan myös yhteistyön muut aspektit. Empiirisen aineiston perusteella yritykset näkivät myös muut yhteistyön osa-alueet tärkeinä ja osalle tärkein osa yhteistyötä olikin opiskelijoiden rekrytointi. Tämä osoittaa sen, että yritysten tarpeet ovat yksilöllisiä eikä korkeakouluyhteistyötä voi lokeroida pelkästään tutkimustiedon kaupallistamiseen.

Nga Nguyen (2017) toteutti pro-gradu tutkielmassaan kyselyn, jonka tavoitteena oli ymmärtää Oulun yliopiston ja yritysten välisen yhteistyön tilaa, kehityssuuntia ja tarpeita sekä mielipiteitä Oulun yliopistosta. Tutkimuksessa nousi esiin samoja asioita kuin tutkimuksessanikin, jotka liittyivät yhteistyön eri tasoihin, yritysten kiinnostukseen yhteistyöstä ja tiedon kaupalliseen hyödynnettävyyteen. Kuitenkin laadullisena tutkimuksena toteutetussa tutkielmassani oli mahdollista mennä ilmiön kuvaamisessa pidemmälle kuin kuvaamalla ilmiötä tilastollisesti. Laajennetussa teoreettisessa viitekehyksessä onkin kuvattu myös tekijöitä, jotka auttavat yhteistyön ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Nämä löydökset tukevat tutkimuksen tavoitetta ja edistävät ilmiön tieteellistä ymmärrettävyyttä tuomalla korkeakoulujen ja yritysten yhteistyöhön uutta näkökulmaa. Ymmärtämällä tekijöitä, joilla voi parantaa yhteistyön

laatua nyt ja tulevaisuudessa, jo ennen yhteistyön aloittamista, luo yhteistyölle huomattavasti paremmat lähtökohdat onnistua.

Tutkimus luo teoreettisen pohjan tieteelliselle tutkimukselle aiheella ”kolmas osapuoli korkeakoulujen ja yritysten yhteistyön edistäjänä”. Aiempaa tutkimusta ei aiheesta löydy, joten tämä tutkimus voidaan nähdä aiheen teoreettisena kivijalkana, josta on hyvä lähteä ammentamaan asiaa eteenpäin ja kehittämään yhteistyön tieteellistä puolta.

6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän pro gradu- tutkielman johtopäätöksistä voivat hyötyä yritykset, korkeakoulut sekä organisaatiot, jotka ovat yritysten ja korkeakouluyhteistyön kanssa tekemisissä. Lopulta hedelmällisestä yhteistyöstä hyötyy alueellinen elinkeinoelämä sekä koko yhteiskunta. Aihe on jäänyt tieteellisessä keskustelussa olemattomaksi, vaikka aihe on ajankohtainen sekä yhteiskunnallisesti merkittävä.

Liikkeenjohdolliset johtopäätökset on koottu tutkimusta ohjanneen päätutkimuskysymyksen mukaisesti eli ”Miten Kauppakamari voi edistää yhteistyötä yritysten ja korkeakoulujen välillä?” Vaikka tutkimusta ohjannut päätutkimuskysymys korostaa Kauppakamarin roolia yhteistyön edistäjänä, voivat myös muut tahot saada suoraan hyötyä tutkimuksesta. Tutkielman kuvatessa ilmiötä, erityisesti yritykset, jotka eivät ole yhteistyötä tehneet, voivat oppia tärkeitä vinkkejä yhteistyön aloittamista varten sekä korkeakoulut oppia paremmin tuntemaan yritysmaailman näkemystä yhteistyöstä.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että Kauppakamari voi edistää yhteistyötä kahdella eri tavalla; 1) Tuomalla yritykset ja korkeakoulut yhteen sekä 2) kouluttamalla yrityksiä jo yhteistyötä tehneiden kokemusten perusteella. Itse yhteistyön edistämiseksi voidaan tunnistaa kaksi eri tasoa; 1) Ensimmäinen taso on neuvonta + verkostoitumisen mahdollistaminen ennen yhteistyön aloittamista sekä 2) neuvonta yhteistyön ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Yhteistyön edistämistä ja koko tutkimusta on ohjannut vaihdannassa aktivoitujen resurssien minimointi sekä ylimääräisen hukan välttäminen. Tällä hetkellä yritykset, joilla ei ole selkeää linkkiä korkeakouluihin, joutuvat käyttämään huomattavan määrän resursseja yhteyden luomiseen, joka helposti johtaa siihen, että yhteistyön aloittamiseen vaadittavia investointeja ei olla valmiita tekemään. Tämän lisäksi myös epätietoisuus yhteistyömahdollisuudesta voi pitää yritykset ja korkeakoulut erissä toisistaan. Luomalla mahdollisuuksia verkostoitua, Kauppakamari voi tuoda yhteen henkilöitä yritysten ja korkeakoulujen puolelta, joka pienentää kynnystä aloittaa yhteistyö. Kuitenkin ennen verkostoitumistilaisuuksia, yrityksen on tärkeää tunnistaa mikä/mitkä yhteistyöntasot ovat sen liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Siis, jos yritys haluaa esimerkiksi tavoittaa alueen kauppatieteen opiskelijoita, ei verkostoitumistilaisuus tutkimusryhmän kanssa välttämättä luo lisäarvoa. Myöskään tutkimusryhmälle ei tästä koidu muuta kuin hukkaa, koska myös heille kohde on tällöin väärä. Kauppakamarin rooliksi jää tarjoamien palveluidensa avulla varmistaa, että yhteistyöstä kiinnostuneet yritykset ymmärtävät millä tasolla he yhteistyötä haluavat tehdä, jotta verkostoitumistilaisuuksissa oikeat henkilöt kohtaavat. Tuomalla yhteen henkilöitä, joiden takana olevien organisaatioiden resurssit ovat yhteensopivat, on mahdollista synnyttää ensimmäinen yhteinen projekti, joka avaa mahdollisuuden myös pidemmälle yhteistyölle.

Kauppakamarilla on suhteita moniin eri yrityksiin, joista osa on tehnyt yhteistyötä määrätietoisesti jo vuosia. Näiden suhteiden avulla on mahdollista oppia parhaita käytäntöjä yhteistyöstä, josta myös tämäkin tutkimus on esimerkki. Nämä parhaat käytännöt tulee taas jakaa yhteistyötä aloittaville yrityksille, jotta lähtökohdat onnistuneeseen yhteistyöhön on parhaat mahdolliset.

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksessa nousseita käytäntöjä yhteistyön kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi, joita Kauppakamari voi jakaa yhteistyöstä kiinnostuneille yrityksille. Ennen yhteistyön aloittamista tulee tunnistaa, mitä arvoa kumppani voi omalle toiminnalle tuoda ja mitkä ovat kumppanin vahvuudet. Yrityksen tunnistettua nämä, on perusteltua investoida resursseja yhteistyöhön. Kumppaneille tulee luoda yhteinen maali, joka estää opportunistisen käytöksen ja ohjaa molempia osapuolia tekemään töitä omilla vahvuuksillaan, jotta yhdessä voidaan saavuttaa määritetty

tavoite. Yhteinen tavoite lisää molempien osapuolten sitoutumista määränpään saavuttamiseksi. Tavoitteen toteutumista tulee seurata ja sen edistymisestä raportoida.

Tutkimuksen mukaan yhteistyön toimimisen kannalta on tärkeää olla säännöllisesti yhteydessä. Vaikka ei olisi yhteistä projektia päällä, voi yhteisistä keskusteluista syntyä ideoita, joita lähteä jatkojalostamaan. Tieto, joka on oman organisaation sisällä, mutta ei jaettu kumppanille, ei edistä yhteistyötä.

Jotta on perusteltua investoida yhteistyön tulevaisuuteen, tulee tunnistaa liiketoiminnan haasteet ja miettiä, miten kumppanin vahvuudet tukevat näiden haasteiden selvittämisessä. Kumppanin vahvuuksien tukiessa tulevien haasteiden kanssa, voidaan tätä keinoa käyttäen perustella yhteistyön potentiaalista arvoa tulevaisuudessa ja perustella siihen käytetyt resurssit.

Siis, Kauppakamari voi edistää yritysten ja korkeakoulujen yhteistyötä kouluttamalla yrityksiä ymmärtämään yhteistyön eri tasot, parhaat käytännöt sekä toimimalla verkostoitumisen mahdollistajana.

6.4 Tutkimuksen arviointi

Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Yksiselitteistä tapaa arvioida luotettavuutta kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei ole, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa validiteetti ja reliabiliteetti ovat hyväksytyjä käsitteitä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008:185; Sarajärvi ym. 2009:140).

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksesta saatujen tulosten toistettavuutta (Sarajärvi ym. 2009:136). Kyseisestä ilmiöstä ei löydy aiempaa tutkimusta, mikä hieman heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Myös kokematon tutkija voi huomaamattaan ohjata teemahaastattelua haluamaansa suuntaan, mikä omalta osaltaan heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Kuitenkin tutkittavan ilmiön ollessa haastateltaville tuttu, haastattelijan avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden kertoa juuri haastateltavan mielestä oleelliset asiat, mikä taas pienentää tutkijan mahdollisuutta vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin ja parantaa näin ollen tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkielmassa on perusteltu yksityiskohtaisesti ja tarkasti valitut tutkimusmenetelmät sekä kahdeksan yrityksen

teemahaastattelut on kuvattu yksityiskohtaisesti jättämättä dataa pois, mikä parantaa saatujen tulosten luotettavuutta.

Validiteetti sisältää sekä ulkoisen että sisäisen validiteetin. Sisäisen validiteetin arvioinnilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäisen ristiriidattomuuden ja johdonmukaisuuden arviointia. (Koskinen ym. 2005:254). Teoriaosuudessa on käytetty vertaisarvioituja artikkeleita ja pyritty valitsemaan akateemisia julkaisuja, jotka on julkaistu tiedeyhteisön arvostamissa aikakausjulkaisuissa sisäisen validiteetin lisäämiseksi. Tutkimuksen teemahaastattelurunko rakennettiin teorian perusteella rakennetun viitekehysten mukaan. Teoreettista viitekehystä testattiin haastatteluiden avulla ja kehitettiin eteenpäin empiiristen tulosten perusteella. Tutkimus eteni siis johdonmukaisesti ensin teoreettisen viitekehysten muodostamisella ja sen kehittämällä tutkimuksen haastatteluiden perusteella. Haastateltaviksi valittiin Oulun kauppakamarin jäsenyrityksiä. Tämä tukee tutkimuksen sisäistä ristiriidattomuutta, sillä tutkimuksen tavoite oli edistää Oulun alueen yritysten mahdollisuutta korkeakoulu-yhteistyöhön. Tutkimuksessa päästiin tavoitteeseen sekä onnistuttiin vastaamaan johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin, mikä parantaa tutkimuksen johdonmukaisuutta.

Ulkoisen validiteetin käsitteellä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä (Koskinen ym. 2005:254). Tutkimuksessa kuvattava ilmiö on verrattain yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä oleva. Tavoitteena tutkimuksessa oli kuvata ilmiötä, ja vaikka haastateltavien vastaukset eivät aina olleet täysin toisia vastaavia, olivat ne enemmänkin toisia täydentäviä ja sitä kautta antoivat laajemman kuvan ilmiöstä. Tästä syystä tutkimuksen ulkoinen validiteetti on perustellusti vahva.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä pro gradu -tutkielma lisäsi ymmärrystä yritysten ja korkeakoulujen välisestä yhteistyöstä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti yritysten näkökulmasta. Sekä tutkimuksen teoreettisessa että empiirisessä osiossa nousi kuitenkin esille, että yhteistyön toimivuuden kannalta molemminpuolinen arvonluonti on tärkeää. Korkeakoulujen näkemys yhteistyöstä jäi siten tutkimuksessa puutteelliseksi. Toisaalta resurssien ollessa rajalliset valitsemalla haastateltaviksi

yrityksiä, saatiin kattavampi käsitys siitä, miten yritykset yhteistyön näkevät. Jatkotutkimusehdotuksena nouseekin yhteistyön tutkiminen korkeakoulujen näkökulmasta sekä mitä he toivoisivat yrityksiltä, jotta yhteistyö olisi heidän näkökulmastaan sujuvinta ja kokema hyöty korkein mahdollinen. Ymmärtämällä molempia osapuolia on helpompi päästä tilanteeseen, jossa pyritään samaan tavoitteeseen ja sitä kautta yhteistyön jatkuvuus on todennäköisempää.

Ilmiön käsittelyssä vuorovaikutuksen merkitys ja toimivan yhteyden luominen yritysten ja korkeakoulujen välille korostuu. Jatkotutkimusehdotuksena nouseekin yritysten ja korkeakoulujen vuorovaikutusprosessien kehittäminen formalisoidumpaan malliin, jotta pienemmillään yrityksillä, joilla resurssit ei välttämättä muuten riittäisi, olisi mahdollisuus yhteistyöhön.

Lisäksi kolmantena jatkotutkimusehdotuksena nousee esille yritysten ja korkeakoulujen kiinnostus toimialakohtaisen yhteistyön aloittamiselle. Tutkimuksessa tulisi siis tunnistaa Oulun alueen tulevaisuudelle tärkeimmät toimialat sekä tutkia kyseisillä toimialoilla toimivien yritysten kiinnostusta toimialakohtaiseen yhteistyöhön. Yhteistyön ollessa toimialakohtaista, esimerkiksi tutkimushankkeiden rahoitus ei rajoittuisi yhden yrityksen maksettavaksi, jolloin pienemmätkin yritykset voisivat päästä yhteistyöhön mukaan pienemmillä investoinneilla.

LÄHTEET

- Aaltoee (2018). Retrieved 04/2018, 2018, from <https://www.aaltoee.com/executive-programs>
- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the academy of marketing science* 25(1), 56-71.
- Adegbesan, J. A. & Higgins, M. J. (2011). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal* 32(2), 187-211.
- Alessio, J. C. (1990). A synthesis and formalization of heiderian balance and social exchange theory. *Social Forces* 68(4), 1267-1285.
- Allee, V. (2002). A value network approach for modeling and measuring intangibles. *Transparent Enterprise, Madrid*. Available at <http://www.vernaallee.com>
- Anderson, J. C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing* 1-15.
- Arvanitis, S., Kubli, U. & Woerter, M. (2008). University-industry knowledge and technology transfer in switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy* 37(10), 1865-1883.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management* 29(6), 991-1013.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior* 22 345-423.
- Chamberme. Retrieved 12/05, 2017, from <http://www.chamberme.com/history.html>
- Chatain, O. & Zemsky, P. (2011). Value creation and value capture with frictions. *Strategic Management Journal* 32(11), 1206-1231.
- Choi, T. Y., Dooley, K. J. & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management* 19(3), 351-366.
- Choi, T. Y. & Wu, Z. (2009). Triads in supply networks: Theorizing buyer-supplier-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management* 45(1), 8-25.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica* 4(16), 386-405.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The toyota case. *Strategic Management Journal* 345-367.
- Elinkeinoelämän, K. (2018). Retrieved 01, 2018, from <https://ek.fi/mita-teemme/innovaatiot-ja-osaaminen/osaaminen-ja-koulutuspolitiikka/yritys-oppilaitos-yhteisty/>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review* 31-41.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). Sage. Saatavilla: <<http://dx.doi.org/10.4135/9780857028044.d66>>. Viitattu 04/2018.
- Ford, D., Gadde, L., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008). Analysing business interaction. *24th IMP Conference, Uppsala*, 1-37.
- Gazley, B. (2008). Intersectoral collaboration and the motivation to collaborate: Toward an integrated theory. *Big ideas in collaborative public management* 36-54.
- Gerlach, M. L. (1992). *Alliance capitalism: The social organization of Japanese business*. Univ of California Press.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties" american journal of sociology 78: 1360-1380. *Examines the role of ties within a group and their effect on performance*
- Griffith, D. A., Harvey, M. G. & Lusch, R. F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management* 24(2), 85-98.
- Grudinschi, D., Hallikas, J., Kaljunen, L., Puustinen, A. & Sintonen, S. (2015). Creating value in networks: A value network mapping method for assessing the current and potential value networks in cross-sector collaboration. *The Innovation Journal* 20(2), 2.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. Teoksessa: Axelsson, B. & Easton, G. (toim.). *Industrial networks: A new view of reality*. . 11 New Fetter Lane, London EC4P 4EE: Routledge, 28-34.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of business research* 55(2), 133-139.
- Hallén, L. (1986). A comparison of strategic marketing approaches. 235-249.
- Havila, V. (1993). *The Role of the Intermediary in International Business Relationships*
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management* 24(10), 994-1011.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö sirkka hirsjärvi & helena hurme*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hummon, N. P. & Doreian, P. (2003). Some dynamics of social balance processes: Bringing heider back into balance theory. *Social Networks* 25(1), 17-49.
- Kasvuryhmä (2018). Retrieved 04/2018, 2018, from <https://www.kasvuryhma.fi>
- Kauppakamari. (2017). Retrieved 12/05, 2017, from <https://kauppakamari.fi/k2/k3/>
- KIRON, D. (2017). Why your company needs more collaboration. *MIT Sloan Management Review* 59(1), 17-19.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). . Tampere: Vastapaino.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing* 8(3), 1-36.

- Lejpras, A. (2014). How innovative are spin-offs at later stages of development? comparing innovativeness of established research spin-offs and otherwise created firms. *Small Business Economics* 43(2), 327-351.
- Lenney, P. & Easton, G. (2009). Actors, resources, activities and commitments. *Industrial Marketing Management* 38(5), 553-561.
- Möller, K. (2013). Theory map of business marketing: Relationships and networks perspectives. *Industrial Marketing Management* 42(3), 324-335.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing* 20-38.
- Nguyen, N. (2017). The influence of external stakeholders on the corporate reputation of a university : An empirical study.
- Osgood, C. E. & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological review* 62(1), 42.
- Provan, K. G. (1993). Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks. *Journal of management* 19(4), 841-856.
- Ritter, T. (2000). A framework for analyzing interconnectedness of relationships. *Industrial Marketing Management* 29(4), 317-326.
- Rodrigues, A. & Coleta, J. A. D. (1983). The prediction of preferences for triadic interpersonal relations. *The Journal of social psychology* 121(1), 73-80.
- Saeed, K. A., Malhotra, M. K. & Grover, V. (2005). Examining the impact of interorganizational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer-supplier dyads. *Decision Sciences* 36(3), 365-396.
- Salancik, G. R. (1995). *Wanted: A good network theory of organization*
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. *Helsinki: Tammi* 6
- Simmel, G. (1950). *The sociology of georg simmel*. Simon and Schuster.
- Snehota, I. & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge London.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science* 13(2), 179-190.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). 1.-3. painos. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 35-67.
- Uzzi, B. & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal* 23(7), 595-618.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.

Vilkka, H. (2017). (4th Edition painos)PS-kustannus. Viitattu 04/2018.

Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge university press.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. (1st painos). 866 Third Avenue, New York, N.Y: Free Press.

Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review* 73(4), 519-540.

Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science* 23(4), 335-345.

Ylikarjula, J. & Martikainen, M. (2009). Elinkeinoelämän Keskusliitto. Helsinki. Saatavilla: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Palveluyritys_ja_yliopisto_yhteistyossa.pdf>. Viitattu 09/2017.

Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot

- Kerro lyhyesti itsestäsi
- Kerro lyhyesti yrityksestäsi.

2. Yhteistyö (Yksinkertaistaminen, Toiminta verkostossa)

- Onko tehty yhteistyötä korkeakoulujen kanssa?
- Minkälaista yhteistyötä? (Jos on tehty)
- Minkälaiset kokemukset yhteistyöstä? (jos on tehty)
- Miksi ei ole tehty? (Jos ei ole tehty)

3. Vuorovaikutus (Vuorovaikutuksen analysointi, Yksinkertaistaminen)

- Löytyykö teiltä henkilökohtaisia siteitä korkeakouluihin?
- Jos nyt haluaisit aloittaa projektin yhteistyössä korkeakoulun kanssa, minne ottaisit yhteyden?
- Miten mielestäsi korkeakoulujen resurssit (osaaminen, päättötyöt, tutkimukset) vastaavat käytännön työelämän haasteisiin?

4. Yhteistyön tärkeys nyt ja tulevaisuudessa (Verkoston arvo, Yksinkertaistaminen)

- Miten tärkeänä näette mahdollisuuden tehdä yhteistyötä korkeakoulujen kanssa tällä hetkellä?
- Entä tulevaisuudessa?
- Minkälainen mielestäsi yhteistyön tulisi oltava, jotta se olisi juuri sinun yritykselle kaikkein hedelmällisin?
- Koetko, että yhteistyötä varten tulisi olla säännöllisesti yhteydessä korkeakouluihin vai vain silloin kun tarve syntyy?

Tässä oli kaikki kysymykset. Tuleeko sinulla vielä jotain mieleen?