



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# KUNNOSSAPITOYRITYKSEN TOTEUTTAMINEN VERKOSTOMALLILLA

Case: MPI Oy - Maintenance Project Integrator

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tekniikan ala  
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusoh-  
jelma  
Tuotantopainotteinen mekatroniikka  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Altti Teva

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma

TEVA, ALTTI:

Kunnossapitoyrityksen toteuttaminen  
verkostomallilla  
Case: MPI Oy-  
Maintenance Project Integrator

Tuotantopainotteisen mekatroniikan opinnäytetyö, 41 sivua

Syksy 2013

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli havainnollistaa yrityksen toimintaa verkostoympäristössä, tutkia verkostoitumisen teorialalleja ja kokemuksia sekä soveltaa verkostomallia asennus- ja kunnossapitosektorille perustettavaan yritykseen MPI Oy - Maintenance Project Integrator. Opinnäytetyön avulla pyrittiin löytämään toimintatavat, joilla osajien muodostama verkostoyritys saadaan toimimaan tehokkaasti. Suunnitelma on mahdollista toteuttaa vuoden 2014 aikana.

Johdannossa esitellään perustettava case-yritys MPI Oy - Maintenance Project Integrator, jolle työ tehdään. Seuraavana käydään läpi verkostoituvan yrityksen teorialalleja. Sen jälkeen käsitellään MPI Oy:n ydinosaaminen ja tuotetetut palvelut. Näiden jälkeen kuvataan yksityiskohtaisesti sekä MPI-yritysverkoston rakentamista että kehittämistä. Viimeisenä analysoidaan haastatellun henkilön ja opinnäytetyöntekijän kokemusten perusteella asennus- ja kunnossapitoalan verkostoyrityksen tulevaisuuden näkymiä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyivät suuntaviivat MPI Oy:n ja MPI-verkoston perustamista varten. Johtopäätöksenä on se, että yritykselle on olemassa tilaus asiakaskunnassa

Asiasanat: yritysverkostot, verkostoituminen, kunnossapito, palvelut, projektitoiminta

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Mechanical and Production Engineering

TEVA, ALTTI:

Organizing a Maintenance Company with  
a Network Model  
Case: MPI Oy

Bachelor's Thesis in Production-oriented Mechatronics, 41 pages

Autumn 2013

## ABSTRACT

---

The objective of this thesis was to demonstrate the operation of a company in the network environment and to adapt the networking model to a company called MPI Oy (Maintenance Project Integrator), which will be established to operate in the installation and maintenance sector. The aim was to find the models of action with which a network company formed by experts is made to work efficiently. It will be possible to implement the plan in 2014.

The beginning of the thesis presents MPI Oy, the company that ordered this plan. Then the operations models of the networking companies are dealt with. After that there is a general introduction of MPI Oy and its services are introduced. After this there is a detailed description of the building of the MPI network and about developing it. The future outlook of a network company in the installation and maintenance field is analyzed last, on the basis of the experiences of an interviewee and the person who made this thesis.

As a result of the thesis, the operating principles were created for the establishment of MPI Oy and the MPI network. A conclusion is that the company MPI Oy is needed in the maintenance sector.

Key words: enterprise networks, networking, maintenance, services, project management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Työ- ja yritys-elämän tulevaisuus	3
1.3	MPI Oy - Maintenance Project Integratorin taustat ja tavoitteet	3
2	STRATEGINEN YRITYSVERKOSTO	4
2.1	Verkostotalous	4
2.2	Verkostoyritykset	5
2.3	Klusterit	7
2.4	Yritysverkoston koordinointi	8
2.5	Verkostoyrityksen olemus ja monenkeskinen yhteistoiminta	9
2.6	Strategisen yritysverkoston johtaminen	10
2.7	Strateginen yritysverkosto kvasi-yrityksenä	10
2.8	Verkostostrategia	11
2.9	Verkoston sosiaalinen pääoma	14
2.10	Verkostoyhteistyön organisointi	15
2.11	Luottamuksen merkitys verkoston kehittämisessä	16
2.12	Johtopäätökset	17
3	CASE: MPI OY - MAINTENANCE PROJECT INTEGRATOR	19
3.1	Yritysesittely	19
3.2	Asiakasryhmät ja tuotteistetut palvelut	21
4	MPI OY VERKOSTOYRITYKSENÄ	22
4.1	Uudenlaista yrittäjyyttä	22
4.2	Verkostoituminen	23
5	MPI OY VERKOSTOYRITYKSEN KUVAUS	24
5.1	Verkostokumppaneiden valinta ja kriteerit	24
5.2	Liiketoimintaprosessit ja esimerkkiprojekti	25
5.3	Myynnin- ja markkinoinnin keinot	30
5.4	Yrityksen työllistämisaikutus	30
5.5	Yrityksen menestystekijät ja arvot	31
5.6	Laatu- ja ympäristöajattelu	31
5.7	Laadun varmistus ja sisäinen auditointi	32
5.8	Tavarantoimittajat, logistiikka ja edustukset	33

5.9	Yrityksen toimitilat ja kalusto	33
6	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	34
6.1	Osaamisen ylläpitäminen	34
6.2	Informaatiojärjestelmä	34
6.3	Verkoston henkilöstö	35
6.4	Nelikenttäanalyysi – SWOT	36
6.5	Yrityksen visio ja vuosivolyymi vuonna 2015	37
7	HAASTATTELU VERKOSTOLIIKETOIMINNAN TULEVAISUUDEN NÄKYMISTÄ	38
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	40

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia verkostoitumisen teorialleja ja soveltaa verkostomallia kunnossapitosektorille perustettavaan yritykseen MPI Oy- Maintenance Project Integrator.

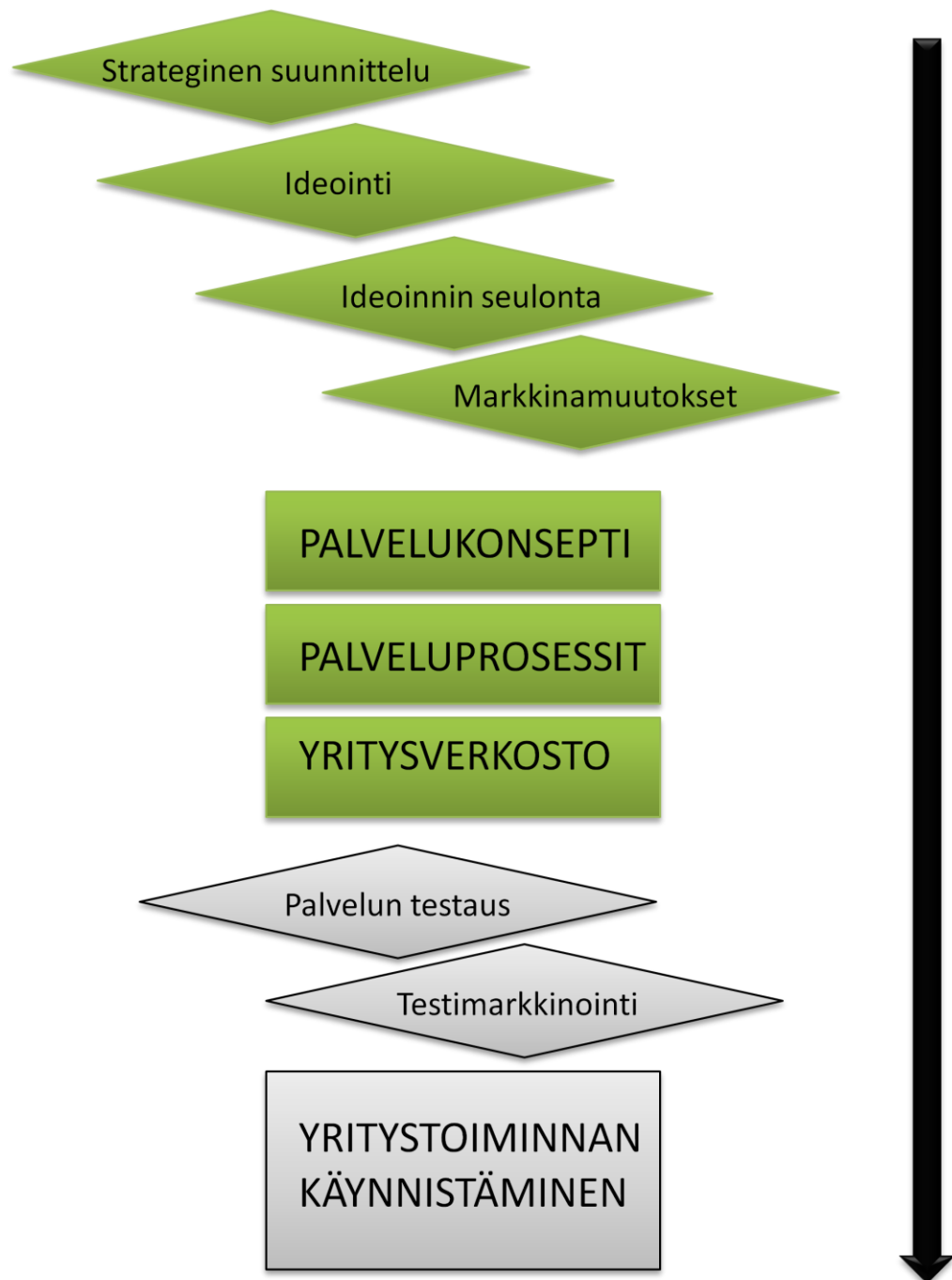
Opinnäytetyön avulla on etsitty vastauksia esille tulleisiin kysymyksiin ja pyritty löytämään toimintamalli, jolla osajien muodostama verkostoyritys saadaan

1. toimimaan joustavasti ja kustannustehokkaasti
2. tuottamaan korkeaa laatua
3. toimimaan innovatiivisesti.

Opinnäytetyössä on tutkittu alan kirjallisuutta (verkostotalous / verkostoyritykset) ja internet-sivuja. Lisäksi on saatu asiantuntijanäkemyksiä verkostoyrittämisestä Simo Hokkaselta, FT (Yrittäjäyys), professori Tallinnan Teknillinen Korkeakoulu ja Markku Tevalta, Eur Ing, PD. Opinnäytetyön tekijällä on pitkäaikainen kokemus kunnossapitosektorilta ja hieman omaa yrittäjäkokemusta. Lisäksi tekijällä on olemassa olevat kontaktit alan muihin toimijoihin ja tuleviin potentiaalsiin partnereihin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyvät toimintalinjat MPI Oy:n ja MPI-verkoston kehittämistä varten. Opinnäytetyö rajataan alueille, joissa MPI Oy tulee toimimaan itse aktiivisena osapuolena.

Varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa ja taloudellisia seikkoja ei tässä opinnäytetyössä käsitellä. Alustava liiketoimintasuunnitelma on tehty aikaisemman harjoitustyön yhteydessä. Opinnäytetyössä on käsitelty kuvion 1 mukaiset MPI Oy:n liiketoiminta-alueet. Käsitellyt alueet on merkitty vihreällä värillä.



KUVIO 1. Kymmenvaiheinen lineaarinen prosessimalli palveluiden kehittämiseksi (Alam & Perry, 2002)

## 1.2 Työ- ja yritys-elämän tulevaisuus

Työministeriön Työn tulevaisuuden skenaariotyöryhmä (1998) on hahmotellut keskeiset muutosvoimat, jotka vaikuttavat työn ja työmarkkinoiden muovautumiseen lähivuosisikymmenten aikana.

Megatrendejä ovat seuraavat:

- globalisaatio
- yritysverkostot
- kestävä kehitys
- työn murros
- julkisen sektorin roolin muutos
- väestön ikääntyminen
- kulttuurien kirjo
- teknologian nopea kehitys.

## 1.3 MPI Oy - Maintenance Project Integratorin taustat ja tavoitteet

MPI Oy on perustettava yritys, jonka päätoimialana on asennus- ja kunnossapitoprojektit. Yksi pääideoista on käynnistää yritys nykypäivän verkosto-organisaationa, jonka avulla voidaan toteuttaa pieniä ja suuria projekteja asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Yritys toimii verkoston ja projektien veturiyriyksenä, jonka kautta koko projekti voidaan organisoida. Tavoitteena on, että MPI-verkostoon kuuluu 5 - 10 omiin aloihinsa erikoistunutta yritystä tai yrittäjää. Ambitiona on nostaa kunnossapitoprojektien toiminnanohjaus ja tehokkuus uudelle tasolle.

## 2 STRATEGINEN YRITYSVERKOSTO

### 2.1 Verkostotalous

Verkostotalous on markkinataloudessa vauhdilla lisääntyvä toimintatapa.

Yritysten menestyminen kilpailussa tulee riippuvaiseksi verkostosuhteista ja niiden ymmärtämisestä. Verkostoitumisella haetaan yritykselle ensisijaisesti kilpailukykyä ja toisaalta yritys voi syventää omaa ydinosaamistaan.

Verkostoituminen ei ole tekninen tietoverkkoasia, vaan kaikki organisaatiot ovat sosiaalisia vuorovaikutusverkostoja.

Virtuaalitalous menee jo pidemmälle. Verkostotaloudessa toimivia yrityksiä saatetaan kutsua myös virtuaaliyrityksiksi. Virtuaaliyritys kasvaa ja pienenee projektien mukaan eli joustaa koko ajan. Oleellista on, että jokaiseen projektiin saadaan juuri oikeat toimijat, verkosto- tai virtuaaliyrittäjiä, toteuttamaan projektitehtäviä. Verkostoissa toimivat virtuaaliyrittäjät tai työryhmät toteuttavat verkostoissa projekteja ja ryhmä voi hajota, kun työ on tehty.

Termejä verkosto- ja virtuaalitalous käytetään rinnakkain ja sekaisin. Kysymys on selvästi uusista termeistä, jotka eivät ole löytäneet vielä lopullista muotoaan.

Yhdysvalloissa verkostoyrittäjyyttä on jo paljon. Yritysverkostot ovat Suomessakin kehittyneet pieniin voimavaroihimme nähden hyvin.

Verkostotaloudelle on luonteenomaista, että tietty osa verkkoa toimii aina tilanteen ja tehtävien mukaan. Kun työ on saatu tehtyä, puretaan ”vanha” verkostosuhde ja ryhdytään kokoamaan uutta. Ennustetaan, että jonkun ajan kuluessa kaikkien organisaatioiden on pystyttävä toimimaan verkostotaloudessa jossain muodossa. Verkostoyrittämiseen liitetään yleensä adjektiivit aktiivisuus, dynaamisuus ja innovatiivisuus. Tämä on juuri sitä, mitä perinteiset organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen.

Verkosto voi toimia reaaliajassa maailmanlaajuisesti. Verkostoyrittäjien ammattitaitoa voidaan ostaa mistä tahansa ja tarjota minne tahansa. Kunkin projektin mukaan voidaan valita paikka ja työskentelytapa. Verkostoyrityksissä toimitaan hyvin matalalla hierarkialla ja nopeasti. Verkostomainen yrittäminen terästä, ravistaa ja laittaa ihmiset ja yritykset keksimään koko ajan uusia mahdollisuuksia, siis luomaan uutta kansantaloustuotetta.

Yhdysvalloista saatujen kokemusten mukaan verkostoyritys toimii parhaiten 8 - 12 hengen soluissa. Perinteellistä pääkonttoria ei tarvita, vaan yritys voidaan hajauttaa sekä fyysisesti että toiminnallisesti. Tämän uuden vallankumouksellisen yrittäjyyden sekä hyvä että huono puoli on sen nopeus. Ei ehkä aina ”ehdita” tehdä riittävän perusteellisia arvioita siitä, mihin hankkeisiin ja kenen kanssa ryhdytään.

Suomessakin uusi tietotekniikka ja verkostoajattelu ovat jo yrityksissä, mutta uuden todellinen soveltaminen ja käytännön toteutukset ovat vielä edessäpäin. On ilmeistä, että tulevaisuuden verkostotalouden yritykset tarvitsevat uudet johtajat, uudet organisaatiot ja uuden työkuulttuurin.

## 2.2 Verkostoyritykset

Verkostoyritykset ovat siis tämän päivän olemassa oleva ilmiö ja ne ovat vakiintumassa erääksi normaalin liiketoiminnan muodoksi ja modernien yritysten rakenteiksi (Ranta 1998). Verkostoitumalla yritys voi olla nopeampi, joustavampi, asiakaslähtöisempi ja kustannustehokkaampi kuin toimimalla perinteisellä tavalla. Verkostoyritykset ovat tällä hetkellä yleisimpiä nopean muutoksen ja kasvun alueilla. Verkostoitumisella haetaan herkkyyttä ja kykyä mukautua nopeisiin muutoksiin. Mutta ennen kaikkea se on tapa hallita nopean muutoksen ja kasvun vaatimia aineellisia ja henkisiä resursseja.

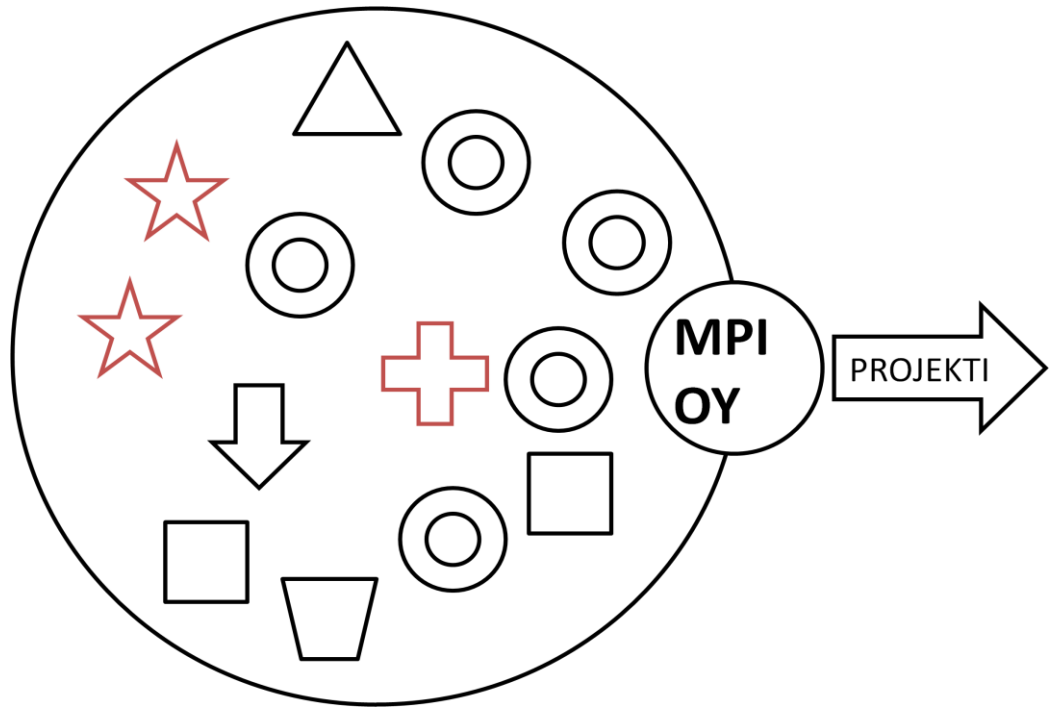
Monet nopean kasvun alueilla toimivat yritykset joutuvat pohtimaan kysymyksiä, joihin perinteiset yritysteoriat eivät juuri ole ottaneet kantaa. Teoriat ovat määritelleet yrityksen ”teknisenä yksikkönä, jossa panokset muutetaan tuotteiksi tuotantofunktion määräämillä teknisillä säännöillä” (Henderson & Quandt 1990). Yritys on siis kauan nähty tuotantofunktiona, jossa ennalta annetut resurssit määräävät tuotantomahdollisuudet.

Kuviossa 2 perinteinen yritys valitsee olemassa olevista työntekijöistä kolme henkilöä tilattuun projektiin (valitut punaisella).



KUVIO 2. Perinteinen tuotantofunktioon perustuva yritys

Verkostoyritys voi valita projektiin optimaaliset osajat verkostostaan ja lisäresursseja on tarvittaessa käytettävissä. Kuviossa 3 on verkoston veturiyritys, MPI Oy, joka voi valita kulloinkin parhaat osajat projektikohtaisesti verkstopartnereistaan.



KUVIO 3. Joustava verkostoyritys, MPI Oy ja verkostokumppanit

Rationaalinen yritys organisoii rakenteensa ja toimintansa maksimoidakseen hyötynsä. Yritys kysyy siis jatkuvasti, mitä tuotantopanoksia sen kannattaa tuottaa itse ja mitä ostaa muilta.

Vasta viime vuosikymmeninä yritysten väliset moninaiset vuorovaikutussuhteet ovat alkaneet heijastua yritysteorioihin ja murtaa talousteoreettista perinnettä. Tällöin on määritelty yritysten väliset yksilölliset suhteet eli sopimukset ja niihin perustuvat organisaatorakenteet eli verkostot. Verkostoteoria määrittelee yrityksen sopimusverkostona tai sopimusten risteysnä (Cheung 1983: Aoki, Gustagsson & Williams).

### 2.3 Klusterit

Yritysten ympärille syntyneistä verkostoista voi kasvaa klustereita eli verkostojen verkostoja. Klusterissa toimivien yritysten välillä on vuorovaikutussuhteita kuten kilpailua, yhteistyötä tai asiakassuhteita sekä sisäistä synergiaa ja muita positiivisia ulkoisvaikutuksia.

Klusterit ja verkostot voidaan jakaa seuraaviin ulottuvuuksiin:

- alueellinen: tietylle maantieteelliselle alueelle syntynyt, toisiinsa liittyvillä toimialoilla olevien yritysten osaamiskeskittymä
- ydinkeskeinen: jonkin keskeisen toimijan ympärille syntynyt verkosto
- vertikaalinen: tuotantoprosessin eri vaiheisiin erikoistuneiden yritysten verkosto
- horisontaalinen: kilpailijoiden tai yritysten välinen yhteistyö tietyssä arvoketjun osassa
- tuoteklusteri: toisiaan tukevia tai täydentäviä tuotteita valmistavista, eri toimialojen yrityksistä muodostuva tuoteklusteri, joka tähtää uusien tuotekombinaatioiden synnyttämiseen
- teknologiaklusteri: yleistä perusteknologiaa hyödyntävien, eri toimialoja edustavien yritysten klusteri.

Verkostosuhteen keskeisiä elementtejä ovat synergia, vastavuoroisuus, keskinäinen riippuvuus ja voimasuhteet. Suhteen merkitystä osapuolille ei voi mitata rahassa tai tavaravirtojen volyyymilla, vaan sen arvo määräytyy suhteen strategisen merkityksen mukaan. Lisäarvoa tuottamaton osto-myyntisuhde ei siis ole verkostosuhde (Paija & Ylä-Anttila 1996).

#### 2.4 Yritysverkoston koordinointi

Verkostoituminen sisältää myös riskejä ja ongelmia, jotka liittyvät keskeisesti yritysten välisiin voimasuhteisiin. Se enelle verkostoitumisen hyödyt lopulta ohjautuvat, riippuu pitkälti kunkin yrityksen verkostoasemasta. Liian innokkaasti verkostoituva yritys voi erehtyä laiminlyömään omien ydinalueidensa kehittämisen, jolloin yritys jää ”tyhjäksi”. Yritys, jolta puuttuu sen ydinosuuteen perustuva markkina-asema, ei ole tarpeeksi uskottava, jotta verkostokumppanit sitoutuisivat yhteistyöhön. Dominoivassa asemassa oleva ydinyritys voi valjastaa neuvotteluasemaltaan heikommat yritykset pönkittämään omaa kilpailukykyään. Toisaalta menestyksellä verkostoyhteistyö tarvitsee

koordinointia ja valvontaa. Valta-asemaltaan tasavahvoista yrityksistä koostuva verkosto voi hajota vahvan ja uskottavan koordinaattorin puuttumiseen.

Menestyvän verkoston taustalta saattaa siis löytyä hyvinkin epäsymmetrisiä valtasuhteita, käskyvaltaa ja hierarkkisia rakenteita. Menestyvät verkosto-organisaatiot eivät perustu tasa-arvoisiin valtasuhteisiin, vaan muistuttavat läheisesti perinteistä yritystä. Vahva ydinyritys ei ole riippuvainen yksittäisistä toimittajista, mikä samalla hillitsee verkoston opportunistista käyttäytymistä (Chesbrough & Teece 1996).

## 2.5 Verkostoyrityksen olemus ja monenkeskinen yhteistoiminta

Käsitteenä verkostoyritys on monimerkityksinen. Käsitteellä viitataan yleensä eri organisaatioiden välisiin verkostoihin. Tämän opinnäytetyön osalta on valittu yritysten verkoston tarkastelu tehtäväksi veturiyritysmallin kautta.

Verkostoyrityksen strateginen johtaminen on riippuvainen verkostoyhteistyön tasosta. Strategiset johtamistehtävät eroavat toisistaan siirryttäessä perinteisestä alihankintatoiminnasta verkostoyhteistyöhön. (Lamming 1993)

Alihankinta- ja verkostoyhteistyön tasoja ovat seuraavat (Hyötyläinen & Simons 1998):

1. alihankkijoiden kilpailuttaminen
2. alihankintayhteistyö
3. partneriyhteistyö
4. strateginen verkostoyhteistyö.

Vasta neljännellä tasolla yhteistyö laajenee verkostossa toimivien yritysten monenväliseksi yhteistyöksi. Tätä voidaan kutsua strategiseksi verkostoyhteistyöksi. Tällöin on kysymys yritysten muodostamasta yritysverkosta, jolla on yhteisiä kehitysohjelmia ja yhteinen visio tulevaisuudesta ja sen vaatimista toimenpideohjelmista. Yritysverkoston kehittämisessä korostetaan innovaatiokykyä ja toiminnan joustavuutta sekä yhteisiä arvoja. Verkostossa toimivista yrityksistä muodostuu strateginen verkosto, jolla on oma suhdeverkostonsa. Verkoston yritykset suunnittelevat liiketoimintaprosesseja yhdessä. Verkostolla on tavoitteet ja organisatoriset rakenteet.

Yhteinen toimintatapa leimaa verkostoa, kuten esim.

1. yhteinen visio
2. systemaattinen työskentelytapa
3. yhteensopiva informaatioteknologia
4. toiminnan yhteinen kehittäminen
5. innovatiivisuus
6. yhtenäinen ”visual management”.

## 2.6 Strategisen yritysverkoston johtaminen

Yritysjohdajien näkökulma ja mielenkiinto verkostoitumiseen nousee tarpeesta hyödyntää ja käyttää verkostokonsepteja tehokkaiden yhteistyötapojen ja organisaatioiden luomiseksi. Kuitenkin verkostotutkimuksen ja keskustelun sekä käytännön yritystarpeiden välillä on usein ammottava kuilu (Kanter & Eccles 1992).

Strateginen verkostoyhteistyö tarjoaa uuden näkökulman tarkastella yritysten verkostoitumista. Strategista yritysverkostoa tarkastellaan eräänlaisen yhteistyöyrityksen, kvasi-yrityksen näkökulmasta. Tämä on uudenlainen tulkinta verkostoyhteistyöstä.

## 2.7 Strateginen yritysverkosto kvasi-yrityksenä

Yhteistyöketjun johtaminen vaatii molempia yhteistyösapuolia näkemään suhdens. kvasi-yrityksenä, jolla on omat tavoitteet, organisaatorakenteet, ICT-järjestelmä ja kulttuuri. Kvasi-yrityksellä on siten oma resurssipohjansa, jolla se operoi (Lamming 1993).

Tämä ajattelu kvasi-yrityksestä voidaan ulottaa myös strategiseen yritysverkostoon, missä yritysten välinen yhteistyö on monenkeskistä. (Dubois ja Håkansson 1997) Strategisella yritysryhmällä voidaan katsoa olevan erityinen yhteistyömuotonsa, kvasi-yritys, jolla on oma organisaatio ja toimintatapa.

Strategisessa yritysverkossa toimii joukko yrityksiä tiiviisti monenkeskisen yhteistyön periaattein. Kullakin yrityksellä on oma strategiansa, organisaationsa ja toimintatapansa. Strategisen yritysverkoston kvasi-yrityksellä on oma strategia ja organisaatio. Strategiasta voidaan puhua verkostostrategiana. (Kuivanen ja Hyötyläinen 1997) Sen avulla voidaan kehittää verkoston liiketoimintakokonaisuutta, luoda uusia palveluja ja etsiä uusia markkinoita. Kvasi-yrityksen mallin merkitys on siinä, että se jäsentää uudella tavoin strategisen yritysverkoston toimintaa.

Tärkeämpiä kuin teoreettiset kysymykset, ovat kuitenkin yritysverkostojen käytännön kehittämiseen liittyvät ongelmat. Uusi näkökulma mahdollistaa verkostotoiminnan kehitystyössä yrityksille ja johtajille irtautumisen oman yrityksen ahtaista raameista. Verkostotoiminta voidaan nähdä yrityksissä samalla yrityksen ulkopuolisena toimintana, johon osallistuvat myös muut strategisessa verkostossa toimivat yritykset. Kvasi-yrityksestä ja sen toiminnasta tulee oma kehityskohteensa, minkä avulla on paremmin saavutettavissa tavoitellut hyödyt ja luotavissa uusia innovaatioita ja liiketoimintaideoita.

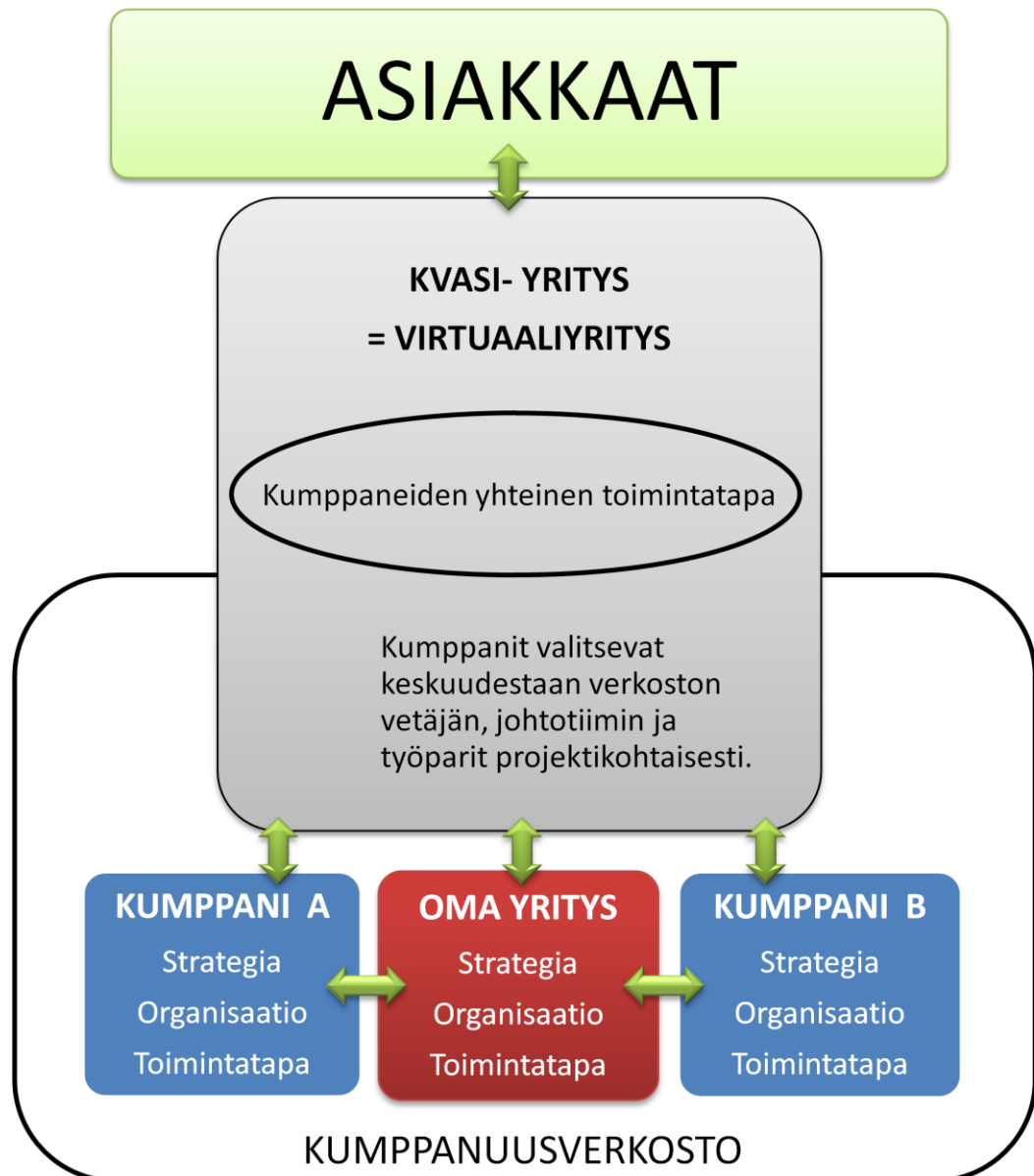
## 2.8 Verkostostrategia

Kun verkostotoiminnassa edetään strategiseen yritysverkostoon, muuttuu toimintamuoto verkostoyhteistyössä monenkeskiseksi. Yritysryhmä sitoutuu yhteiseen toiminnan kehittämiseen ja systemaattisiin toimintatapoihin. Liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yhteistyössä, mikä edistää arvoketjujen tehostamista ja työnjaon selkeyttämistä verkostossa.

Perustana strategisella verkostolla on yhteinen visio verkoston toiminnasta ja tuotteista ja niiden kehityksestä. Tätä kautta verkostoon syntyy yhteistä toimintakulttuuria. Keskeisenä verkoston kehittämisessä on kehityspotentiaalin

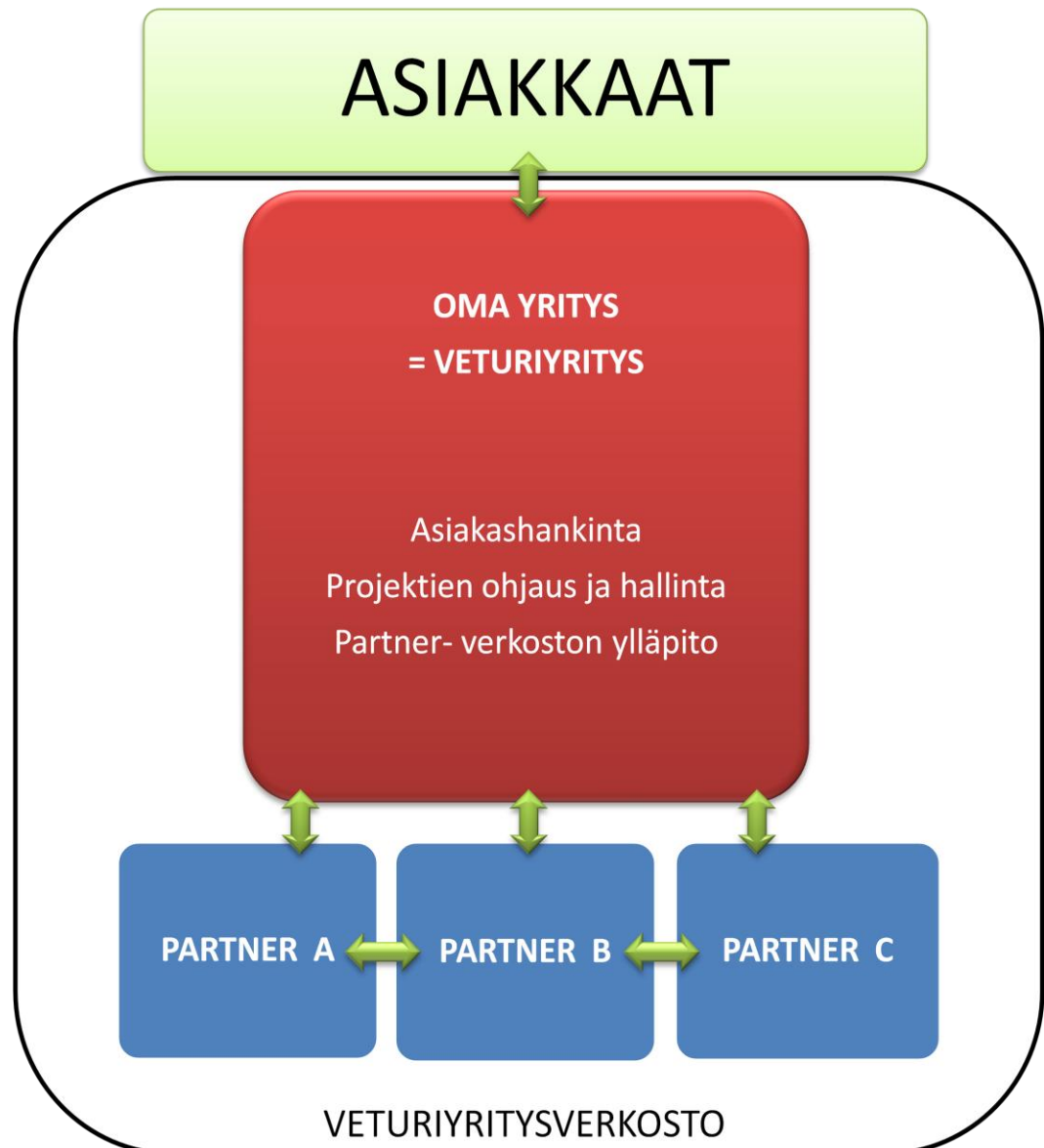
hyödyntäminen. Monenkeskinen yhteistyö tuo esiin eri näkökohtia toimintaan, mikä edistää verkoston innovaatiokykyä.

Verkoston toimintaperiaatteet ja kehitysvisiot voidaan saattaa yhteiseksi verkostostrategiaksi. Verkostostrategia kiteyttää verkoston yhteisen kehityssuunnan ja -mallin. Strategia on perustana verkoston kehitystoiminnalle ja yhteistoiminnan uusien muotojen kehitykselle. Tällaisena muotona voi tulla kyseeseen eteneminen kohti esitetyn kuvion 4 mukaista kvasi-yritystä, josta tulee itsenäinen kehityskohde verkoston toiminnan edelleen kehittämiseksi (Hines 1994).



KUVIO 4. Strategisen yritysverkoston, Kvasi-yrityksen toimintamalli

Kuviossa 5 on MPI Oy:n tavoiteltu toimintamalli verkoston veturiyrityksenä.



KUVIO 5. Veturiyrityksen toimintamalli = MPI Oy:n toimintamalli

## 2.9 Verkoston sosiaalinen pääoma

Positiivisia, hyödyllisiä verkostoja ja verkistorakenteita on alettu tulkita sosiaalisiksi pääomaksi. Verkoston koheesio eli lukuisat, luultavasti löyhät siteet toimijoiden välillä tuottavat sosiaalista pääomaa, koska verkostoon on muodostunut vahva luottamus ja yhteisiä kirjoittamattomia sääntöjä, jotka tukevat yritysten välistä tehokasta tiedonkulkua (Coleman 1990).

Toisaalta on näkökulma, että verkostoyritysten tulisi pyrkiä välittäjien asemaan eli solmuksi toisistaan kaukana olevien toimijoiden välille. Tämä luo sosiaalista arvoa välittäjäasemassa olevalle yritykselle. Näin siksi, että välittäjäasemassa

oleva yritys saa eri lähteistä runsaasti erilaista tietoa ja sillä on lisäksi kontrolliasema tähän tietoon liittyen (Burt 2004).

Kiinteän ja tiiviin verkoston rakentamisen ongelmana saattaa myös olla verkoston ylläpidon hinta. Jokaiseen yhteistyösuhteeseen liittyy jokin kustannus, ja suhteen ylläpito on mielekästä vain, jos sillä arvioidaan olevan jollain aikavälillä kustannusta suurempi hyöty.

Eräs tapa vaikuttaa verkoston hallinnan kustannuksiin on keskinäisen luottamuksen vahvistaminen ja hyödyntäminen verkoston hallinnassa. Toinen tapa alentaa kustannuksia on pitää aktiivisena vain hyödyllisimpiä ja tärkeimpiä suhteita muiden suhteiden jäädessä epäsuoriksi eli sellaisiksi, että niihin on suhde jonkin toisen yrityksen kautta. Asiakasyritysten pyrkimys ulkoistaa suurempia kokonaisuuksia ja lisätä järjestelmätoimittajien vastuuta on esimerkki tällaisesta toimintatavasta.

Verkoston kannalta koossa pitävä voima on luottamus, koska ulkopuolisen on vaikea tunkeutua toisiinsa luottavien osapuolten väliseen kaupankäyntiin. Luottamus rakentuu suhteen aikana ja pitkäaikaisissa suhteissa sen merkitys suhteen hallinnassa on luonnollisesti suurempi. Jatkuvan vuorovaikutuksen kasvattama suhdeluottamus lisää yritysten välisen strategisesti tärkeän tiedonvaihdon määrää. Jatkuvalle vuorovaikutukselle on juuri luottamuksen takia suurempi merkitys kuin yrityksen asemalla verkostossa, kun on kyse yrityksen mahdollisuudesta saada uutta tietoa yhteistyökumppaneilta

## 2.10 Verkostoyhteistyön organisointi

Verkoston muodostaminen vaatii yrityksiltä varsinkin alussa tai muutosvaiheessa paljon resursseja. Verkostoyhteistyön on toimittava usein monella organisaation tasolla, jotta sillä saavutetaan haettuja etuja. Monitasoisella organisoitumisella varmistetaan tiedonkulku yritysten välillä ja luodaan pohja tehokkaalle toiminnalle ja jatkuvalla kehittämiselle.

Verkostokuvaus konkretisoi verkoston strategian. Verkostokuvauksen tekeminen vahvistaa yhteistä näkemystä verkoston olemassaolon syistä ja on keino kommunikoida verkostoitumisen tavoitteista verkostoyritysten koko henkilöstölle ja asiakkaille. Verkostokuvaus voi muodostaa myös osan verkoston markkinointimateriaalista. Verkostokuvaus ja -pelisäännöt voidaan liittää myös verkostosopimukseen, jos yhteistyöstä halutaan tehdä kirjallinen sopimus.

### 2.11 Luottamuksen merkitys verkoston kehittämisessä

Luottamus on varsin useasti käytetty sana, kun kuvataan niin ihmisten kuin yritystenkin välistä toimintaa. Luotettavuus nähdään arkikielessä hyvin inhimillisenä ominaisuutena, yhteistyön mahdollistajana. Se on jotain, mitä pitää myös yritysten välisissä suhteissa olla, mutta jota on vaikea tavoittaa tai konkretisoida. Se syntyy hitaasti, mutta voi kadota hetkessä. Perinteisesti luottamus on kuin silta menneiden hyvien kokemusten ja hyvän, tavoiteltavan tulevaisuuden välillä.

Yritysten välinen läheinen, horisontaalinen yhteistyö rikkoo itsessään hierarkkista valta- ja luottamusrakennetta ja muuttaa kilpailutilannetta. Yritysten välisellä, tiiviillä yhteistyöllä tavoitellaan tuotannollista joustavuutta ja nopeutta ja yhteistyö nähdään uusien innovaatioiden mahdollistajana. Yhteistyö saattaa nopeassa tahdissa yhteen ihmisiä, joilla ei ole välttämättä velvollisuutta eikä kokemusta toimia keskenään.

Verkoston strategisen kehittämisen menetelmiä käytettäessä on huomioitava, että joskus prosessi on tärkeämpi kuin tulos eli täytetty lomake.

Yhteistoimintamallien, kuten säännöllisten tapaamisten ja verkostopäivien, avulla pyritään pohjustamaan luottamuksen syntyä ajallisesti vaiheittain etenevänä prosessina. Verkoston kehittämisen alussa käytetään aikaa tutustumiseen ja yhteisten mielenkiinnonkohteiden kartoittamiseen ja yhteistyön yleisiin tavoitteisiin ja alustaviin pelisääntöihin. Myös ulkopuolista osapuolta voidaan käyttää yhteisten intressien kartoittamiseen.

Prosessin edetessä, luottamuksen kasvaessa, edetään karkeista yhteistyön viitekehysistä sopimisesta konkreettisempiin, yksityiskohtaisempiin asioihin ja kohti operatiivista toimintaa.

Tällöinkin etukäteen sovitut, kirjalliset kuvaukset, menettelytavat ja pelisäännöt helpottavat yrityksiä suuntamaan uudelleen toimintaansa, hallitsemaan muutoksia ja ratkaisemaan verkoston toiminnan ongelmia.

## 2.12 Johtopäätökset

Kilpailun siirryttyä yritysten välisestä kilpailusta yhä voimakkaammin verkostojen väliseen kilpailuun on löydettävä uusia verkoston kilpailukykyä parantavia tekijöitä.

Tämä tarkoittaa sitä, että verkoston liiketoimintaympäristöä ja sen muutoksia tulisi seurata yhä enemmän, ei vain yksittäisen yrityksen, vaan koko verkoston tasolla.

Verkoston on jatkuvasti asemoitava itseään markkinoilla ja pyrittävä sopeutumaan muutoksiin sekä ennakoimaan ja hyödyntämään muutosten tarjoamat uudet mahdollisuudet.

Kilpailukykyisen verkoston tulisi tehdä yhä enemmän strategisen tason yhteistyötä. Siten myös verkoston strategiset työkalut ovat keskeisessä asemassa verkoston dynamiikan hallinnassa. Verkoston rakenteet ja yritysten väliset suhteet eivät ole staattisia, vaan dynaamisesti jatkuvassa vuorovaikutuksessa paitsi keskenään myös toimintaympäristönsä kanssa kehittyviä. Verkoston kokoonpano muuttuu ajan myötä esimerkiksi ulkoistamispäätösten tai uusien osaamistarpeiden vuoksi. Yritykset toimivat moniverkostoymäristössä, jossa samat yritykset voivat olla keskenään välillä yhteistyökumppaneita ja toisinaan kilpailijoita. Joidenkin kumppanien kesken yhteistyötä syvennetään pitkäjänteisesti jopa strategiseen kumppanuuteen asti.

Yhteistyön syventyessä tulee koko ajan tärkeämmäksi se, että sekä yrityksen että verkoston tavoitteet ja toimintatavat tukevat toisiaan. Yrityksen tulee resurssiensa

puitteissa pystyä arvioimaan, mihin verkostoyhteistyöhön ensisijaisesti panostaa ja missä verkostoissa sen kannattaa syventää yhteistyötä.

Vaikka verkostot muuttuvat ja kehittyvät myös itse organisoituen, on verkoston kehittämisen elinkaarta ja verkoston hallinnassa käytettäviä menetelmiä tarkasteltaessa huomioitava, että yhteistyösuhteiden muodostaminen ja kehittäminen vaativat yritykseltä aina panostuksia. Verkoston jäsenten on panostettava aikaa, rahaa ja resursseja oman organisaationsa aseman ja roolin varmistamiseen verkostossa.

Tiedon ja tiedonhallinnan, eli kyvykkyyden luoda ja hyödyntää uutta tietoa, merkitys korostuu nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulevaisuudessa kilpailukykyisimpiä ovat liiketoimintaverkostot, jotka ennakoivat ympäristön muutoksia tehokkaimmin ja joilla on selkeät yhteiset tavoitteet.

Jatkuvaa parantamista ja uudistumista tukeva yhteistyöverkostojen toiminta haastaa yritysten strategisen johtamisen avoimeen vuorovaikutukseen toimintaympäristön kanssa uusien innovatiivisten liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi.

### 3 CASE: MPI OY - MAINTENANCE PROJECT INTEGRATOR

#### 3.1 Yritysesittely

Sivistyssanakirjan mukaan integraattori on yhdentämistä tekevä ihminen, laite tai organisaatio.

Perustettava MPI Oy - Maintenance Project Integrator aloittaa toimintansa Päijät-Hämeessä ja toimipiste sijaitsee Lahdessa. Yrityksen päätoimialana on asennus- ja kunnossapitoprojektit. Tavoitteena on laajentaa toiminta myös muualle Suomeen ja ulkomaanprojekteihin.

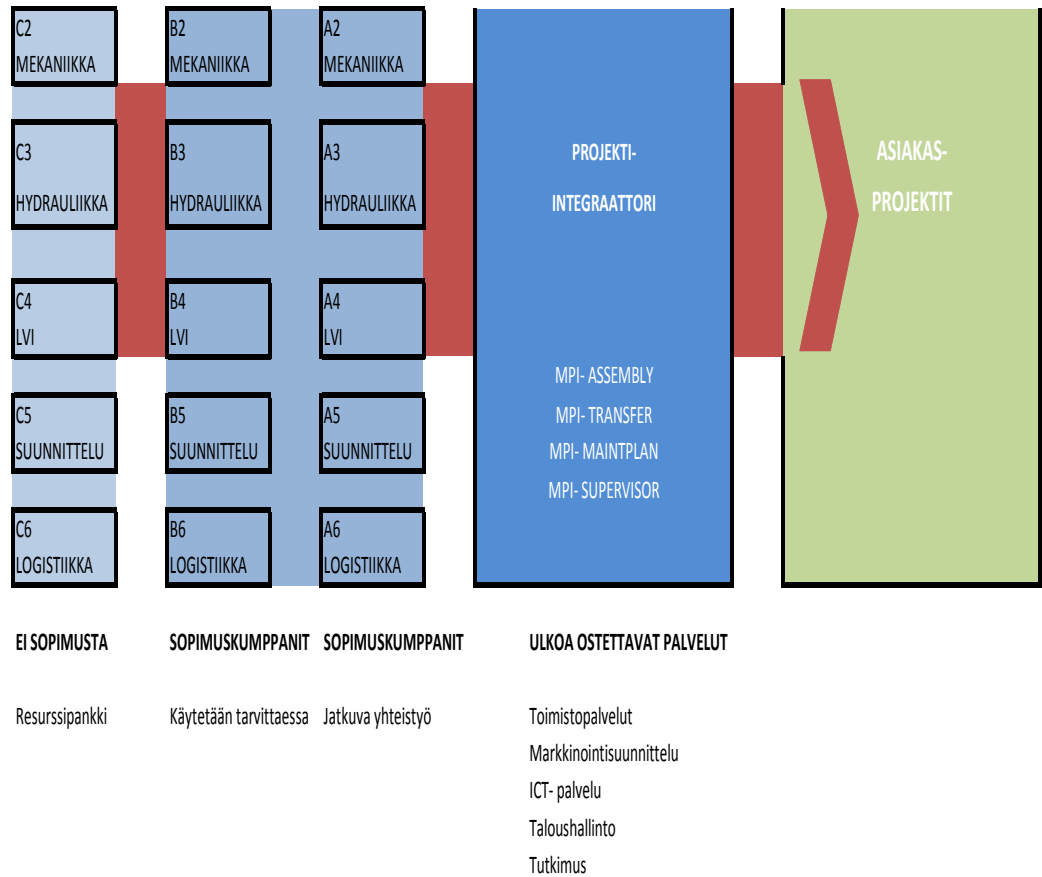
Yritys käynnistetään nykypäivän verkosto-organisaationa, jonka avulla voidaan toteuttaa pieniä ja suuria projekteja asiakkaiden tarpeiden mukaan. MPI Oy toimii verkoston ja projektien veturiyrityksenä, jonka kautta koko projekti voidaan organisoida. Opinnäytetyöntekijä on yrityksen perustaja. Veturiyrityksen MPI Oy:n oma organisaatio tulee käsittämään neljä henkilöä. Projekteissa toimitaan yhteistyössä verkostokumppaneiden kanssa. Tavoitteena on, että MPI-verkoston kuuluu 5 - 10 omiin aloihinsa erikoistunutta yrittäjää tai yritystä. Veturiyrityksen tehtävänä on asiakashankinta, projektien läpimenoista vastaaminen ja jatkuva MPI-verkoston yhteistoiminnan kehittäminen. Taloushallinnossa, markkinoinnissa ja ICT-palveluissa käytetään alansa osaavia yrityksiä. Ambitiona on nostaa kunnossapitoprojektien toiminnanohjaus ja tehokkuus uudelle tasolle.

MPI-verkoston asiakasprojektien kulmakivet ovat seuraavat:

- matala organisaatio
- erikoistuminen projektikohteisiin
- oikeat verkostokumppanit projektikohtaisesti
- toiminnanohjauksen ja tehokkuuden nostaminen uudelle tasolle
- logistiikan ja toimitusprosessien ohjaus
- laadun tekeminen
- tyytyväinen asiakas, joka tilaa seuraavankin projektin
- verkostokumppaneiden taloudellisen hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden varmistaminen.

Kuviossa 6 on kuvattu MPI Oy:n tapa toimia veturiyrityksenä asiakasprojekteissa.

KUVIO 6. MPI –verkoston suunniteltu kokoonpano



### 3.2 Asiakasryhmät ja tuotteistetut palvelut

Tulevia asiakasryhmiä ovat elintarviketeollisuus, teknologiateollisuus, logistiikkakeskukset, julkinen sektori sekä tuotantolinjojen valmistajat ja maahantuojat. Yritys keskittyy projektipalveluiden tuottamiseen eikä tee varsinaisia huolto- ja korjaustöitä. Palvelut tuotteistetaan neljään eri konseptiin ja MPI Oy tarjoaa seuraavia projektipalveluita.

#### MPI-ASSEMBLY

- uusien koneiden asennuspalvelut
- tuotantolinjojen asennuspalvelut.

#### MPI-TRANSFER

- koneiden ja tuotantolinjojen purku, siirto ja asennus
- projektien sisä- ja ulkologistiikkapalvelut.

#### MPI-MAINTPLAN

- ennakkohuoltosuunnitelmat
- riskianalyytit ja koulutus.

#### MPI SUPERVISOR (vrt. ”vastaava mestari”)

- projektien työnjohtopalvelut, myös ulkomailla
- asiantuntijapalvelut.

## 4 MPI OY VERKOSTOYRITYKSENÄ

### 4.1 Uudenlaista yrittäjyyttä

Verkostoyrittäjyys yhdistää verkostoyrittäjän ja verkostoyrityksen uudennlaiseksi yrittäjyydeksi, jossa toimintatavat ja rakenteet poikkeavat perinteisestä yrittäjyydestä. Yrittäjän kannalta se luo uudennlaisen identiteetin, jossa on erilaisia rooleja ja joka vaatii erilaisia ominaisuuksia kuin perinteinen yrittäjyys. Lisäksi verkostoyrittäjyys voidaan nähdä uudennlaisena yrittämisen muotona ja yrityksen strategisena orientaationa. Uudennlaisen yrittäjyyden voidaan katsoa syntyneen verkostotalouden tarpeisiin. Verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat, asiakkaitten vaatimustason nousu, keskittyminen ydinosaan, tieto- ja viestintäteknikan lisääntyminen, taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys sekä yritysten välisten yhteistyön kasvu. Verkostoissa toimiminen edellyttää yritykseltä vahvaa omaa erikoisosaamista, jonka kautta se pystyy rakentamaan kumppanuuksia ja on muille yrityksille houkutteleva kumppani. Toimintamalleina ovat kumppanuudet (löyhä sidos), yhteistyöyrittäminen (kvasi) ja veturiyrittäminen (MPI Oy ja partneriverkosto)

Verkostoyrittäjän ominaisuudet ovat:

- avoimuus ja aktiivisuus
- luottamus
- innovaattorina toimiminen
- yrittäjämäinen asenne
- tiedon ja kokemusten jakaminen
- uudennlaiset roolit.

## 4.2 Verkostoituminen

Yritykset ja ihmiset ovat aina tehneet keskinäistä yhteistyötä. Ensisijaisesti yrityksissä verkostoituminen eri muodoissaan ja eri tasoilla on otettu käyttöön ”virallisena” välineenä, jonka avulla voidaan saada joustavasti omaan toimintaan lisäresursseja tai muita lisäarvoja.

MPI Oy:n perustuu seuraaviin asiakaslupauksiin:

- Verkostoyritys mahdollistaa aina projektikohtaisesti kohteeseen tarvittavat oikeat resurssit ja kohteen vaatimuksia vastaavan ammattiosaamisen.
- Yhteinen nopea tiedonkulku toteutetaan nykytekniikkaa hyödyntäen.
- MPI-verkostolla on oma intranet projektikustannusten hallintaa ja työnseurantaa varten.
- MPI hallinnoi keskitetysti projekteissa tarvittavat henkilöt, materiaalit, työkalut ja logistiikkapalvelut.
- Asiakas saa kattavan palvelun yhdellä tilauksella ja sopimuksella
- Projektin ajaksi nimetyt MPI-vastuuhenkilöt ovat tavoitettavissa ympäri vuorokauden.
- Asiakasyrityksen kannalta kustannukset ja aikataulut ovat hyvin hallittavissa etu- ja jälkikäteen.
- Projektikohtainen Supervisor-osaaja on käytössä koko projektin ajan.

## 5 MPI OY VERKOSTOYRITYKSEN KUVAUS

Yrittäminen on useimpien ulottuvilla oleva mahdollisuus oman ammatillisen osaamisen pohjalta. Edellä kuvattu uudenlainen verkostoyrittäjäyys mahdollistaa opinnäytetyön tekijän kädentaitojen, työkokemuksen ja teoriaosaamisen hyödyntämisen uudenaikaisena integraattoriyrittäjänä kunnossapidon toimialalla. Opinnäytetyöntekijän valmistuminen mekatroniikkainsinööriksi tukee tässä suunniteltua yrittäjäyttä.

Perustettava yritys MPI Oy on suunnannäyttävä teollisuuden asennusprojektien toteuttamisessa verkostomallilla ja uusien toimintamallien kehittämisessä ja käytössä. Yhteen sovitettujen toimintamallien on valittu ja kehitetty siten, että projektien suunnittelu- ja seurantaolosuhteet ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Projektit toteutetaan yhteistyössä partnerien kanssa, MPI Oy:n toimiessa vastuullisena projektien vetäjänä ja kokonaistoimittajana asiakkaaseen päin.

MPI Oy on luonut ympärilleen luotettavan ja toimivan verkostopartnerien joukon. Verkosto tukee MPI Oy:n liiketoimintaa, ja MPI Oy tukee verkostokumppanien liiketoimintaa. Kumppanit pääsevät helpommalla toimimalla MPI-verkostossa, koska veturiyritys hoitaa mm. asiakashankinnan ja taloushallinnon. MPI Oy sitoutuu verkostokumppaneihinsa. Yhteistoiminta verkostossa pakottaa kehittymään ja tavoitteena on yhteinen hyöty.

### 5.1 Verkostokumppaneiden valinta ja kriteerit

MPI Oy:n eritasoiset verkostokumppanit ovat :

A-kumppanit muodostavat verkoston ytimen, joiden kanssa on kirjalliset yhteistyösopimukset jatkuvaa yhteistoimintaa varten. Käytössä oleva sisäinen hinnasto mahdollistaa tarjouksen tekemisen joustavasti ja nopeasti.

B-kumppanit ovat erikoisosaajia, joita tarvitaan harvemmin ja joiden kanssa on myös kirjalliset sopimukset. Käytössä oleva sisäinen hinnasto mahdollistaa tarjouksen tekemisen joustavasti ja nopeasti.

C-kumppanit toimivat resurssipankkina. Tunnettuja ja luotettavia alansa toimijoita, joiden kanssa kahdenkeskinen yhteistyö perustuu aikaisempaan yhteistyöhön ja luottamukseen. Ei ole erillisiä sopimuksia. Hinnat sovitaan tilauskohtaisesti.

Projekteissa tarvitaan kumppanuuksia seuraavilta aloilta:

- hydrauliiikka
- automaatio
- lvi
- mekaniikka
- logistiikka
- työkaluvuokraamo
- suunnittelu.

Ulkopuolelta ostettavat palvelut ovat:

- toimistopalvelut
- markkinointisuunnittelu
- ict- palvelu
- taloushallinto
- tutkimus.

## 5.2 Liiketoimintaprosessit ja esimerkkiprojekti

Asiakasprojektin toteutus ja siihen liittyvät MPI Oy:n liiketoimintaprosessit on esitetty MPI Oy:n liiketoimintaprosessit esimerkkiprojektin yhteydessä kuviossa 7.



KUVIO 7. Kuvitteellinen esimerkki asennusprojektin kulusta

Uusi, 20 000 litran sekoitussäiliön asennetaan suuren elintarvikeyrityksen uusiin tiloihin. Asiakas on tilannut säiliön valmistajalta sekoittajineen toimitettuna vapaasti tehtaalte. Asiakas on lähettänyt tarjouspyynnön MPI Oy:lle ja kolmelle muulle asennusyritykselle.

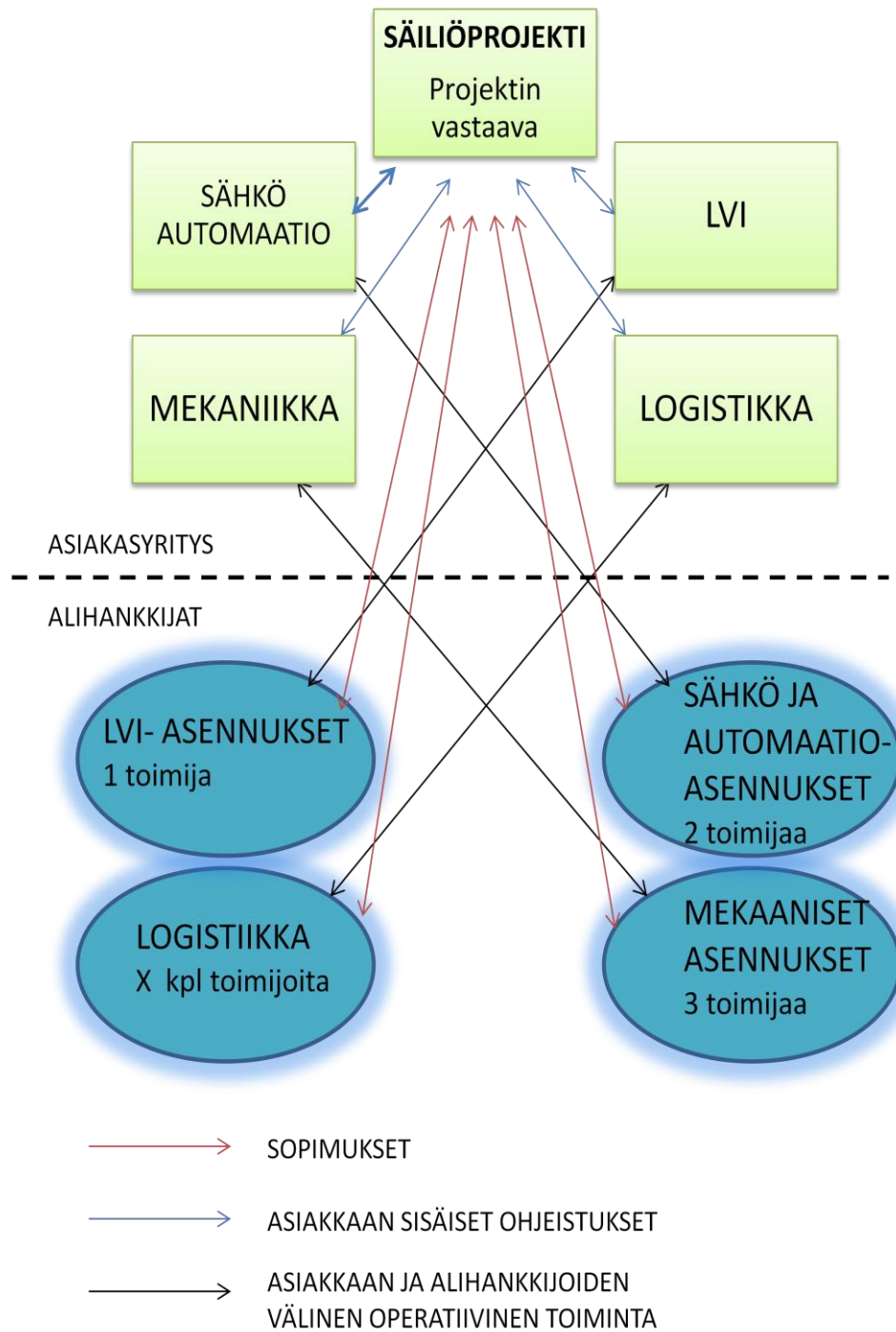
Tarjouspyyntö on saatu seuraamalla aktiivisesti alueen yritysten investointeja ja ylläpitämällä jatkuvia asiakaskontakteja.

Tarjouspyynnön mukaan asennusyritykselle kuuluu säiliön asennuksen lisäksi putkistojen, venttiilien ja sähköjen asennukset tarvikkeineen. Tarjouspyynnön päivämäärästä lukien säiliö saapuu tehtaalte kahden viikon kuluttua ja säiliön käyttöönoton tulee tapahtua kuukauden päästä saapumisesta asennuspaikalle.

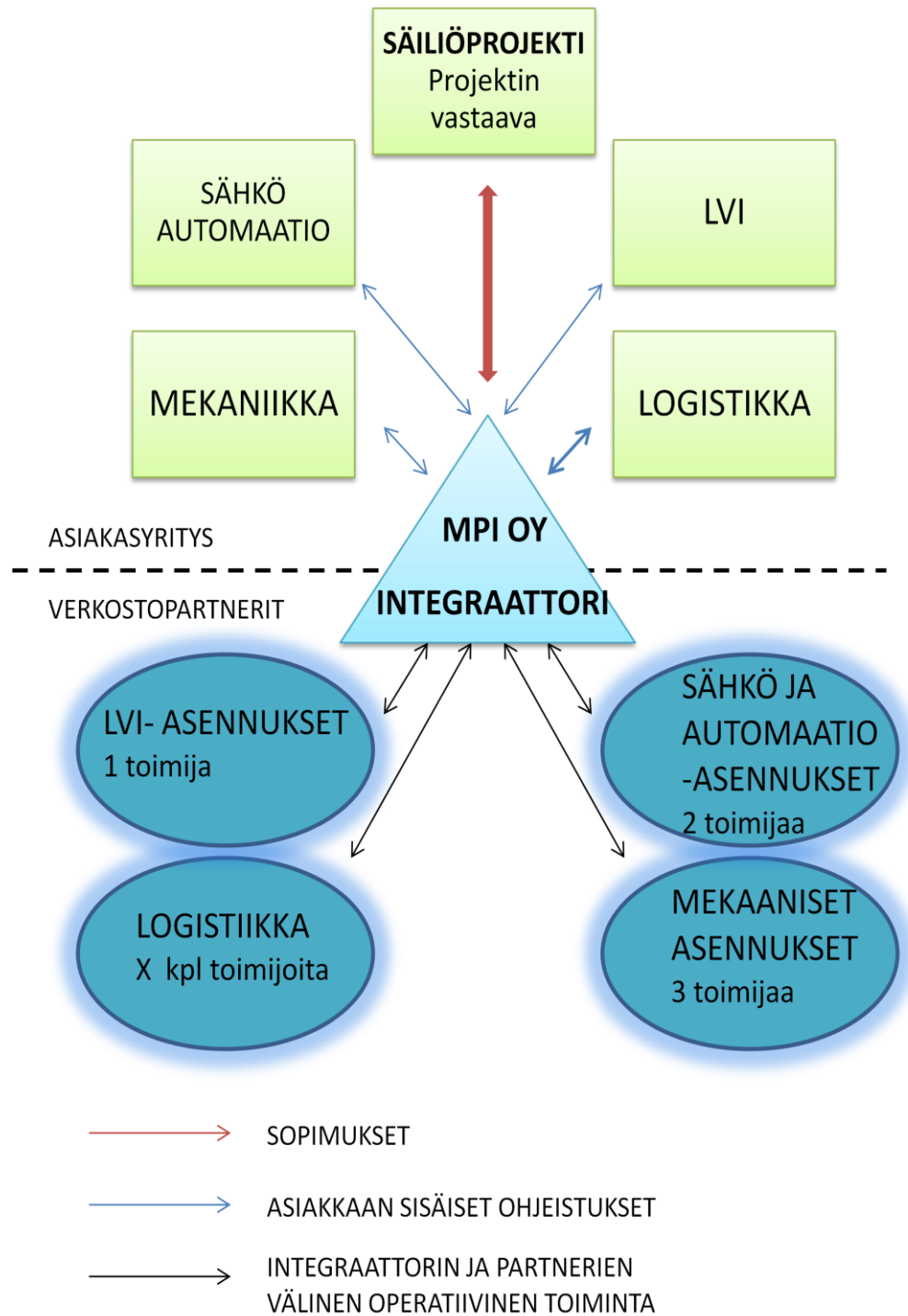
Uusi toimintatapa (integraattori) ratkaisi tarjouskilpailun MPI Oy:n hyväksi ja joustava ammattiosajien resurssointi MPI-verkoston avulla oli ratkaiseva tekijä.

Kuviossa 8 on esitetty perinteinen tapa hoitaa säiliöprojekti.

Kuviossa 9 on esitetty integraattorimallilla toteutettu säiliöprojekti.



KUVIO 8. Säiliöprojektin toteutus perinteisellä alihankintamallilla



KUVIO 9. Säiliöprojektin toteutus MPI-integraattorimallilla

Tilauksen saamisen jälkeen alkaa varsinainen projektin suunnittelu, operointi ja vastuiden jako.

Asiakkaan vastuut ovat:

- asennuspiirustukset, sähkö- ja putkistosuunnitelmat
- säiliö ja venttiilit toimitettuina asennuspaikalle
- yhteyshenkilön määrittely
- projektiryhmän jäsenyys, kaksi henkilöä
- työmaaolosuhteiden järjestäminen
- projektin ohjaus ja lopputuloksen hyväksyminen.

MPI Oy:n integraattori-palvelut ovat:

- projektiorganisaation perustaminen
- supervisorin nimeäminen
- projektiaikataulun laatiminen
- asennuspartnerien valinta ja rekrytointi
- asennustyön ohjaus ja valvonta
- tilauksessa sovitut materiaalihankinnat
- sisä- ja ulkologistiikka
- projektiaikataulun seuranta
- projektin kustannusten hallinta
- yhteyshenkilö projektin ajan asiakkaalle ja kumppaneille
- ylösajon ja käyttöönoton tuki
- projektin hyväksyttäminen asiakkaalla
- laskutus ja tilitykset
- projektiorganisaation purku.

MPI-verkostokumppanien asennuspalvelut ja vastuut ovat:

- sitoutuminen projektiin
- intranetin ylläpito töiden ja tarvikkeiden osalta
- MPI-look ja toimintapa
- mekaniikka, kaksi asentajaa
- sähkö- ja automaatio, yksi asentaja
- lvi, yksi asentaja
- asennustöiden toteutus sopimuksen mukaisesti.

Edellä esitellyllä mallilla ja työnjaolla säiliön asennus on mahdollista toteuttaa asiakkaan edellyttämässä aikataulussa. Mallissa on pyritty kuvaamaan toimintatapaa, jolla MPI Oy on suunniteltu toteutettavaksi.

### 5.3 Myynnin- ja markkinoinnin keinot

Markkinointi kohdistetaan asiakasyrityksestä riippuen oikeille avainhenkilöille ja päättäjille.

MPI- yrityksestä tehdään esittelyaineisto, joka lähetetään valituille avainhenkilöille. Esittelyaineiston tekeminen, www- sivut, osoitteet ja postitus ostetaan ulkopuoliselta markkinointiyritykseltä. Postituksen jälkeen asiakasyritykseen otetaan henkilökohtainen kontakti. Osallistutaan alan messuille markkinoimaan omia palveluja. Lisäksi messuilta hankitaan tietoa uusista menetelmistä ja kilpailijoista. Markkinoinnissa käytetään hyväksi jo aiemmin tehtyjä referenssikohteita. Yritys panostaa erityisesti jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja tavoitteena ovat jatkoprojektit. Olemassa olevat asiakkaat ovat aina halvimpia myynti-markkinointikustannusten suhteen kuin uudet. Edellä kuvattuun toimintaan MPI Oy rekrytoi teknisen projektipäällikön, joka toimii tarvittaessa toimitusjohtajan sijaisena. Kaikki verkostopartnerit toimivat verkoston ”myyntimiehinä” liikkeessaan kentällä asiakasrajapinnassa. Verkoston jäsenet saavat jatkuvaa myynti- ja asiakaspalvelukoulutusta. Asiakasyritysten ja MPI-verkoston välinen projektinohjaus hoidetaan hyödyntämällä nykypäivän ict-palvelujen mahdollisuuksia.

### 5.4 Yrityksen työllistämisaikutus

MPI Oy työllistää yrittäjän lisäksi, teknisen projektiammattilaisen, myynnin ja laatutoiminnan osaajan ja projektiassistentin. Oman henkilökunnan MPI Oy työllistää 5 - 10 kumppaniyritystä, joissa projektikohtaisesti työskentelee 5 - 20 asentajaa. Ulkopuolelta ostetaan taloushallinto-, ict- ja markkinointipalvelut.

## 5.5 Yrityksen menestystekijät ja arvot

Toimintapolitiikkansa avulla yritys vahvistaa omaa osaamistaan, verkostoitumistaan, laajentaa palveluvalikoimaansa ja toiminta-alueitaan.

Tavoitteena on kasvattaa markkinaosuuttaan kannattavasti ja on alueensa johtava kunnossapidon integraattoriyritys viiden vuoden päästä.

Yrityksen arvot ovat:

- asiakaslähtöinen toimintatapa
- kokonaispalvelu asiakkaalle
- yhteistyön helppous asiakkaalle
- korkea ammattitaito ja tekniikan tuntemus
- laadun tekeminen
- kannattava liiketoiminta ja vakaa talous.

MPI Oy:llä on hyvä asiakaskentän tuntemus ja hyvä logistinen sijainti Lahdessa.

Yrityksen jatkuva kehittäminen niin palveluiden kuin myös verkoston osalta ovat yrityksen tärkeitä menestystekijöitä. Asiantuntevien ja luotettavien osaajien käyttö projekteissa on laadukkaan lopputuloksen ehto. Lupausten pitäminen ja täsmällisyys ovat yrityksen itseisarvoja.

## 5.6 Laatu- ja ympäristöajattelu

Palvelun lopputuloksen laatu varmistetaan oikeiden kumppanien valinnoilla ja sisäisellä laatutoiminnalla. Projektien suunnitteluvaiheessa hyödynnetään verkostoresursseja ja kiinnitetään erityishuomiota asennuksissa käytettäviin materiaalivalintoihin ja tarvittaviin työmenetelmiin yhdessä asiakkaan kanssa. Näin varmistetaan laadukas lopputulos.

Aikataulut pidetään ja raporttien ulkoasu sekä sisältö vastaavat asiakkaan vaatimustasoa. Yrityksen ja verkostopartnerien laatuohjeistus antaa raamit päivän toiminnalle. Yrityksen sisäistä laatuohjeistusta tarkennetaan ensimmäisen toimintavuoden aikana. Laatuohjeistusta sovelletaan asiakas- ja projektikohtaisesti.

Yritys tiedostaa hyvin ympäristöajattelun ja sen merkityksen. Toiminnassa huomioidaan asiakkaan laatu- ja ympäristöjärjestelmät. Huomiota kiinnitetään myös projektityömaan ja ympäristön siistinä pitämiseen. Hyvä työmaajärjestys auttaa omalta osaltaan ylläpitämään työturvallisuutta. Varsinaista laatusertifikaattia ei toteuteta. Toimintaa ohjataan ja kehitetään ISO 9001 ja ISO 14001 periaatteiden mukaisesti. Lisäksi noudatetaan yleistä lainsäädäntöä, työturvallisuus- ja työterveysvaatimuksia. Yrityksen johto laatii koko verkostolle sisäiset laatu-, ympäristö- ja turvallisuustavoitteet.

#### 5.7 Laadun varmistus ja sisäinen auditointi

Oman toiminnan arviointi kaksi kertaa vuodessa. Kumppaneiden toiminnan arviointi vähintään yhden kerran vuodessa. Korjaavat toimenpiteet suoritetaan välittömästi. Kaikki verkostokumppanit auditoidaan vähintään kerran vuodessa. Auditoinnin tulos varmennetaan kirjallisesti ja allekirjoituksin. Valitaan kymmenen tarkistuskohtaa, jotka pisteytetään 0 - 10, tällöin maksimi on 100 pistettä. Alin hyväksyttävä on 80 pistettä. Jos pistemäärä alittuu, kumppanille annetaan aikaa kuusi kuukautta korjaaviin toimenpiteisiin, jonka jälkeen suoritetaan uusi auditointi. Muilta osin kiinnitetään huomiota yksittäisiin alle viiden pisteen arvioihin ja toteutetaan korjaavat toimenpiteet.

Verkostokumppanin arviointiperusteet ovat:

1. aikaisemmat referenssit
2. tuo lisäarvoa verkostolle
3. liiketoiminta tukee ja täydentää verkostoa
4. asiakaspalvelun taso
5. talous ja yritystoiminta kunnossa
6. pystyy kehittämään omalla panoksellaan verkostoa
7. on oman alansa ammattilainen
8. haluaa sitoutua verkoston toimintaan
9. hallitsee MPI-toiminnanohjausjärjestelmät
10. noudattaa MPI-laatukriteereitä.

#### 5.8 Tavarantoimittajat, logistiikka ja edustukset

Tavarantoimittajien valinnassa yhtiö pyrkii pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin, varmistaen kuitenkin samalla oikean hinta/laatusuhteen. Tavarantoimittajia arvioidaan vähintään kerran kahdessa vuodessa. Koska logistiikka on keskeisessä asemassa MPI-verkoston toiminnassa, tavarantoimittajien kanssa kehitetään yhteisiä logistiikan palvelukonsepteja. Yhtiö voi laajentaa toimintaansa mahdollisilla edustuksilla.

#### 5.9 Yrityksen toimitilat ja kalusto

Yrityksen toimistotilat sijaitsevat toimistohotellissa, josta on saatavilla tarvittavat oheispalvelut. Yritys tarvitsee lisäksi varikkotilan projektien valmistelua varten. Hyvillä logistisilla järjestelyillä varikkotilan koko voidaan minimoida. Verkostopartnereilla on käytössään oman alansa työkalut. Esim. nosturit ja erikoistyökalut vuokrataan projektikohtaisesti. MPI Oy ostaa projektikohtaisesti kaikille kumppaneille MPI-turvalliivit. MPI Oy investoi/vuokraa tarvittavat ICT-järjestelmät, perustyökalut ja pakettiautot omaan käyttöönsä.

## 6 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

### 6.1 Osaamisen ylläpitäminen

Kehitystä seurataan jatkuvasti niin MPI Oy:n liiketoiminnassa kuin myös verkostotasolla. Asiakkaiden tyytyväisyys mitataan ja palaute kerätään projektin lopussa kirjallisesti. Verkostokumppaneiden ja tavarantoimittajien tyytyväisyyttä mitataan kirjallisesti vähintään kerran vuodessa.

Kunnossapitoalan seuraamista ja uusien työmenetelmien kehittämistä tehdään koko ajan. Tietoa kerätään messuilta, internetistä, lehdistä ja asiakashaastatteluilla.

### 6.2 Informaatiojärjestelmä

MPI Oy hyödyntää tämänpäin informaatiotekniikan mahdollisuudet seuraavasti:

- palvelujen saavutettavuuden ja tavoitettavuuden parantaminen internetin avulla.
- keskinäisen tiedonkulun nopeuttaminen ja varmistaminen intranetin avulla
- alihankkijoiden laskutuksen ja tilitysten seurantajärjestelmä
- tiedonkulun varmistaminen asiakkaiden kanssa
- ict-systeemit ovat koko verkostolla samalla tasolla ja yhteensopivat sekä vastaavat asiakkaiden vaatimuksia.
- projektinhallinta- ohjelmat
- valmiiden projektien ylösajojen seuranta ja tuki.

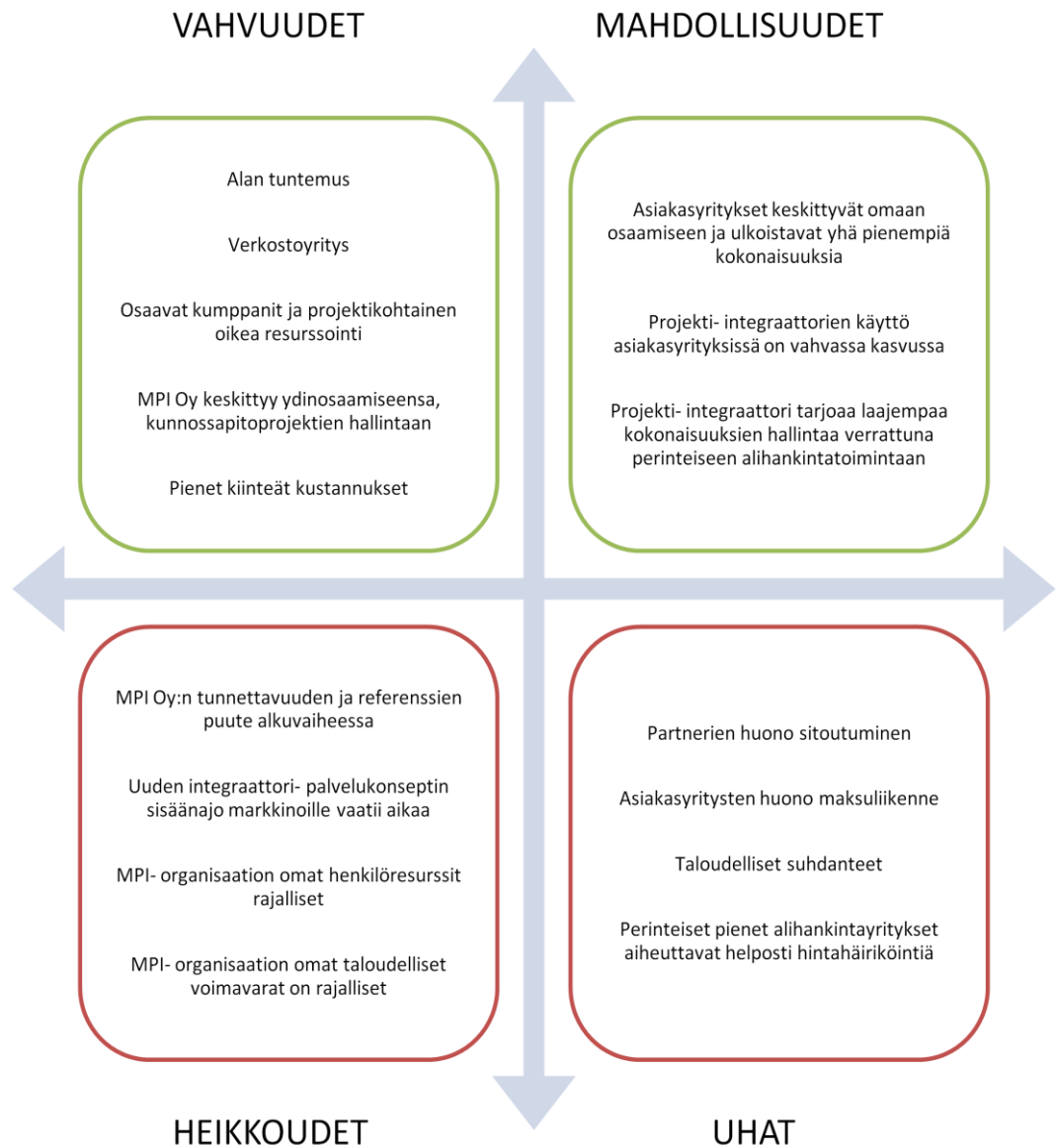
### 6.3 Verkoston henkilöstö

MPI Oy panostaa kaikkien verkostossa toimivien omien ja ulkopuolisten henkilöiden asiakaspalvelukoulutukseen. Henkilöstön ja verkostokumppanien asiakaspalvelun painopistealueita ovat seuraavat:

- yhtenäinen pukeutuminen esim. MPI- turvaliivi, nimikilvet
- hyvä asiakaspalvelu, asiakkaalle puhuminen, työmaakontaktien hoito
- yhteistyö verkostokumppaneiden kanssa
- intranetin käyttö
- kokonaisuuden tunnistaminen ja vastuun kantaminen.
- jokainen verkoston osa tekee osuutensa niin, että muut voivat luottaa siihen kaikissa olosuhteissa
- asiakastarpeiden tunnistaminen ja lisätöiden myynti
- ymmärrys, että asiakas on laskunmaksaja
- verkostokumppaneiden kanssa pidetään vuosittain 1-2 valmennustilaisuutta, jossa käsitellään liiketoiminnan nykytilaa jatkuvan parantamisen kannalta
- ammattiosaamisen ylläpito ja kouluttautuminen
- varmistetaan, että yhteys projektin vastaavaan on aina saavutettavissa ja mahdolliset reklamaatiot hoidetaan välittömästi.

## 6.4 Nelikenttäanalyysi – SWOT

Kuviossa 7 on tarkastelu MPI Oy vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia nelikenttäanalyysin (SWOT) avulla.



KUVIO 10. MPI Oy:n nelikenttä-analyysi

## 6.5 Yrityksen visio ja vuosivolyymi vuonna 2015

MPI Oy toimii uudenaikaisena kunnossapitopalvelujen integraattorina. Yritys on haluttu ja tunnettu yhteistyökumppani omalla toimialueellaan. Palvelujen saatavuuteen panostetaan niin, että helppo löytää ja käyttää. Arvioitu vuosivolyymi voidaan kuvata seuraavasti: Asiakasbruttolaskutus on 2,0 M€, vähennettynä alihankkijoiden palvelut ja tarvikkeet 1,0 M€ sekä muut ostetut ulkopuoliset palvelut 0,3M€. MPI Oy:n omaksi liikevaihtoksi tulee 0,7 M€, alv 0%., ja oma tulostavoite on 0,2 M€

## 7 HAASTATTELU VERKOSTOLIIKETOIMINNAN TULEVAISUUDEN NÄKYMISTÄ

Kangasniemellä 13.9.2013 suoritettu haastattelu MPI- verkostomallista.

Haastateltavana Simo Hokkanen, FT (Yrittäjä), professori Tallinnan Teknillinen Korkeakoulu. Haastattelijana opinnäytetyöntekijä Altti Teva.

Kysymykset ja vastaukset

Yritysverkostot/verkostoyrittäjä, mihin suuntaan kehitys on menossa 2013-2020?

- Asiakasyritykset keskittyvät omaan ydinosaamiseen
- Verkostossa on etuja, kuten joustavuus ja kulloinkin parhaat resurssit käytössä
- Päälliköt ja työnjohtajat asiakasyrityksissä haluavat keskittyä omaan toimeensa ja siirtää projektivastuun ulkopuolisille tekijöille
- Alihankinnan ketjutus lisääntyy ja ketjut tulevat entistä pitemmiksi.

MPI Oy:n haasteet?

- Kumppanien valinta ja tuotantokombinaation kasassa pitäminen
- Projektihankinta, referenssit puuttuvat
- Verkoston sosiaalinen pääoma pidettävä kunnossa
- Verkostossa tapahtuvan toiminnan korkea laatutaso tulee varmistaa
- Verkostoyrityksen pitää pystyä tuottamaan uusia innovatiivisia ja kustannustehokkaita palveluja.

MPI Oy:n markkinat?

- Entistä pienempiä kokonaisuuksia/töitä ulkoistetaan
- MPI Oy:n kaltaisia yrityksiä tarvitaan yhä enemmän
- Nykyiset suuret kunnossapitoyritykset ovat menettäneet markkinoita monikerroksisen organisaation ja kustannustehottomuuden vuoksi
- Markkinoilla on kasvavaa kysyntää matalille ja joustaville verkosto-organisaatioille.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli havainnollistaa yrityksen toimintaa verkostoympäristössä, tutkia verkostoitumisen teoriamalleja ja kokemuksia sekä soveltaa verkostomallia asennus- ja kunnossapitosektorille perustettavaan yritykseen MPI Oy - Maintenance Project Integrator. Opinnäytetyön avulla pyrittiin löytämään toimintatavat, joilla osajien muodostama verkostoyritys saadaan toimimaan tehokkaasti. Suunnitelma on mahdollista toteuttaa vuoden 2014 aikana.

Suurten teollisuusyritysten strategiana on keskittyä omaan ydinosaamiseen ja pitää oma henkilökunta mahdollisimman vähäisenä ja käyttää ulkopuolisten ammattilaisten palveluja. Lisääntynyt ulkoistaminen on avannut mahdollisuuksia päästä helpommin kumppaniksi teollisuuden kunnossapito- ja asennusprojekteihin. Tämä on lisännyt kilpailua markkinoilla ja osa perinteisistä alihankkijoista tuottaa palveluja alihintaan ilman laatutakuuta. Toisaalta taas isot tunnetut kunnossapitosektorin toimijat ovat vaikeuksissa ja purkavat raskaita organisaatioitaan.

Kunnossapito- ja asennustoiminta seuraa yleisiä teollisuuden trendejä ja tavoitteena on ulkoistaa yhä pienempiä projektikokonaisuuksia integraattorien ja järjestelmätoimittajien vastuulle.

Tästä kehityssuunnasta on seurannut, että alalle on syntynyt ja syntyy uudella palvelukonseptilla toimivia asennusyhtiöitä. Esimerkkinä voidaan mainita Maintpartner Oy:n vasta kehitetyt HUB-palvelut. Voidaankin todeta, että kunnossapidon- ja asennusalan uudet toimintatavat ovat vasta alkuvaiheessa.

Johtopäätöksenä on se, että MPI Oy:lle ja MPI-verkostolle on olemassa tilaus asiakaskunnassa. Tässä opinnäytetyössä esitetyllä mallilla MPI Oy:llä on hyvä mahdollisuus vastata alan kehitystrendeihin, asiakkaiden tarpeisiin ja erottua kilpailijoista uudenaikaisena toimijana ottamalla käyttöön asiakasyritysten ja asennusryhmien väliset integraattoripalvelut. Käyttämällä integraattoripalveluita asiakasyrityksillä on mahdollisuus parantaa asennusprojektitoiminnan tasoa, lisätä kustannustehokkuutta ja alentaa virhekustannuksia verrattuna nykykäytäntöihin.

## LÄHTEET

Alam, I & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Service Marketing*, vol. 16, No.6.

Burt, R.S. 2004. Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No2

Chesbrough, H & Teece, D. 1996. When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation. *Harvard Business Review*

Cheung S. 1983. The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics* 26, 386-405

Coleman, J. S. 1990. *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Grönroos C. 2007. *Teknologiäteollisuus : Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaa, haasteena kannattava kasvu*, Helsinki : Teknologianfo Teknova

Grönroos M. 2003. *Mahdollisuuden aika, kohti virtuaalista organisaatiota*. Tampere: Transatlanta

Henderson J. ja Quandt R. 1990. *Microeconomic Theory – A Mathematical Approach*. Third Edition. Lontoo: McGraw-Hill

Hokkanen S., Stömberg O. 2006 : *Laatuun johtaminen*. Jyväskylä : PainoPorras Oy

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. *Strategisen yritysverkoston johtaminen*. Helsinki: Taloustieto Oy

Jaakkola E., Orava M., Varjonen V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille*. Helsinki : Tekes

Kuivanen R. & Hyötyläinen R. 1997. *Kohti uudenlaisia yritysverkostoja*. Espoo: VTT

Lamming R. 1993. Beyond Partnership. New York: Prentice Hall

Ollus M., Ranta J., Ylä-Anttila P. 1998. Yritysverkostot : kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella, Helsinki : Taloustieto

Ollus M., Ranta J., Ylä-Anttila P. 1998. Verkostojen vallankumous : miten johtaa verkostoyritystä? Helsinki : Taloustieto

Paija L. & Ylä-Anttila, P. 1996. The Impact of Structure and Competition on Employment in the Telecommunications Cluster – Case Finland. ETLA keskusteluaiheita no. 549

Raatikainen L. 2010. Ammattiosaajasta yrittäjäksi, Helsinki : Edita

Ruuska K. 2007, Pidä projekti hallinnassa : suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki : Talentum

Sipilä J. 1996, Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki : WSOY

Toivola T. 2006, Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki : Edita

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu, Helsinki : Talentum

Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki, Salkari 2006).  
Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Espoo: VTT

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Tekesin ohjelma 2006-2013: Serve-Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille

<http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/serve/>

## HAASTATTELU

Simo Hokkanen, FT (Yrittäjyys), professori Tallinnan Teknillinen Korkeakoulu

