

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2015

Kaisa Hyytiä

FOKUSPISTE VERKOSTOITUMISHANKKEEN VAIKUTTAVUUS OSALLISTUJIEN ARVIOIMANA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi (YAMK) Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Toukokuu 2015 | 54 + 12

Ohjaaja Ari Jolkkonen

Kaisa Hyytiä

FOKUSPISTE VERKOSTOITUMISHANKKEEN VAIKUTTAVUUS OSALLISTUJIEN ARVIOIMANA

Verkostoituminen on tärkeä yhteistyömuoto yrityksille. Sen avulla tavoitellaan kannattavuuden ja tuottavuuden parantamista sekä uusia liiketoimintamuotoja. Verkostoitumisen edistämiseksi on käynnistetty julkisia hankkeita, joiden taustalla on aluekehittäminen ja elinkeinopolitiikka.

Hankkeen tavoitteena oli helpottaa Vakka-Suomen alueen pk-teollisuusyritysten yhteistyötä ja verkostoitumista. Hanke oli kaksivuotinen ja päättyi vuoden 2014 lopussa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää FokusPiste –hankkeen vaikuttavuus osallistujien arvioimana. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta ja teemahaastatteluja.

Tuloksena oli, että hankkeeseen osallistujat olivat saaneet hankkeen toiminnasta konkreettisia hyötyjä uusien tietojen, kontaktien, asiakkaiden, toimittajien ja työntekijöiden muodossa. Osa vastaajista oli saanut myös aineettomia hyötyjä, kuten henkistä tukea ja rohkeutta tehdä päätöksiä sekä näkyvyyttä yritykselleen. Hanketta pidettiin tarpeellisena ja toivottiin toiminnan jatkuvan tulevaisuudessa jossakin muodossa.

ASIASANAT:

Verkostot, verkostoituminen, aluekehitys, vaikuttavuus, arviointitutkimus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tradenomi (YAMK) | Master Degree Programme in Entrepreneurship and Business Know How

May 2015 | 54 + 12

Supervisor Ari Jolkkonen

Kaisa Hyytiä

THE EFFECTIVENESS OF THE FOKUSPISTE NETWORKING PROJECT EVALUATED BY THE PARTICIPANTS

Networking is an important form of co-operation between companies. It aims at profitability and productivity improvements as well as new forms of business. In order to promote networking, also public projects have been launched. The factors influencing public projects are regional development and industrial policy.

The project aimed at facilitating co-operation and networking of small and medium-sized companies in Vakka-Suomi area. It ran for two years and was completed at the end of 2014. The objective of this study was to examine the effectiveness of the FocusPiste project evaluated by its participants. An electronic questionnaire and theme interviews were used as research methods.

As a result it can be stated that the project participants had received tangible benefits of the new information, contacts, customers, suppliers and employees. Some of the respondents had also received intangible benefits, such as mental support and courage to make decisions, as well as increased their visibility. The project was considered necessary and hoped to continue in some form in the future.

KEYWORDS:

Networks, networking, regional development, effectivity, evaluation

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	6
1 JOHDANTO	7
2 FOKUSPISTE-HANKE	9
3 JOHDATUS VERKOSTOITUMISEEN	12
3.1 Monimuotoiset verkostot	14
3.2 Resurssiperustainen näkemys	15
3.3 Oppivan organisaation teoria	17
3.4 Verkostoitumisen hyödyt	18
3.5 Verkostoitumisen esteet ja riskit	20
3.6 Roolit verkostoitumisessa	22
3.7 Verkostojen johtaminen	25
3.8 Yhteenveto verkostoitumisesta	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
4.1 Arviointitutkimus	28
4.2 Vaikuttavuuden arviointi	31
4.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen organisointi	32
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
5.1 Vastaajien taustatiedot	36
5.2 Kokemukset verkostoitumisen hyödyistä	37
5.3 Kokemukset verkostoitumisen esteistä	39
5.4 Toiveet julkisen vallan toimenpiteistä verkostoitumisen edistämiseksi	40
5.5 Tietoisuus ja osallistuminen hankkeen toimintaan	42
5.6 Hyödyt hankkeen toimintaan osallistumisesta	45
5.7 Toiveet tulevaisuudesta	48
6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	50
LÄHTEET	53

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje	55
Liite 2. Kyselylomake	56

KUVIOT

Kuvio 1. Teorioita verkostoitumisen ymmärtämiseksi (mukaellen Hakanen ym. 2007, 47).	13
Kuvio 2. Verkostomuotojen avaruus (Valkokari ym. 2009, 219.)	15
Kuvio 3. Arvioinnin pääsuuntaukset (Aalto-Kallio ym. 2009, 37.)	29
Kuvio 4. Yritysten tietoisuus verkostoitumisesta.	37
Kuvio 5. Verkostoitumisen hyödyt vastaajien arvioimina.	39
Kuvio 6. Verkostoitumisen esteet vastaajien arvioimina.	40
Kuvio 7. Vastaajien toiveet julkistahon toimenpiteistä verkostoitumisen edistämiseksi.	42
Kuvio 8. Viestintäväylät, joista osallistujat ovat saaneet tietoa hankkeesta.	43
Kuvio 9. Yritysten tietoisuus ja osallistuminen tapahtumiin.	44
Kuvio 10. Hankkeeseen osallistumisen hyödyt.	46

TAULUKOT

Taulukko 1. Hankkeen tavoitteet ja toiminta	10
---	----

KÄYTETYT LYHENTEET

CE1090

Kantavien metallirakenteiden CE-merkintä EN 1090-1 -standardin mukaan tuli pakolliseksi 1.7.2014. Tämä edellyttää, että valmistajalla on ilmoitetun laitoksen sertifioida sisäinen laadunvalvontajärjestelmä. Standardin vaatimukset koskevat koko alaa aina teräsrakennekokoonpanojen suunnittelusta ja valmistuksesta näiden kokoonpanojen tarkastukseen asti. (Inspecta Group 2013.)

1 JOHDANTO

Maailma on täynnä verkostoja, ja me kaikki kuulumme moneen verkostoon. Perhe on sen jäsenten muodostama verkosto. Perhe kuuluu kyläverkostoon, kylät kuuluvat kaupunkiin, kaupunki kuuluu lääniin ja läänit valtioon. Valtiot taas kuuluvat maanosiin ja maanosat yhdistyvät koko maailmaan. Näin me olemme verkostomaisesti yhteydessä kaikkiin maailman ihmisiin.

Yrity maailmassa verkostoituminen kuuluu normaaliin liiketoimintaan ja tarpeeseen rakentaa erilaisia liiketoimintasuhteita. Nykyään verkostoitumisen tuoma hyöty on tunnistettu ja yritykset etsivät aktiivisesti verkostokumppaneita. Luotettavien ja omaan toimintaan sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen on kuitenkin haasteellista ja aikaa vievää.

Yritysten verkostoitumisen edistämiseksi on käynnistetty julkisia hankkeita. Näiden hankkeiden taustalla on aluekehittäminen sekä elinkeinopolitiikka. Kaupunkien elinkeinopolitiikan tavoitteena on edistää alueen vetovoimaa yritysten keskuudessa vahvistamalla alueen kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Alueellisten hankkeiden etuna on, että ne ymmärtävät alueen omaleimaisuuden sekä historian. Kehityspolitiikka voi luoda edistysmahdollisuuden, muttei voi toimeenpanna itse edistystä. Siihen tarvitaan aidosti yritysten omaa aloitteellisuutta ja vuorovaikutusta kehityspolitiikan kanssa. Tavoitteena on, että tukipolitiikan avulla käynnistynyt yritysverkosto toimii markkinoilla jatkossa itsenäisesti ilman julkista tukea. (Niemelä 2002, 113.)

FokusPiste-hanke on suunnattu helpottamaan Vakka-Suomen alueella olevien teollisuusyritysten yhteistyötä ja verkostoitumista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hankkeessa mukana olevat yritykset ovat kokeneet verkostoitumisen. Ovatko ne saaneet hyötyä hankkeesta ja ovatko yritykset valmiita panostamaan verkostoitumiseen myös jatkossa. Tutkimustulosten perusteella tulevia hankkeita voidaan entistä paremmin suunnitella yritysten tarpeiden pohjalta. Kirjallisuusosiossa tutustutaan siihen, mitä tutkimukset kertovat verkostoitumisesta, verkostotoimijoista ja verkostojen johtamisesta.

Tutkimusaineisto koottiin kyselyillä ja haastatteluilla. Kysely lähetettiin kaikille hankkeen tiedotuslistalla mukana olleille yrityksille Webropol-kyselynä. Hankkeessa mukana olleista yrityksistä valittiin myös viisi kohdeyritystä, joiden edustajien kanssa suoritettiin teemahaastattelu. Tutkimuksessa käytettiin useampaa metodologiaa, jotta aineistoa saatiin riittävästi luotettavien tutkimustulosten takaamiseksi. Tutkimuksen aineistona käytettiin myös hankkeen vetäjän kanssa käytyjä keskusteluja sekä Round Table –tapaamisen ryhmätyöskentelyn tuloksia.

2 FOKUSPISTE-HANKE

Tutkimuksen kohteena oleva FokusPiste–hanke on suunnattu pk-teollisuusyritysten innovaatio- ja verkostotoiminnan kehittämiseen Vakka-Suomessa. Hanke on tarjonnut yrityksille koulutusta, tietoa, verkostoja ja työkaluja ideoiden ja verkostojen kehittämiseen.

Hanketta hallinnoi Ukipolis Oy, joka on kuuden vakkasuomalaiskunnan omistama kehittämisorganisaatio. Se palvelee alueen yritys- ja elinkeinotoimintaa ja sen palvelut liittyvät yrittämiseen, yritystoiminnan kehittämiseen, rahoitukseen sekä yritystukiin kohdentuvaan neuvontaan. Palvelut ovat yrityksille pääsääntöisesti maksuttomia. Ukipolis Oy:n toiminnassa on myös muita hankkeita, kuten esimerkiksi elintarvikealan kehittämiseen suunnattu Elintarvikeala nousuun Vakka-Suomessa –hanke. Muita Ukipolis Oy:n toimintoja ovat energianeuvonta, uusyritysneuvonta ja yritysten hautomotoiminta.

Suurin FokusPiste-hankkeen rahoittaja on Ely-keskus. Sen rahoitusosuus hankkeen kustannuksista on 65 %. Mukana olevat kunnat rahoittavat hanketta 30 % ja loput 5 % kustannuksista maksavat mukana olevat yritykset.

Hanke on jatkoa Laitilan kaupungin vuonna 2011 tekemälle selvityshankkeelle, joka kartoitti Vakka-Suomen alueen metalliteollisuuden yritysten teknologian kehittämistarpeita. Esiselvityksen perusteella yritykset halusivat kehittää kansainvälistymistään, teknologiatasoaan ja toimintojaan. Yrityksissä koettiin yhteiset aamukahvitilaisuudet ja toimitusjohtajatapaamiset antoisiksi ja toivottaviksi. Yrityksillä oli tarvetta oppia verkostomaista toimintaa ja löytää oikeat, toimintaa hyödyttävät verkostot. Myös ideoiden jatkokehittäminen, hallitustyöskentelyn kehittäminen ja teollisuuden kiinnostavuuden lisääminen nuorten keskuudessa koettiin tärkeiksi.

FokusPiste–hanke alkoi joulukuussa 2012 ja kesti vuoden 2014 loppuun. Täyden verkostomaksun maksaneita yrityksiä hankkeessa oli mukana 30. Verkostomaksun suuruus oli 500 € ja maksuun sisältyi osallistuminen kaikkiin hankkeen järjestämiin tilaisuuksiin.

Hankkeen tavoitteena on ollut ohjata ja valmentaa yrityksiä verkostomaiseen toimintaan. Hanke on pyrkinyt rakentamaan toimintamallin verkostojen rakentamiseen sekä pilotoimaan mallia seudulla. Toisena tavoitteena on ollut uusien ideoiden hyödyntäminen, jatkojalostaminen ja eteenpäin vieminen. Hanke on tarjonnut yritysten käyttöön ideointi- ja kehittämistyökaluja. Kolmantena tavoitteena hankkeella on ollut asiantuntija-avun tarjoaminen yrityksille. Asiantuntijatarpeen ovat määritelleet mukana hankkeessa olevat yritykset. Taulukosta 1 käyvät ilmi hankkeen tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi järjestetyt tapahtumat ja tilaisuudet.

Taulukko 1. Hankkeen tavoitteet ja toiminta

Tavoite	Toiminta
Yritysten ohjaus ja valmennus verkostomaiseen toimintaan	<ul style="list-style-type: none"> -Pilotti 1, yrityslähtöinen verkoston koaminen, neljän eri alan yrityksen yhteistarjous isolle asiakkaalle. -Wacufinnareiden perustaminen. -Matching ja verkostot, Aalto-yliopiston vierailu. -Kohtaa kumppani –verkostopäivät. -Alihankintamessut yhteistyönä hankkeen kanssa. -Pestuumarkkinat, verkostomainen rekrytointitapahtuma.
Uusien ideoiden hyödyntäminen ja jatkojalostaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Tekes-vierailu Vakka-Suomessa. -Ideoiden kehittäminen –työpaja. -Pilotti 3 resurssiviisaasta kierrättämisestä yhteistyössä Turun yliopiston ja Science Parkin kanssa. -TEM: Kansallisen Innovaatioverkoston InnoHub –pilotti.
Asiantuntijat apuna uutta tietoa käyttöön otettaessa	<ul style="list-style-type: none"> -Uudet materiaalit ja nanoteknologia teollisuuden hyötykäytössä. -Hankintojen johtaminen, yliopiston ja

koulutusmahdollisuuksien esittely.
-Kansainvälistymisseminaari, Venäjä ja Aasia.
-CE1090-tiedotustilaisuudet ja hitsauskoulutukset.
-Rakennusteollisuuden tiedonantovelvollisuus, infotilaisuus.

Tilaisuuksiin osallistui noin 120 eri organisaatiota ja yli 1200 henkeä. Hankkeen merkittävimpiä tapahtumia ovat olleet esimerkiksi Pestuumarkkinat ja Kohtaa kumppani –verkostopäivät.

Pestuumarkkinat oli Uudessakaupungissa järjestetty rekrytoinnin suurtapahtuma, jossa 20 yritystä teki itseään tunnetuksi työnhakijoiden keskuudessa. Tilaisuuteen osallistui noin 700 vierailijaa lähiseudun kunnista. Mukana oli myös 10 julkista organisaatiota, esimerkiksi työvoimaviranomaiset ja kunnat.

Kohtaa kumppani –verkostopäivät olivat yrityksille järjestettyjen pikatapaamisten ja tutustumisten tapahtumia. Tapahtumiin ilmoittautuneet yritykset kertoivat, minkä alan yrityksiä haluaisivat tavata ja järjestäjä aikataulutti nopeat tapaamisajat MatchMaking-periaatteella. Tarkoituksena oli luoda kontakteja uusien toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kesken sekä päivittää alueen palvelutarjontaa. Päivillä olivat mukana myös julkisten palveluiden tarjoajat, muun muassa TE-toimisto, Ely-keskus, Tekes sekä elinkeinoasiamiehet.

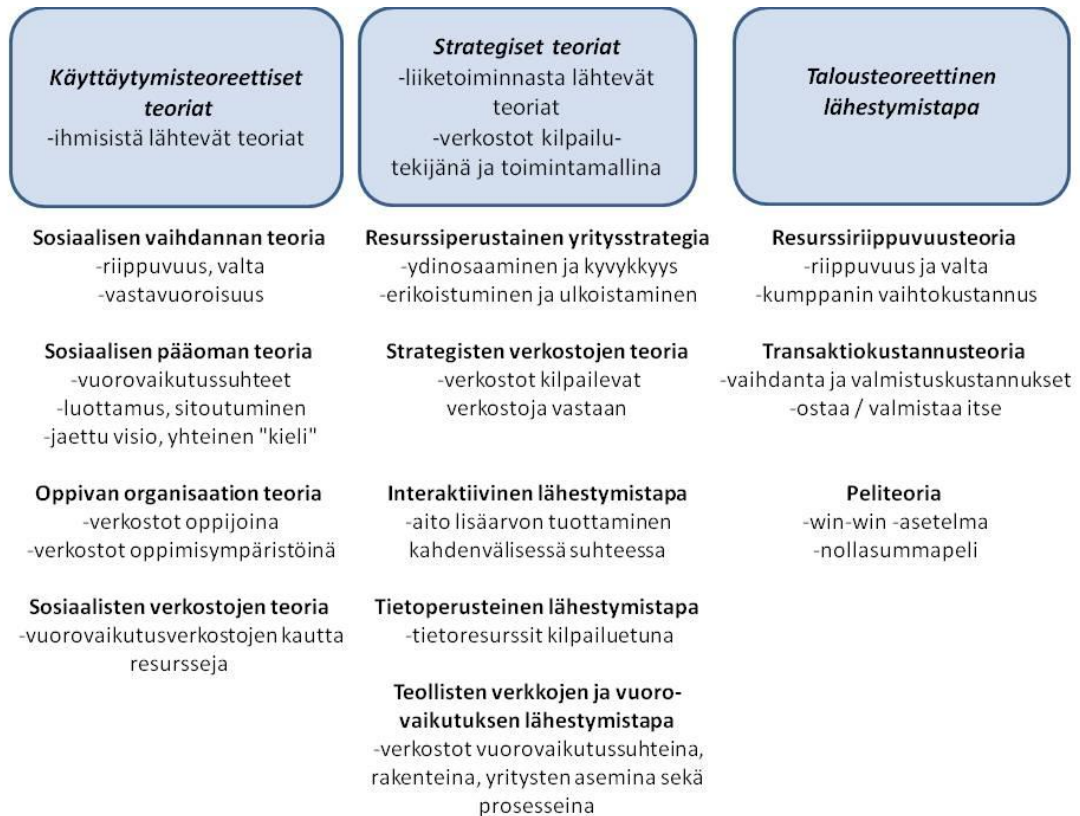
3 JOHDATUS VERKOSTOITUMISEEN

Verkko vai verkosto? Yksinkertaisen määritelmän mukaan verkko on joukko liiketoimijoita, jotka tekevät yhteistyötä yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Verkosto taas on joukko verkkoja, jotka toimivat yhteistyössä. (Jalonen 2014.)

Verkostoituminen on keino, jonka avulla yritykset pyrkivät tuottavuuden parantamiseen ja kilpailukyvyn sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen. Entistä useammin yritykset toimivat useissa verkostoissa, joiden tavoitteet ja muodot voivat erota toisistaan. Yritykset ovat tilanteessa, jossa niiden johdolla tulisi olla selkeä näkemys paitsi erilaisten verkostomuotojen ja yhteistyötapojen hyödyistä myös niiden riskeistä, toimintatavoista ja osaamisesta. Yrityksissä tarvitaan verkostostrategiaa. (Valkokari ym. 2009, 9.)

On monia teoreettisia näkökulmia siihen, miksi liiketoimintasuhteita eli verkostoja muodostuu ja mikä on niiden perimmäinen olemus. Teoriat lähestyvät verkostoja eri lähtökohdista ja erilaisin käsittein. Teoreettisten lähestymistapojen runsaus kertoo siitä, miten vaikeaa verkostoitumista on yksiselitteisesti hahmottaa. Teoriat kuitenkin täydentävät toisiaan pikemmin kuin kilpailevat keskenään. (Hakanen ym. 2007, 48.)

Verkostomaista toimintaa voidaan teoreettisesti tutkia ihmisistä ja näiden käyttäytymisestä tai toisaalta liiketoiminnasta lähtevien strategioteorioiden mukaisesti. Kolmas lähestymistapa on talousteoreettinen. Kuviossa 1 Hakanen ym. (2007, 47) esittävät Vesalaista soveltaen näitä teorioita.



Kuvio 1. Teorioita verkostoitumisen ymmärtämiseksi (mukaellen Hakanen ym. 2007, 47).

Sosiaalisen vaihdannan, sosiaalisen pääoman ja oppivan organisaation teoriat ovat käyttäytymisteoreettisia, ihmisestä lähteviä teorioita. Strategisia, liiketoiminnasta lähteviä teorioita ovat resurssiperustainen yritysstrategia, strategisten verkostojen teoria sekä lisäarvon tuottamiseen tähtäävä interaktiivinen lähestymistapa. Resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannus- sekä peliteoria kuuluvat taas talousteoreettiseen lähestymistapaan. (Hakanen ym. 2007, 47.) Valkokari (2009, 54) lisää näihin teorioihin vielä sosiaalisten verkostojen teorian sekä liikkeenjohdollisten tarkastelutapojen alle tietoperusteisen lähestymistavan ja teollisten verkkojen ja vuorovaikutuksen lähestymistavat.

Olen valinnut edellä mainituista lähestymistavoista lähemmin tarkasteltaviksi resurssiperustaisen yritysstrategian ja oppivan organisaation näkökulman. Nämä teoriat nousivat esille tutkittavan hankkeen toimintaan liittyvinä, erityisesti lisäarvon tuottamiseen ja verkostolla tavoiteltavaan kilpailuetuun kuuluvina.

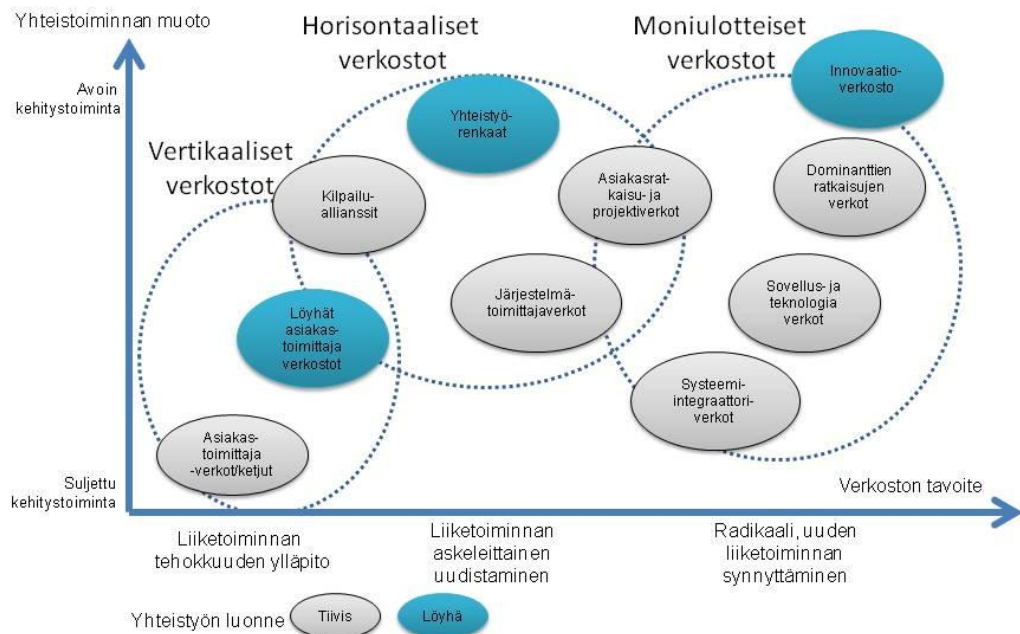
3.1 Monimuotoiset verkostot

Perinteisesti yritykset ovat verkostoituneet toimittajasuhteiden ja asiakas- ja kanavasuhteiden muodostamien vertikaalisten suhteiden kautta. Viime vuosina on syntynyt erilaisia horisontaalisia ja moniulotteisia verkkoja, jotka perustuvat eri alojen yhteistyöhön. Näin ollen verkostojen määrä ja monimuotoisuus on lisääntynyt. (Valkokari ym. 2009, 64-65.)

Jako vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin on tärkeä ja auttaa hahmottamaan rooleja toimijoiden välillä. Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Esimerkkinä ovat tuotantonsa ketjuttaneet yritykset, joissa toimijat työstävät tuotetta kukin omalla tavallaan lisäten sen valmiutta ja tuovat omalla toiminnallaan siihen lisäarvoa. (Niemelä 2002, 18-19.)

Horisontaalinen verkosto yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita (Niemelä 2002, 19). Leimallisemmin horisontaalisia verkostoja ovat kilpailijoiden kanssa muodostetut allianssit, jotka voidaan nähdä strategisina verkkoina. Esimerkkeinä tästä ovat lentoyhtiöiden kilpailuallianssit. Näiden avulla haetaan suurempaa markkinakattavuutta ja kilpailuvoimaa. Kilpailijat voivat myös kehittää yhdessä uutta teknologiaa tai edistää standardien muodostumista ja siten nopeuttaa uusien markkinoiden kehittymistä. (Möller ym. 2009, 23.)

Vertikaalisten ja horisontaalisten verkostojen ulottuvuudet yhdistyvät moniulotteisissa verkostoissa. Tällaista toimintaa luokitteleva ulottuvuus voidaan määrittellä yhteistyön muodon mukaan. Tällöin verkostot voivat olla joko hyvin löyhiä ja avoimia järjestelmiä, jossa toimijat vaihtuvat, eivätkä roolit ole ennalta määriteltäviä, vaan saavat muotonsa tarpeen ja intressien mukaan. Tällaista verkostoitumista on tyypillisesti avoimissa innovaatioverkostoissa. Toisaalta on myös tiiviitä verkostoja, joissa toiminta on rakennettua ja johdettua ja osapuolet asettavat toiminnalleen selkeitä tavoitteita. (Valkokari ym. 2009, 218.) Kuvassa 2 esitetään erilaisia verkostomuotoja, jotka on luokiteltu kolmella eri ulottuvuudella.



Kuvio 2. Verkostomuotojen avaruus (Valkokari ym. 2009, 219.)

Kuviossa 2 y-akseli kuvaa yhteistoiminnan muotoa erotellen suljetummat ja avoimemmat kehitystoimintamallit. X-akseli on yhteistyön tavoitteiden ulottuvuus, joka vastaa jaottelua olemassa olevan liiketoiminnan kehittämisestä uuden liiketoiminnan luomiseen. Kolmantena ulottuvuutena jäsenetään yhteistyösuhteiden luonnetta akselilla tiiviit – löyhät yhteistyösuhteet. Lisäksi kuvassa on luokiteltu verkostot rakenteen mukaan vertikaalisiin, horisontaalisiin sekä nämä ulottuvuudet yhdistäviin moniulotteisiin verkostoihin. Tämä kuva tuo esiin eri verkostomuotojen luonteenomaisia piirteitä. (Valkokari ym. 2009, 218.)

3.2 Resurssiperustainen näkemys

Resurssien merkitystä korostavan strategian mukaan yritykset ovat keskittyneet ydinosaamiseen, mikä on lisännyt tarvetta verkostoitua muiden resurssien varmistamiseksi. Verkostoituminen on tämän näkökulman mukaan yrityksen arvon

lisäämistä hyödyntämällä muiden resursseja. Erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa yrityksen strategia ja tavoitteet muuttuvat nopeammin kuin yritys ehtii uudistua, pyritään verkostoitumalla hankkimaan uusia resursseja tai osaamista, lisäresursseja tai tähdätään olemassa olevien resurssien säilyttämiseen, kehittämiseen tai hyödyntämiseen. Resurssinäkökulmasta voimavarat lisäävät organisaation kestävästä kilpailuetua, jos ne ovat arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), vaikeasti kopioitavia (inimitable) ja organisaation hyödynnettävissä (non substitutable) eli yhteisnimitykseltään VRIN-resursseja. Kilpailuedun kannalta tärkeät voimavarat ovat entistä useammin aineettomia ja ne koostuvat pikemminkin voimavarojen yhdistelmästä kuin yksittäisistä resursseista. (Valkokari 2009, 56-57.)

Resurssiperustaiseen näkemykseen liittyvä käsitteistö, taidot, resurssit, kyvykkydet ja pätevydet, eivät ole vielä vakiintuneet ja niitä käytetään eri merkityksissä. Wernerfeltin (1984, 172) määrittelemänä resurssi tarkoittaa kaikkea, mikä voidaan käsittää yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Myös tieto on strategisesti merkittävä resurssi. Yleensä kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä johtaa resurssia. Möllerin ym. (2009, 220) mukaan kyvykkyys ilmaisee sellaista voimavarojen ja osaamisen yhdistelmää, jonka avulla yritys kykenee toteuttamaan toimintansa kannalta keskeisiä tehtäviä, esimerkiksi tuotekehitystä, asiakaspalveluprosessia, kumppanuussuhteiden ja verkon rakentamista. Ydinkyvykkyudet ovat toimintoja, joiden avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan asiakkaalle toteuttavan arvon luonnissa. Resurssiperustainen näkökulma korostaa kyvykkyysien tietoista kehittämistä ja sen valitsemista, mitä toteutetaan itse, mitä hankitaan muilta tai mitä kehitetään yhdessä kumppanien kanssa. Tällä on ollut suuri vaikutus toimintojen ulkoistamiseen ja liiketoiminnan verkottumiseen. (Möller ym. 2009, 220.)

3.3 Oppivan organisaation teoria

Osaamisen ja tietämyksen merkityksen kasvu yrityksen kilpailuetuna on johtanut ”tietämysjohtamiseen”. Sen kautta oppimisesta ja kyvykkyyksistä on tullut osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Oppivan organisaation lähestymistavassa tutkitaan yrityksissä tapahtuvaa oppimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten millaisen oppimisalustan erilaiset organisaatiot ja niiden kulttuurit muodostavat. Tämä lähestymistapa liittyy läheisesti resurssiperustaiseen näkemykseen kyvykkyyksistä. Vahvasti yksilöön ja organisaatioon kohdistuvaa ajattelua on viime aikoina alettu soveltaa myös kumppanuussuhteisiin ja verkkoihin. Verkosto voidaan nähdä oppijana siinä kuin organisaatiokin. (Möller ym. 2009, 221.)

Verkoston ja organisaation oppimisen tarkastelujen avainkysymys on ”kuka oppii?”, eli voiko verkoston oppiminen olla enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa ja miten oppiminen prosessina eroaa eri tasoilla (Valkokari 2009, 72). Nykyisten suuntausten mukaan organisaation oppiminen tarkoittaa jatkuvia tasojen välisiä siirtymiä ja vuorovaikutustapahtumia. Yksiköiden rajat ovat häilyviä eikä enää korosteta yksilö- ja organisaatioprosessin eroa. Organisaation oppiminen linkittyy tiedon, resurssien ja kyvykkyyksien kehittymiseen toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja tulkinnan kautta (Valkokari ym. 2009, 118). Organisaatioiden välistä oppimista tapahtuu vähittäisin siirtymin yksilötasolta laajemmille oppimisen tasoille ja tulokset varastoidaan yhteisiin tietovarantoihin. Oppimisesta tulee organisaatioiden välistä silloin, kun yhteistoimin luotu tieto ”is-kostuu” yhteisiin rutiineihin, arvoihin ja tietovarantoihin. (Toivonen 2006, 20.)

Oppimista ja tiedon jakamista voidaan tarkastella kolmella tasolla; 1) organisaatiot voivat oppia verkostoissa, 2) verkostoina tai 3) verkostoista (Soekijad & Andriessen 2003, 579). Valkokarin ym. (2009, 119) mukaan *verkostossa* oppiminen tehostaa olemassa olevaa toimintaa yhteisten toimintamallien ja yhteistyötä ohjaavan kulttuurin kautta. Yhteisoppiminen *verkostona* mahdollistaa toiminnan uudistumisen, mutta edellyttää toimivia yhteisiä ongelmanratkaisun ja toiminnanarvioinnin käytäntöjä. *Verkostoista* oppimisella tarkoitetaan innovaatioverkostojen hyödyntämisen perusedellytyksenä olevaa toimintaa useissa eri-

laisissa verkostoissa. Sipilän (2003) mukaan verkosto-oppimisen kriittiset menestystekijät sisältävät muun muassa avoimen asenteen tiedon jakamiseen, tilaa ja välineitä vuorovaikutukselle, jatkuvan parantamisen toimintamallin sekä verkoston osaamisen konkreettisen dokumentoinnin.

3.4 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoitumisen perimmäisenä motiivina on lähes aina yrityksen kilpailuase- man ja kannattavuuden parantaminen, mutta toisena ulottuvuutena verkostoi- tumiselle on uusien mahdollisuuksien tunnistaminen (Valkokari ym. 2009, 117). Vain harva yritys tietää riittävästi markkinoistaan, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta kyetäkseen kilpailemaan tehokkaasti omin voimin. Globaali kilpai- lu, teknisen kehityksen nopeutuminen ja tekniikan monimutkaistuminen, tekno- loginen verkottuminen ja muutosten ennustettavuuden ja hallinnan vaikeutumi- nen ovat eräitä sellaisia kehityspiirteitä yritysten liiketoimintaympäristössä, jotka vaikuttavat yritysten haluun verkostoitua. Tällaisessa tilanteessa kyvykkäimpiä ovat ne, jotka pystyvät hyödyntämään muita nopeammin ja taitavammin tietoa ja osaamista yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa. Kilpailukyky riip- puukin yhä enemmän yrityksen verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyvystä: ky- vystä rakentaa luottamuksellisia, avoimeen kommunikaatioon ja sitoutumiseen perustuvia verkostosuhteita. (Hakanen ym. 2007, 23-25.)

Hakanen ym. (2007, 25-26) listaavat seuraavia hyötyjä yritysten verkostoitumi- selle:

- reagoitavalmiuden paraneminen
- innovatiivisuuden toteutuminen
- uskottavuuden parantaminen, suuruusimago
- verkostopääoman, luottamuspääoman, kumppanuuspääoman ja sosiaa- lisen pääoman sekä arvon kasvattaminen, osaamispääoman lisääminen
- markkinoiden yhdistäminen: paikallisten markkinoiden yhdistäminen, asi- akkaalle tarjotaan laajempi maantieteellinen peitto

- uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen ja uuden teknologian oppiminen, uuden liiketoiminnan potentiaali
- kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen: yhdistetään erilaisia taitoja ja osaamista, joskus jopa luodaan täysin erilainen liiketoiminta
- lisävauhdin luominen: markkinoiden vauhdittaminen, asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden taivuttelu ottamaan uusi teknologia tms. käyttöön
- kustannusten pienentäminen: osto-osuuskunta tms.
- riskin jakaminen: suurien riskien, investointien jakaminen.

Verkostoitumisella tähdätään molemminpuoliseen tai vain toiselle tuotettuun hyötyyn. Jälkimmäisessä tapauksessa toimintaan sisältyy odotus tulevaisuudessa tapahtuvasta vastapalveluksesta. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla monet kehittämismahdollisuudet jäävät hyödyntämättä resurssien puuttuessa, mutta verkostoituminen antaa pienyrityksellekin mahdollisuuden hyödyntää kehittämisresursseja uusien markkinoiden, asiakkaiden ja tuotteiden saavuttamiseksi. Toisiaan täydentävien resurssien ja verkostoyritysten erilaisten osaamisien kautta verkostossa voidaan tehokkaasti kehittää myös uusia innovaatioita. (Arhio 2007, 43-44.)

Yrityksen ei tarvitse verkostoitua vain toisen yrityksen kanssa, vaan esimerkiksi innovaatioprosessin hallinnassa keskeisessä asemassa ovat suhteet tiedon tuottajiin eli yliopistoihin, korkeakouluihin ja tutkimuslaitoksiin. Yliopistojen kiinnostus yritysyhteistyöhön perustuu rahoituksen hankkimiseen ja kiinnostaviin tutkimustehtäviin. Toimivin yhteistyömuoto on interaktiivinen tutkimus, jossa tietoa siirtyy kumpaankin suuntaan. (Storhammar 2010, 25.)

Sydänmaanlakka (2009, 33) nostaa esille myös avoimet yhteistoimintaverkostot, jotka pystyvät tuottamaan lisäarvoa ennen näkemättömällä tavalla. Asiantuntijat ympäri maailmaa voivat kerääntyä tietyn ongelman äärelle etsimään ratkaisua. Tällaiselle yhteistyölle on ominaista organisaatioiden avoimuus, mukanaolijoiden tasavertainen asema ja tiedon aktiivinen jakaminen. Tietoa kierrätetään, jolloin myös uusia ideoita syntyy enemmän. Hänen mukaansa tulevaisuudessa massayhteistyölle rakentuva taloudellinen organisoituminen syrjäyt-

tää perinteiset yritysraakenteet, koska lisäarvon tuottaminen on niissä tehokkaampaa. (Sydänmaanlakka 2009, 33-34.)

3.5 Verkostoitumisen esteet ja riskit

Verkostoituminen saattaa antaa yritykselle paljon, mutta sen onnistumisessa on myös haasteensa. Hakanen ym. (2007, 28) kertoo, että useiden tutkimusten ja lähteiden mukaan 30-70 % yritysten välisistä yhteistyöhankkeista epäonnistuu. Syyt epäonnistumisiin ovat moninaiset, sillä verkostotkin ovat erilaisia. Toisen kannalta epäonnistunut hanke saattaa kumppanin mielestä olla onnistunut. Tällöin tavoitteet eivät ole olleet samanlaiset. Yhteistyölle on myös annettava aikaa. Luottamus ja sitoutuminen eivät synny hetkessä. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Yksi suurimmista verkostoitumisen esteistä on luottamuksen puute. Yritykset, jotka jossain määrin kilpailevat keskenään, vaikka toimivatkin yhteistyössä verkostossa, eivät uskalla luottaa kumppaneihinsa avoimesti osaamisensa suhteen eivätkä jaa tietämystään yhteiseksi hyväksi. Näin syvät kumppanuudet jäävät syntymättä ja tehokkaammat toimintatavat tai innovaatiot keksimättä. Verkosto ei kehity, jolloin se ei ole oppiva organisaatio. (Sipilä, 2001.)

Yritysten välisessä luottamuksessa määritellään erilaisia yhdistelmiä ja toiminnan tyyppejä sen mukaan, miten vakiintuneesta yhteistyöstä on kysymys. Uusissa vielä muotoutumassa olevissa suhteissa luottamuksen perusta, luonne ja merkitys ovat erilaisia kuin vakiintuneissa yhteistyöverkostoissa toimivien yritysten välillä. Uusissa yhteistyösuhteissa luottamus perustuu enemmän ulkoisiin tekijöihin, kuten julkisuuskuvaan, ja tehtyihin sopimuksiin. Vakiintuneissa suhteissa luottamus muuttuu sisäsyntyiseksi luottamukseksi siitä, että kumppani toimii myös tulevaisuudessa luotettavasti omat verkostovastuunsa kantaen. Matalan luottavaisuuden ilmapiirissä toimijat keskittyvät oman toimeentulonsa varmistamiseen. Jatkuva epävarmuus saa toimijan minimoimaan riskit, mikä johtaa helposti yhteistoiminnasta kokonaan vetäytymiseen. (Aaltonen ym. 2007, 30-31.)

Niemelä (2002, 105-107) listaa muutamia muita syitä verkostoitumisen esteiksi. Hänen mukaansa ensimmäisenä syynä on monen yrittäjän ensireaktio verkoston liian monesta katteenottajasta ja toiminnan kannattamattomuudesta. Yhteistyön taloudellinen järkevyys onkin selvitetävä huolellisesti heti alkuvaiheessa niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät, miksi ja miten verkosto mahdollistaa kannattavan toiminnan asiakkaan kannalta kilpailukykyiseen hintaan. Toisena seikkana hän näkee yrittäjän halun välttää riippuvuutta. Yrityksillä saattaa olla vahva tahto pitää riskit omassa hallinnassa. Tässä tarvitaan juuri luottamusta, kuten Sipilä yllä mainitsee.

Ruohomäki ym. (2003, 16) nostavat esille pienten ja keskisuurten yritysten ongelmia verkostoitumisessa seuraavasti:

- yrityksissä ei välttämättä ole tietoa verkostoitumisen hyödyistä, riskeistä ja kustannuksista
- käytännön seikat saattavat rajoittaa kiinnostavien, luotettavien ja omaan toimintaan sopivien kumppaneiden etsimistä (esim. ajan ja tiedon puute)
- keskinäisen luottamuksen ja yhteisen tietoperustan luominen vaatii aikaa, oppimista ja käytännöllisten ja asenteellisten esteiden ylittämistä
- yhteistyön organisointi ja koordinointi vaatii näkemystä ja johtajuutta
- pienten ja keskisuurten yritysten verkostossa ei välttämättä ole olemassa kaikkea verkoston toimivuuden tai kilpailukykyisyyden kannalta tarvittavia resursseja tai osaamista.

Verkostosuhteisiin osallistuvat yritykset ja henkilöt ovat aina erilaisia ja kullakin on oma historiansa, taustansa, erilaiset tilanteensa, toimintatapansa, osaamisensa ja resurssinsa. Tällaisten osallistujien kokonaisuuden hahmottaminen, hallinta ja johtaminen on monimutkaista ja haastavaa. (Hakanen ym. 2007, 29-30.)

3.6 Roolit verkostoitumisessa

Yrityksen roolia tai rooleja verkostossa määrittää se, mitä se tekee muiden toimijoiden kanssa, mitä nämä odottavat siltä ja millaiseksi ne kokevat yrityksen. Yrityksellä käytössä olevat resurssit määrittelevät yrityksen verkostoaseman. Pelkästään vahva verkostoasema ei kerro yrityksen roolia verkostossa. Rooli koostuu siitä miten yritys käyttää asemaansa, pyrkiikö se dominoivaan asemaan vai suuntautuuko se yhteistoiminnallisuuteen. (Möller ym. 2009, 226.)

Verkostonkutoja voi olla asiansa osaava veturiyritys tai julkinen tai yksityinen kehittäjätaho. Sotarauta ym. (2003, 67) kuvaavat verkostonkutojaa verkoston eri toimijoita koossapitävänä tahona, jonka tehtävänä on toimia voimavarojen, tietojen ja taitojen yhdistäjänä, verkoston solmukohtana. Verkostonkutojalla tulee olla näkemys siitä, mitä mahdollisuuksia markkinoilla on, jolloin voi tunnistaa mahdollisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita sekä solmia yhteyksiä. Verkostonkutoja ottaa vastuun kehittämisessä tarvittavien prosessien ohjaamisesta. Keskeisiä prosesseja ovat:

- Verkostoaihiot tunnistetaan.
- Yhteistyön osapuolet kootaan yhteistyöhön.
- Aihosta kehitetään verkostovisio.
- Verkoston toimintaperiaate ja sen antamat edut ymmärretään.
- Verkostovalmiuksia ja osaamista parannetaan.
- Verkoston toiminta käynnistetään.
- Kilpailukykyä parannetaan ja ongelmakohtiin varaudutaan.

Koska verkostonkutojan tehtävät ovat moninaiset, edellytetään verkostonkutojalta monipuolisia sosiaalisia taitoja. Hänen tulee osata kuunnella verkoston osapuolia, varsinkin kun usein toimitaan epävarmuuden ja avoimien kehittämisprosessien keskellä. (Niemelä 2002, 108; Sotarauta ym. 2003, 67-68.)

Nokso-Koivisto (2010, 52) on nimennyt verkostotoimijat *verkostoaktivaattoreiksi*. Hänen mukaansa verkostotoimijoita ovat julkistoimijat, konsultit, toimitusjohtajat, kärki- ja alihankintayrittäjät sekä verkostoyrittäjät.

Julkisen vallan yhtenä keskeisenä tehtävänä on täydentää markkinoiden toimivuutta ja tukea sellaisia yrityksiä, joilla ei ole riittäviä taloudellisia tai asiantuntijaresursseja verkostoitumiseen. Valtiovalta on tukenut sekä rahallisesti että julkilausumillaan yritysten verkostoitumisen edistämistä. Julkinen tuki jaetaan verkostoyrityksille useiden julkisorganisaatioiden kautta. Näillä organisaatioilla on jonkinlainen rooli sekä asiantuntijoita verkostoitumisen edistämässä ja kehittämissä projekteissa. Niemelän (2002, 116) mukaan osaamisen kehittäminen on yksi julkisen vallan keskeisistä tehtävistä verkostoitumisen edistämässä. Oppilaitosten tulee keskittyä sellaisen tiedon jakamiseen, jota yritysverkostoissa aidosti tarvitaan. Nokso-Koivisto (2010, 110) kuvaa julkistoimijoiden roolia kartoittajaksi, joka tuo esiin erilaisia vaihtoehtoja verkostoitumiseen. Hänen tutkimuksensa mukaan muut verkostotoimijat näkevät julkistoimijan esimerkiksi hankkeistajaksi, jolloin hän luo yleisiä edellytyksiä verkostoitumiselle erilaisilla hankkeilla ja kehitysprojekteilla. Muita julkistoimijan rooleja ovat kokonaisuuksien näkijä, jolla on parempi kokonaisnäkemys synnyttää verkostoja kuin yksittäisellä yrityksellä, sekä aktivoija ja kokoaja. (Niemelä 2002, 116-117; Nokso-Koivisto 2010, 55-57, 110-117.)

Konsultit ovat henkilöitä, jotka toimivat yrityksen ulkopuolisina asiantuntijoina. Konsultti työskentelee liikkeenjohdon apuna erityisesti yrityksen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Verkostoitumisessa konsultin rooli on toimia projektin käynnistäjänä ja neuvojana. Verkostonrakentajana konsultti voi omalla osaamisellaan hyödyntää yhteydet eri toimijoiden ja yritysten kesken. Nokso-Koiviston mukaan verkostotoimijat näkevät konsultin roolin kutojaksi, joka sitoo liiketoiminnot yhteen, jotta yritykset voisivat hyötyä toinen toisistaan enemmän. Kutojan rooli on lähellä liikkeellepanijaa ja verkoston rakentajaa. Konsultilla odotetaan olevan laajat yhteistyöverkostot ja hänen rooliaan kuvataan myös senssien järjestäjäksi ja osaavan vetäjän etsijänä projektille. (Nokso-Koivisto 2010, 59-60, 117-131.)

Toimitusjohtajien eli henkilöiden, jotka toimivat liiketoiminnan johtajina ja työntekijöiden esimiehinä, roolit verkostoitumisessa ovat käynnistäjä, tunnustaja, päätöksentekijä ja ylläpitäjä. Käynnistäjänä toimitusjohtajan odotetaan rakentavan

yhteistyötä ylhäältäpäin ja antavan lopullisen päätöksen yhteistyön aloittamisesta. Tunnistajan roolissa toimitusjohtajan tulisi tunnistaa ympäristöstään ne yritykset, jotka ovat mahdollisia yhteistyökumppaneita. Päätöksentekijänä toimitusjohtajan tulisi olla mukana verkostoitumishankkeessa, jottei asioita tarvitse enää alistaa ylemmän johdon päätöksille. Ylläpitäjänä toimitusjohtajan rooli on verkostosuhteiden kunnossapitäjänä ja luottamussuhteiden valvojana. (Nokso-Koivisto 2010, 132-141.)

Kärki- ja alihankintayrittäjät toimivat tuotannollisessa yhteistyössä, jossa alihankkija tekee kärkiyrittäjälle osia tai työvaiheita määriteltyjen vaatimusten mukaisesti. Näiden verkostotoimijoiden eräiksi rooleiksi nähtiin Nokso-Koiviston (2010, 148) tutkimuksessa verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, haastelija ja auttaja. Verkostonluojana kärki- ja alihankintayrittäjät varmistavat, että yrittäjillä ja yrityksillä on sama intressi ja yhteneväinen hyöty, mutta samalla he karsivat niitä yrityksiä, joiden kanssa lähtevät yhteistyöhön. Heidän odotetaan myös olevan mukaanmenijöitä, joilla on aktiivinen panos annettavanaan verkostoyhteistyön edistämiseksi. Hankkeistajan roolissa yrittäjät rakentavat verkkoja keskenään ilman ulkopuolista apua. Haastelijan roolissa yrittäjä katsoo, millä tasolla yhteistyökumppani haluaa toimia, ja tunnustelee ja etsii itse yhteistyöstä kiinnostuneita kumppaneita. Auttajan roolissa verkostotoimijat näkevät yrittäjät auttamassa verkoston vetäjää sekä yhteistyökumppaneita päämäärän saavuttamisessa. (Nokso-Koivisto 2010, 142-155.)

Verkostoyrittäjä eroaa perinteisestä markkinataloudessa toimivasta yrittäjästä siten, että toimii verkostotaloudessa. Verkostoyrittäjän rooliksi nähdään Nokso-Koiviston (2010, 159) mukaan tasapainottaja, aktivoija ja uranuurtaja. Tasapainottajan roolissa verkostoyrittäjä pysyy valitsemassaan verkostoyhteistyössä niin hyvinä kuin vaikeina aikoina ja toimii vakiinnuttajana verkoston rakennustyössä. Verkostoyrittäjä aktivoi verkostojen toimintaa sekä toimii uranuurtajana nähden mahdollisuuksia verkostojen kehittämisessä. (Nokso-Koivisto 2010, 159-165.)

3.7 Verkostojen johtaminen

Verkostojohtaminen on kokonaisuuksien johtamista. Siinä korostuu selkeä, yhteinen visio, joka määrittää koko verkostolle. Tärkeitä ovat myös yhteiset arvot ja kulttuuri, selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet, läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus sekä hyvät kanavat tiedon jakamiseen ja toiminnan ohjaamiseen. Verkostoa ei voi johtaa ylhäältä alas, koska verkosto ei perustu tämänkaltaiseen hierarkiaan. Tarvitaan uudenlaista, epäsuoraa johtamista, jossa ilman käskyvaltasuhteita verkostossa saadaan aikaan yhteinen tahtotila. Usein verkoston toiminta on itseohjautuvaa, emergenttiä. Toiminnan monitahoisuuden vaarana on myös johtamisvaje. Tällöin vastuut ja velvollisuudet ovat puutteellisesti määritellyt. (Aaltonen ym. 2007, 26; Hakanen ym. 2007, 279; Sydänmaanlakka 2009, 169-171.)

Valkokarin ym. (2009, 156-157) mukaan verkostojen johtamisessa tarvitaan vaikuttamista, integrointia, koordinointia sekä ohjausta. **Vaikuttamisella** viitataan siihen, miten verkostoaktivaattori motivoi, aktivoi ja ohjailee muita verkoston toimijoita kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Vaikuttamisen tärkeimpiä keinoja ovat informointi, viestintä, suostuttelu ja vakuuttelu. Vaikuttamisen aste riippuu toimijan asemasta verkostossa, esimerkiksi veturiyritys kykenee vaikuttamaan verkostoon ja sen toimijoihin paremmin kuin yksittäinen jäsenyritys. Verkoston johtamisessa **integrointi** on ennen kaikkea arvotoimintojen yhdistämistä koskevien päätösten toimeenpanoa, jonka tavoitteena on, että yhden toimijan tuotos toimii verkoston toisen toimijan panoksena. Näin integrointi on lähellä perinteistä toimittajaketjun johtamista ja toimintalogiikkaa koskevaa ajattelua. **Koordinointi** tähtää arvotoimintojen synkronointiin ja resurssien optimointiin. Toiminnallista tehokkuutta tavoittelevissa verkostoissa koordinoinnin avulla pystytään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Pitkän aikavälin tehokkuutta tavoittelevissa verkostoissa korostuu projektien valinta ja niihin sopivien resurssien kohdentaminen. Koordinoinnin avulla parhaat toimintatavat ja kokemukset voidaan levittää koko verkoston käyttöön. **Ohjauksella** tarkoitetaan sitä, missä määrin yksittäinen toimija kykenee seuraamaan ja ohjailemaan verkoston muiden toimijoiden arvotoimintoja. Ohjaus voi olla osittaista tai kokonaisvaltaista.

Osittainen ohjaus on kyseessä tilanteessa, jossa toimijalla on verkoston kannalta pienempi merkitys ja täten muiden toimijoiden kannalta vähäisempi resurssi-riippuvuus. Kokonaisvaltaisessa ohjauksessa verkoston toimija kykenee ohjaamaan laajamittaisesti muiden toimijoiden arvotoimintoja. Tällöin nämä ovat täysin riippuvaisia ohjaavan toimijan arvotoiminnoista. (Valkokari ym. 2009, 156-159.)

3.8 Yhteenveto verkostoitumisesta

Yritysten verkostoitumisella tavoitellaan parempaa taitotietokokoonpanoa kuin mihin yritykset yksinään pystyvät, edullisempaa tuotantomallia, osaamisvarannon lisäämistä, kokonaistaloudellisuuden parantamista ja/tai paremman kilpailuaseman saamista. Verkostoitumisen tarve ei koske vain pieniä yrityksiä, vaan yhtälailla kaikilla toimialoilla toimivia, kaikenkokoisia yrityksiä. (Pirnes 2002, 10.)

Verkostoitumisen osittain ristiriitaiset näkökulmat ovat ohjanneet verkostojen yksisuuntaiseen tarkasteluun asiakas-toimittaja-akselilla. Tarkasteltaessa verkostoja systeeminä korostuu vuorovaikutuksen merkitys: strategista verkostoyhteistyötä voi tapahtua vain kaksisuuntaisen yhteiskehittämisen kautta. (Valkokari 2009, 80.)

Tutkittaessa verkostoitumista yritysten näkökulmasta on syytä muistaa, ettei verkostoituminen aina ole tavoiteltavaa tai tilanteeseen sopivin organisoitumisen muoto. Jotta yritys pystyy hallitsemaan ja hyödyntämään verkostoja, on sen tunnistettava erilaiset verkostoitumistilanteet ja niiden reunaehdot. (Valkokari 2009, 82.) Verkostoituminen saattaa tuoda mukanaan myös riskejä, esimerkiksi riippuvuuden yhden toimittajan tuotannosta tai välistävedon riskin. Nämä riskit on tunnistettava ja niiden vaikutukset minimoitava, jotta yritys saa täyden hyödyn verkostoitumisesta.

Verkostotoimijoilla on monenlaisia rooleja, ja sama henkilö tai organisaatio voi toimia useammassakin roolissa. Roolit on tunnistettava, jotta verkostoyhteistyö saadaan toimivaksi. Yhteistyö tarvitsee aikaa ja avoimuutta luottamuksen kas-

vattamiseen ja yhteistyöhön sitoutumiseen. Samaten yritys voi olla mukana monenlaisissa verkostoissa ja toimia niissä erilaisissa rooleissa.

Johtamisen tehtävänä verkostossa on määritellä yhteiset tavoitteet, luoda toimiva tiedonkulku toimijoiden välille sekä luoda verkostossa toimiville ihmisille parhaat toimintaedellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen tulee olla vuorovaikutteista ja luottamusta rakentavaa. (Aaltonen ym. 2007, 23-24.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Arviointitutkimus

Arviointitutkimus tarkoittaa ulkoisesti tai sisäisesti tehtyä, tieteellisiin menetelmiin perustuvaa arviointia, joka pyrkii uuden tiedon tuottamiseen ja toimintojen edelleen kehittämiseen (Rajavaara 2006, 20). Rajavaaran (2006, 19) mukaan arvioinnin perusta on yhteiskuntatieteissä. Nykyään arviointia käytetään paljon. Arviointitutkimus on monitieteistä. Arvioinnista pitää olla hyötyä, jotta sen tekeminen kannattaa. Arviointitutkimuksen tuloksia pitää voida käyttää toiminnan kehittämiseen, laajentamiseen tai siitä luopumiseen. Tietoa käytetään myös toiminnan tulosten ja vaikutusten osoittamiseen. Arviointi on väline osoittaa oikeutus valinnoille, joita on tehty ja joita tullaan tekemään. Se myös lisää organisaation itsetuntemusta ja tietoisuutta omasta toiminnasta. (Aalto-Kallio ym. 2009, 9; Korkeakoski & Tynjälä 2010, 183-184.)

Mäkilän (2008, 38) mukaan tutkimusmenetelmien valinnassa arviointia tehdessä on tärkeää, että menetelmän tulee vastata arviointikysymyksiin, mitata oikeita asioita ja tuottaa tietoa arvioitavasta kohteesta. Menetelmän tulee olla luotettava, käyttökelpoinen ja taloudellinen. Tiedontuotantoa palveleva arviointi seisoo tai kaatuu tulosten objektiivisuuden mukana. Riippumattomuus, puolueettomuus ja objektiivisuus ovat arvioinnille ehdottoman tärkeitä vaatimuksia. (Korkeakoski & Tynjälä 2010, 118.)

Ajallisesti arviointi voidaan suorittaa joko ennen projektin alkua, sen aikana tai sen päättymisen jälkeen. Etukäteisarviointi on lähinnä tarveanalyysia, jolloin kerätään tietoa suunnittelun ja toiminnan aloituksen tueksi. Etukäteisarvioinnilla voidaan myös mitata alkutilanne, jolloin toiminnan päätyttyä on helpompi mitata sen vaikutuksia. Jatkuvalle arvioinnille, jota kutsutaan myös formatiiviseksi arvioinniksi, seurataan hankkeen edistymistä ja tavoitteiden toteutumista. Toiminnan ollessa käynnissä arvioinnin avulla voidaan etsiä toiminnasta kehittämisen kohteita ja keinoja parantaa sitä. Toiminnan päätyttyä tehtyä arviointia kutsutaan summatiiviseksi arvioinniksi. Se tarkoittaa lähinnä tulosten ja vaikutusten

arviointia ja sen kohdeyleisö on päätöksentekijät ja rahoittajat. (Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2015.)

Jälkikäteisarviointi onnistuu parhaiten silloin, kun siihen on varauduttu jo toimenpiteitä valmisteltaessa ja tehtäessä. Tällöin voidaan ryhtyä keräämään vaikuttavuusarvioinnin kannalta tärkeää tietoa mahdollisimman aikaisin ja tarkoituksenmukaisesti. Pelkästään jälkikäteen kerätyn aineiston pohjalta tehdyissä arvioinneissa keskeistä on toteutetun arvioinnin läpinäkyväksi tekeminen ja kertominen siitä, mitä on tehty, miten tuloksia on analysoitu ja millä tuloksia perustellaan. (Ilmakunnas ym. 2008, 32; Aalto-Kallio ym. 2009, 104-105.)

Aalto-Kallio ym. (2009, 36-37) esittävät lähestymistapoja arviointiin, joka koostuu arvioinnin pääsuuntaukset sisältävästä nelikentästä. Sen tarkoitus on hahmottaa arvioinnin kokonaisuutta ja asioiden suhdetta toisiinsa. Kartan ulkokehä, arvioinnin tarkoitus, tarve ja ohjelmateoria sekä arvioinnin etiikka, toimii kehyksenä niille valinnoille, joiden pohjalta arviointia suoritetaan.



Kuvio 3. Arvioinnin pääsuuntaukset (Aalto-Kallio ym. 2009, 37.)

Kuvion 3 vaakasuora dimensio jakaa arvioitavan kohteen prosessien tai tulosten vaikutusten arviointiin. Molemmat ovat yhtä merkittäviä, sillä vaikutusten arviointi hankaloituu ilman prosessiarviointia. Prosessiarvioinnin avulla pyritään selvittämään onko toimittu kuten suunniteltiin ja vaikutusarvioinnissa selvitetään onko toiminnasta seurannut odotettuja tuloksia. Prosessiarvioinnissa tunnusomaista on toiminnan parantaminen. Pystysuora dimensio jakaa arvioinnin toiminnan muutosta tai ylläpitoa tarkastelemaan arviointiin. Muutokseen keskittyvää arviointia tarvitaan uusia innovaatioita ja kehittämisideoita edellyttävässä toiminnassa, kun taas ylläpitoon pohjautuva arviointi sopii tilanteeseen, jossa on määritelty selkeät tavoitteet ja toimintatavat. Sisäistä ja ulkoista arviointia kuvataan myös näkökulmina, ei välttämättä vain hankkeen ulkopuolelta tulevana arvioitsijana. Vaikka moni arviointikysymys kaipaa ulkopuolista ja puolueetonta näkemystä, on esimerkiksi prosessiarvioinnissa tärkeää toiminnan tarkka tunteminen, eli sisäisen arvioinnin näkökulma.

Kuvion 3 ensimmäisessä osassa arviointia lähestytään konstruktivistisesti. Arviointi on osallistavaa, jolloin sen lähtökohtana on vahvistaa osallistujien vaikutusmahdollisuuksia ja ongelmanratkaisutaitoa sekä lisätä yhteistä ymmärrystä. Tässä keskitytään toimintaan ja tähdätään muutokseen esimerkiksi ajattelussa ja toimintatavoissa. Arvioitsija toimii neuvottelijana, kehittäjänä ja välittäjänä. Toisessa osassa arviointia lähestytään kriittisesti. Tarkoituksena on tietoisuuden lisääminen ja muutosprosessin käynnistäminen ja edistäminen. Arvioitsija toimii innovoijana ja hänen tehtävänä on tunnistaa ongelmat ja valita tarvittava tapa toiminnan suuntaamiseksi. Tässä toimintamallissa tähdätään muutokseen ja kohteena ovat toiminnan tulokset. Kolmannessa osassa lähestymistapa on kehittävää. Myös siinä keskitytään prosesseihin. Arvioitsijan tehtävänä on prosessien tehokas toteuttaminen ja roolina hallinnointi ja seuraaminen. Keskeistä on päämäärän selkeyttäminen sekä tiedon kerääminen prosesseista, toteutuksesta, ongelmista ja edistymisestä. Viimeisessä eli neljännessä osassa on kyse kokeellisesta arvioinnin lähestymistavasta. Siinä arviointi keskittyy tulosten ja vaikutusten arviointiin, muutokseen suhteessa aikaisempaan tilanteeseen. Arvioinnin näkökulma on vahvasti ulkoisessa arvioinnissa sillä oman toiminnan tuloksia on vaikeaa arvioida luotettavasti. Olennaista on, että valittujen toimintata-

pojen avulla saadaan aikaiseksi se, mitä on odotettukin. (Aalto-Kallio ym. 2009, 35-42; Korkeakoski & Tynjälä 2010, 171.)

Kyseessä olevassa tutkimuksessa on tarkoitus selvittää ja tunnistaa miten FokusPiste-hankkeen toiminnassa mukana olleiden yritysten toiminnanmuutos on johtunut nimenomaan hankkeen aiheuttamasta interventtiosta. Kyseessä on siis Aalto-Kallion ym. (2009, 37) mukaan tuloksellisuuden osoittamiseen pohjautuva arviointi. Arvioitaessa tutkimuksen kohteena olevan hankkeen vaikuttavuutta (impact assessment), on otettava huomioon se, että osa vaikutuksista näkyy lyhyellä ja osa pitkällä aikavälillä. Vaikutukset saattavat olla konkreettisia ja näkyviä, kuten uuden yhteistyökumppanin tai työntekijän löytyminen. Osa vaikutuksista voi olla näkymättömiä, kuten sosiaalista pääomaa, motivaatiota, päätöksentekokyvyn lisääntymistä tai hiljaista tietoa. Arviointi on tapa arvottaa hankkeen toimintoja tai kokonaisuutta ja kertoa missä on onnistuttu, missä olisi parantamisen varaa ja onko hankkeella tulevaisuutta (Aalto-Kallio ym. 2009, 41).

4.2 Vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuuden arviointi on toimintaa, jossa määritellään jonkin instituution, yhteiskunnallisen ohjelman, intervention, hankkeen, palvelun tai etuuden arvo soveltuvien ja erikseen sovittavien vaikuttavuuskriteerein mahdollisimman luotettavalla ja systemaattisilla menettelyillä, jotta tätä tietoa voitaisiin hyödyntää toiminnan ohjauksessa, kehittämisessä ja poliittis-hallinnollisessa päätöksenteossa (Rajavaara 2006, 37).

Vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin perusteella voidaan puolestaan päätellä, kuinka osuvaa ja mielekästä toiminta on ollut suhteessa sille annettuihin päämääriin (Pelkonen ym. 2014, 15). Vaikuttavuusarviointi on usein haastavaa. Esimerkiksi taloudellisten vaikutusten kohdalla on hankala arvioida missä määrin toteutunut kehitys on seurausta yritykseen kohdistuneesta toiminnasta, interventtiosta, tai muusta suhdannetilanteen muutoksesta. Usein vaikuttavuusindikaattorit eivät anna riittävää kuvaa kehityksen taustalla vaikuttavista syy-

seuraussuhteista. Arviointitutkimuksen perusongelmana on vastata ”mitä jos”-kysymyksiin. Päätösten pohjaksi tarvitaan tietoa eri vaihtoehtojen vaikutuksista ja hankkeen onnistumista voidaan arvioida vain muodostamalla käsitys siitä, mitä olisi tapahtunut, ellei hanketta olisi toteutettu. (Ilmakunnas ym. 2008, 4-5.)

4.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen organisointi

Tieteellisen tutkimuksen ydin on kysyminen. Uuteen tietoon pyritään kysymällä ja tällöin asetetaan tutkimusongelma. Tutkimusongelmaan vastaamiseksi käytetään erilaisia aineistoja: empiiristä aineistoa, aiempia tutkimuksia, teoreettisia lähteitä, erilaisia tilastoja. Sekä tutkimusprosessin että tieteellisen tiedon laadun näkökulmasta tutkimuksen keskeisin valinta on tutkimusongelman asettaminen. Tutkimuksellinen kysyminen ja tutkimuksen tavoite ovat toisiinsa kytköksissä. Tutkimuksessa kysytään valitulla tavalla, jotta vastaukseksi saadun tiedon perusteella voidaan toteuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet. (Muhonen & Puuska 2014, 94.)

FokusPiste-hankkeen tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, miten hankkeeseen osallistuneet yritykset ovat kokeneet hankkeen vaikutukset. Samalla tutkittiin, onko hanke saavuttanut tavoitteensa ja onko toiminnan jatkamiselle tarvetta. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten hanke on vaikuttanut mukana olleiden yritysten toimintaan?
- Onko hanke saavuttanut tavoitteensa?
- Pitäisikö hankkeen toimintaa jatkaa?

FokusPiste-hankkeen vaikuttavuuden tutkimuksessa on käytetty useampia tiedonkeruutoteita. Ensimmäiseksi hankkeen tiedotuslistalla oleville lähetettiin linkki sähköisesti täytettävään kyselylomakkeeseen. Toiseksi suoritettiin teema-haastattelu viiden erikokoisen hankkeeseen osallistuvan yrityksen edustajan kanssa. Kolmantena tiedonkeruutoteina käytettiin hankkeen vetäjän kanssa käytyjä keskusteluja.

Tavallisesti käytännön arvioinneissa käytetään puolistrukturoituja haastatteluita. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija on työstänyt etukäteen valitsemansa pääkohdat, mutta voi vapaasti vaihdella kysymysten paikkaa ja sanamuotoa. Haastattelun aikana saattaa esille nousta uusia asioita, joista haastattelija voi jatkaa teemalistallaan olevilla kysymyksillä. Teemalistaa pidetään haastattelun ohjeena ja se kannattaa pitää esillä haastattelun aikana. Tällaista haastattelumuotoa kutsutaan myös teemahaastatteluksi. (Robson 2001, 137; Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.)

FokusPiste-hankkeen tutkimuksessa haastateltiin viiden eri yrityksen edustajaa. Haastattelut tehtiin Kohtaa Kumppani –verkostopäivän aikana. Yrityksiksi valikoitiin eri alojen yrityksiä. Myös niiden koko oli erilainen. Kahdessa haastattelussa vastaajana oli yrityksen omistaja. Yhtenä haastateltavana oli uusi yrityksen osaomistaja, joka toimii myös toimitusjohtajana. Neljäs haastateltava oli yrityksensä toimitusjohtaja ja viidennen haastateltavan yrityksen edustajana oli huolto- ja markkinointipäälliköt. Haastattelut kestivät 15 minuuttia ja niiden aikana käytiin läpi seuraavat teemat: Mihin hankkeen tilaisuuksiin yritys on osallistunut? Mitä kautta olette niistä saaneet tiedon? Mitä jäi puuttumaan? Tarvitsevatko yritykset ulkopuolista apua verkostoitumiseen, keneltä? Olisitteko valmis maksamaan tällaisesta avusta? Haastatteluista tehdyt muistiinpanot tutkittiin yksityiskohtaisesti. Aineisto luokiteltiin teemoiksi. Varsinaisesti teemojen avulla selvitettiin, mitä aineisto kertoo arviointikysymysten näkökulmasta.

Analyysit eri aineistoista tulkittiin ja tulkintaa tehtiin koko tutkimusprosessin ajan. Tulkinnallisten selitysten avulla tulevat esille tutkittavien ilmiöiden merkitykset. Alussa tulkinnat ovat kokonaisvaltaisia, tietyissä osin tutkimusta tulkinnat keskittyvät yksityiskohtaisiin osiin ja lopussa laatiessaan yhteenvetoa arvioitsija tuo jälleen esille kokonaisvaltaista tulkinnallista selitystä tutkimalleen kohteelle tai ilmiölle. (Robson 2001, 170; Hirsjärvi & Hurme 2004, 152.)

Tämän tutkimuksen eettisyyttä, eli rehellisyyttä, voidaan tarkastella aineiston keruun ja analysoinnin kannalta. Aineiston keruun kannalta todetaan, että kaikissa aineistonkeruumuodoissa ilmoitettiin etukäteen tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan rooli Round Table -tapaamisessa ilmoitettiin osallistujille esittely-

kierroksella. Kyselytutkimuksen saatekirjeessä kerrottiin, miksi kysely tehdään ja mihin sen tuloksia tullaan käyttämään. Kohtaa Kumppani –verkostopäivillä haastatellut henkilöt osallistuivat myös tilaisuuteen, jossa kerrottiin tutkimuksesta sekä sen tavoitteista. Analysoinnin kannalta voidaan todeta, että tutkijan oma tausta paikallisessa pk-teollisuusyrityksessä työskennelleenä auttaa ymmärtämään tutkimuksessa mukana olevien yritysten taustoja ja toimintaympäristöä. Objektiivisuuteen on taas auttanut, ettei tutkija ole aiemmin tehnyt henkilökohtaisesti haastateltavien kanssa yhteistyötä. Tutkija on pitänyt eettistä etäisyyttä suhteessa tutkimuskohteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on samalla sekä tutkija, havainnoitsija että osallistuja, joka on toisaalta riittävän lähellä, toisaalta riittävän kaukana tutkittavasta ilmiöstä (Anttila 2006, 278).

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuskäsitteitä. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, eli mikäli tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista, eli mittaako tutkimusmenetelmä tai mittari juuri sitä, mitä pitikin mitata. Nämä käsitteet kuuluvat pitkälti kvantitatiivisiin, määrällisiin tutkimuksiin eikä niitä voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiivisiin, laadullisiin tutkimuksiin, kuten kyseessä olevaan tutkimukseen. (Kananen 2012, 172-173.)

Laadullisten tutkimusten luotettavuutta voidaan osoittaa selittämällä tutkimuksen toteuttaminen perusteellisesti. Lukijalle on annettava riittävästi tietoa, jonka varassa tämä voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulokinnaksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää useamman tutkimusmenetelmän käyttö ja näistä saatujen tulosten vastaavuus tai vastaamattomuus ja sen raportointi. (Koskinen ym. 2005, 256-259.) Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta aineistonkeruumetodia, lomakekyselyä ja haastatteluja. Tarkoituksena oli varmistaa riittävä ja monipuolinen aineisto analyysia varten.

Tutkimus toteutettiin FokusPiste–hankkeen toimeksiantona syksyllä 2014. Tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena tehtiin sähköisesti täytettävä kysely. Kyselyn linkki lähetettiin kaikille hankkeen postituslistalla oleville henkilöille. Näin kysely saatiin mahdollisimman laajalle kohderyhmälle. Vastaanottajia saattoi olla useampia samassa yrityksessä, mutta tämä oli tietoinen valinta. Jokaisella vas-

taanottajalla on omanlaisensa kokemus verkostoitumisesta sekä hankkeen toiminnasta. Mukana oli myös vastaanottajia, jotka eivät olleet mukana hankkeen tapahtumissa. Näiltä henkilöiltä haluttiin vastauksia siihen, miksi he eivät olleet osallistuneet. Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää yritysten tietoisuutta verkostoitumisesta, sen hyödyistä ja esteistä sekä miten vastaajat olivat kokeneet hankkeen toiminnan ja minkälaista panostusta yritykset tulevaisuudessa odottavat julkiselta toimijalta.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Linkki kyselyyn lähetettiin 240 henkilölle, ja muistutusviesti lähetettiin viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä. Kutsu kyselyyn lähetettiin Ukipolis Oy:n sähköpostiosoitteesta. Koska kahdelta paikkakunnalta, Vehmaalta ja Taivassalosta, ei tullut vastauksia määräaikaan mennessä, muutamaan siellä olevaan yritykseen lähetettiin vielä henkilökohtainen pyyntö kyselyyn vastaamisesta. Ikävä kyllä tämä ei tuottanut tuloksia.

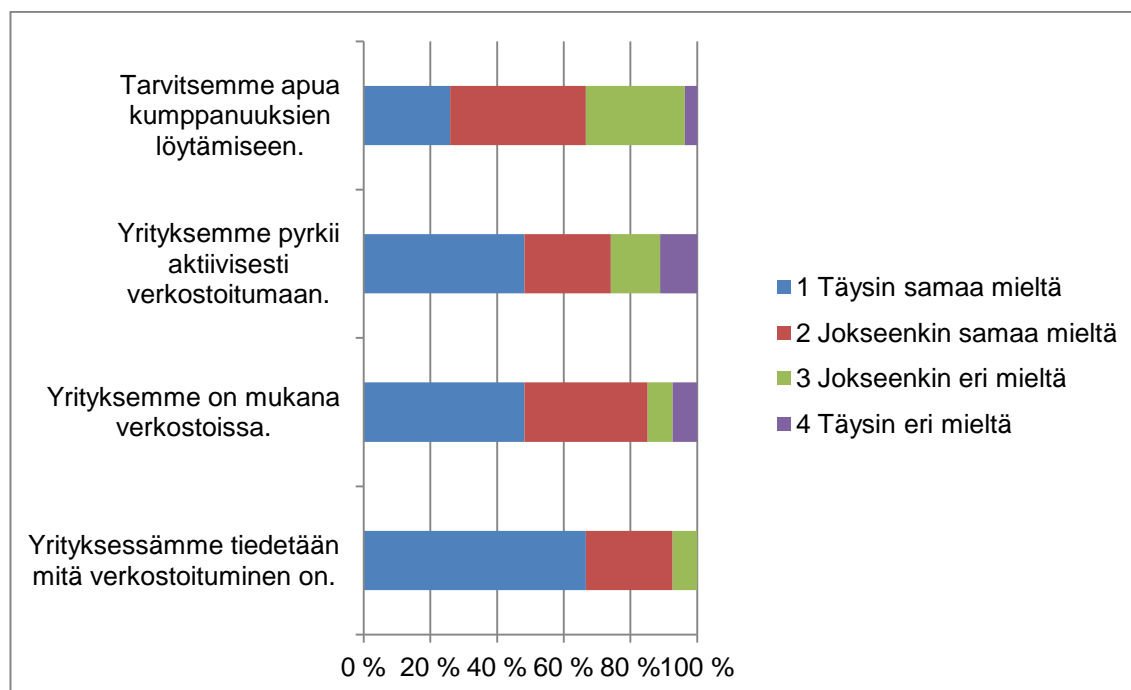
Kyselyn tulokset julkaistiin Kohtaa kumppani -verkostopäivillä marraskuussa 2014. Samassa tilaisuudessa haastateltiin viittä hankkeen toiminnassa mukana ollutta yritystä lisämateriaalin saamiseksi tutkimukseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastauksia saatiin yhteensä 27 kappaletta, vastausprosentti oli 11,25. Vastaukset jakaantuivat yrityksen koon mukaan seuraavasti: 1-10 työntekijän yritys 16 kpl, 11-50 työntekijää 5 kpl, 51-100 työntekijää 2 kpl ja yli 100 työntekijän yrityksistä vastauksia tuli 4 kpl. Vastaajista 9 oli yrityksen omistajia, 8 ylempiä toimihenkilöitä ja 10 toimihenkilöitä. Uudestakaupungista tuli eniten vastauksia, 18 kappaletta, Laitilasta 5 kpl, Kustavista 2 kpl ja Pyhärannasta 1 vastaus. Kuten edellä todettiin, Vehmaalta ja Taivassalosta ei tullut yhtään vastausta, vaikka molemmissa kunnissa on aktiivisia hankkeessa mukana olleita yrityksiä. Samasta yrityksestä saattoi tulla useampi vastaus, tämä mahdollisuus otettiin jo kyselykutsun lähetyksessä huomioon. Vastausprosentti jäi matalaksi, vaikka kyseessä oli paikalliseen hankkeeseen liittyvä tutkimus.

Kyselyssä kartoitettiin aluksi yritysten tietoisuutta verkostoitumisesta. Yli 90 % vastaajista koki, että heidän yrityksessään tiedetään, mitä verkostoituminen on. Vastanneiden mukaan heidän yrityksensä on vahvasti mukana verkostoissa ja pyrkii myös aktiivisesti verkostoitumaan. Kysyimme myös tarvitsevatko yritykset apua kumppanuuksien löytämiseen. Vastaajista yli 60 % koki tarvitsevansa apua tähän. Kuvio 4 kertoo tarkemmin yritysten mielipiteet verkostoitumisesta.



Kuvio 4. Yritysten tietoisuus verkostoitumisesta.

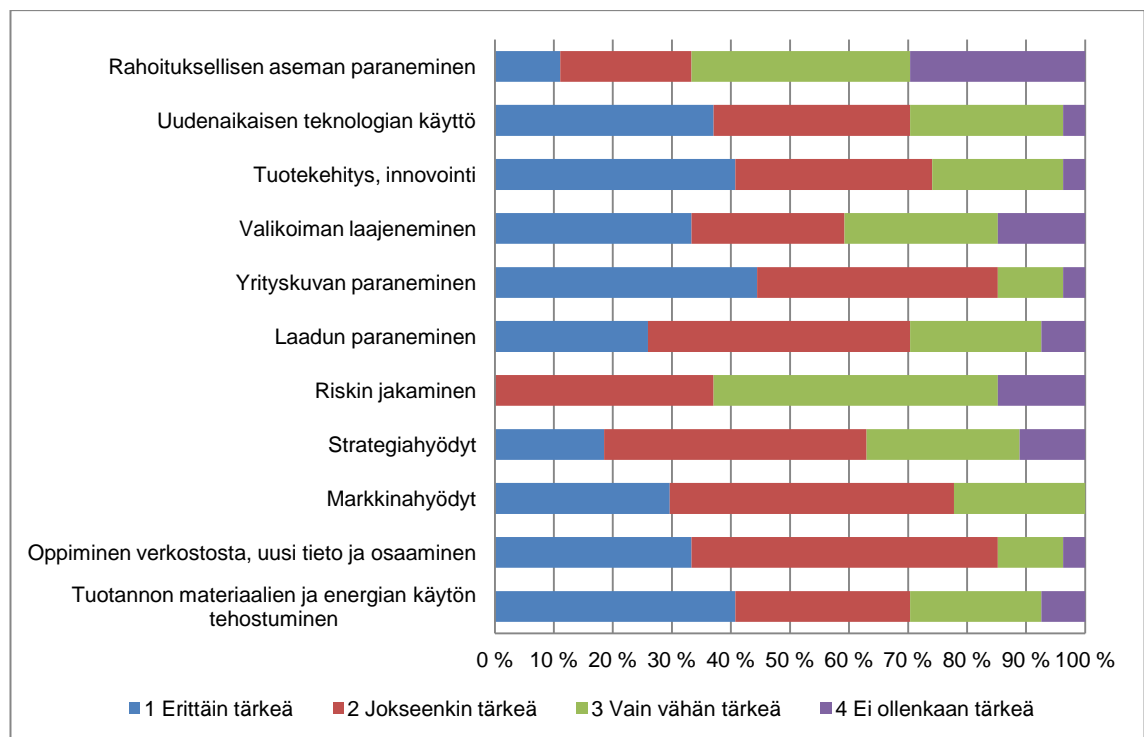
Yksi hankkeen päätavoitteista oli yritysten osaamisen parantaminen verkostoitumisessa sekä verkostoissa toimimisessa. Ainakin kyselyyn vastanneilla yrityksillä tietoisuus verkostoitumisesta sekä halu verkostoitua oli korkea. Apua kumppanuuksien etsimiseen on hankkeen tiimoilta pyritty löytämään järjestämällä esimerkiksi Kohtaa kumppani –tapaamisia.

5.2 Kokemukset verkostoitumisen hyödyistä

Seuraavaksi kysyimme verkostoitumisen hyödyistä yrityksille. Vastaajien mielipiteet mukailivat teoriaosassa esitettyjä hyötyjä. Kuitenkin nousi esille muutama seikka, joita yritykset eivät kokeneet hyödyiksi yhtä selkeästi kuin muita. Alle puolet vastaajista näki riskin jakamisen vain jokseenkin tärkeäksi seikaksi verkostoitumisessa, eikä kukaan vastaajista nähnyt sitä erittäin tärkeäksi. Hakanen ym. (2007, 25-26) listaavat riskin jakamisen yhdeksi tärkeäksi hyödyksi, sillä yhteisesti jaetut riskit laajentavat toiminnan mahdollisuuksia.

Haastattelussa eräs yritys nosti esiin mahdollisuuden, että verkostoituminen saattaa myös kasvattaa riskiä. Ei saa olla riippuvainen yhdestä toimijasta, vaan riskiä pitää jakaa etsimällä useampia samankaltaisia tekijöitä verkostoon. Tämän yrityksen tavoitteena on voimakas kasvu ja tavoiteltavalla kasvuvauhdilla on pakko ostaa osaamista ja tekemistä yrityksen ulkopuolelta. Verkko tasaa tuotantohuippuja. Yritys pitää kuitenkin ydinosaamisensa tarkasti omissa käsissään. Heillä katsotaan, että ydinosaamisen ulkoistaminen tai tietotaidon jakaminen on suuri riski toiminnan jatkuvuudelle.

Rahoituksellisen aseman paranemista ei nähty myöskään kovin tärkeänä hyötynä verkostoitumisessa. Rahoituslaitokset ovat huomanneet verkostot ja tarjoavat niille omanlaisia rahoitusratkaisuja, esimerkiksi verkoston investointien rahoitukseen. Toinen helpotus verkostojen toimintaan on toimittajaverkoston takaus. Näin isossa projektissa toimittajana oleva verkosto hakee rahoituslaitokselta ostajan vaatimat pankkitakaukset eikä jokaisen verkoston jäsenen tarvitse hakea takauksia itse. Tämä pudottaa rahoituskuluja selkeästi. Myös rahoittajan on helpompi olla mukana projektissa, jossa riskiä on jaettu laajemmalle. Kuviossa 5 on esitetty tarkemmin yritysten vastausten jakautuminen verkostoitumisen hyötyjen tärkeyden mukaan.



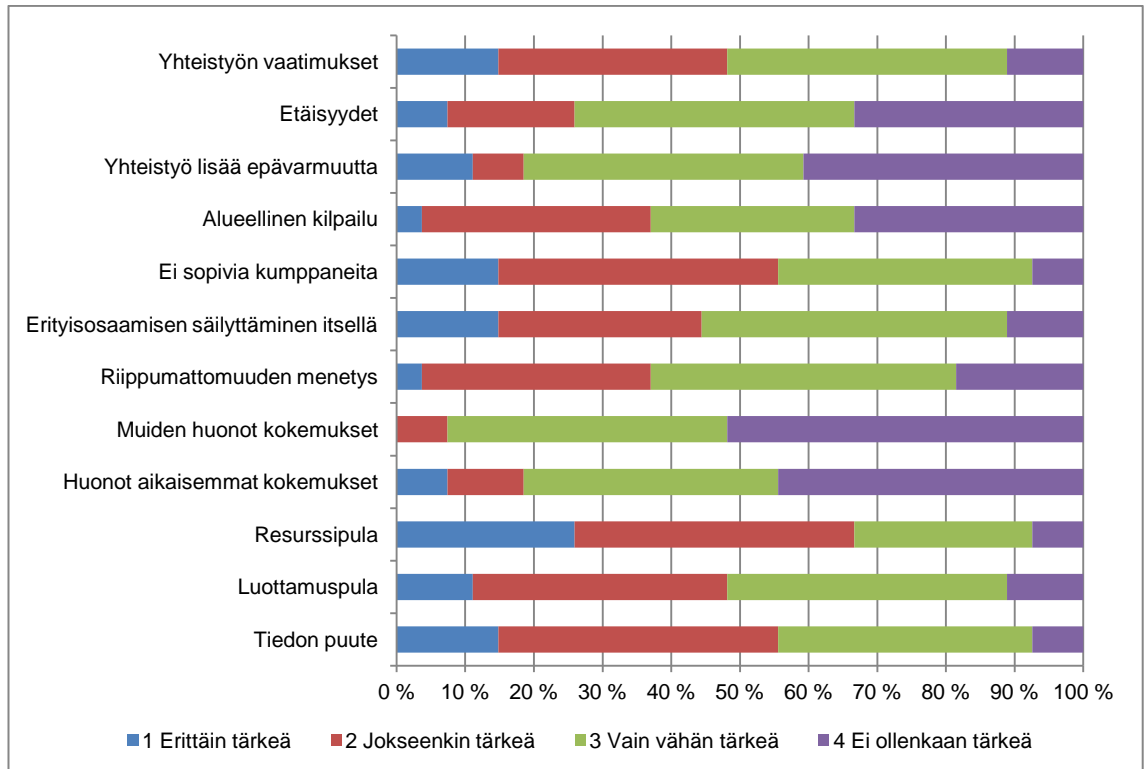
Kuvio 5. Verkostoitumisen hyödyt vastaajien arvioimina.

Vastanneista yrityksistä 85 % näki oppimisen, uuden tiedon ja osaamisen hankkimisen erittäin tai jokseenkin tärkeäksi verkostoitumisen hyödyksi. FokusPiste-hanke on pyrkinyt edistämään tätä asiantuntija- ja oppilaitosvierailuilla. Se, että yrityskuvan paraneminen nähtiin myös verkostoitumisen hyödyksi, kertoo yritysten kokevan verkostoitumisen positiivisena asiana maineelleen. Varsinkin hyvämaineisen kumppanin kanssa tehdyn yhteistyön nähdään nostavan myös omaa imagoa.

5.3 Kokemukset verkostoitumisen esteistä

Suurimpina esteinä yritysten verkostoitumiselle nähtiin kyselyn perusteella resurssipula, tiedon puute, luottamuspula ja yhteistyön vaatimukset. Juuri näitä esteitä esimerkiksi Ruohomäki ym. (2003, 16) nostavat esille. Yksi keskeinen resurssi verkostoitumiseen on aika. Monissa pienissä yrityksissä juuri ajan puute johtaa siihen, ettei verkostoitumista edes lähdetä suunnittelemaan. Yrityksissä ei välttämättä tiedetä, minkälaisia kumppania etsitään ja mitä yhteistyö vaatii, tavoitteet ovat epämääräisiä ja oman yrityksen visio saattaa olla hukassa. Luottamuspula on usein välistävedon pelkoa ja sen hallitsemiseen vaaditaan avoimuutta, rehellisyyttä ja sitoutumista. Yhteistyön vaatimukset saattavat tuntua ylivoimaisilta, koska yhteistyö vaatii panostusta ja työtä toimiakseen.

Hienoa sen sijaan on, että kuvion 6 mukaan muiden tai omat aikaisemmat huonot kokemukset eivät ole vastanneiden yritysten verkostoitumisen esteinä. Myöskään alueellista kilpailua tai riippumattomuuden menetystä ei nähty voimakkaana esteenä verkottumiselle.



Kuvio 6. Verkostoitumisen esteet vastaajien arvioimina.

Hankkeen toimilla on tähdätty juuri näiden esteiden pienentämiseen. Kohtaa kumppani –verkostopäivillä yrityksille on annettu mahdollisuus tavata heitä kiinnostavia yhteistyökumppaneita. Pilotti 1 oli konkreettinen neljän yrityksen verkostoituminen, jonka tuloksena oli yhteinen tarjous isolle yritykselle. Korkeakouluvierailut ovat pyrkineet avaamaan yrityksille mahdollisuuksia yhteistyöhön oppilaitosten kanssa.

5.4 Toiveet julkisen vallan toimenpiteistä verkostoitumisen edistämiseksi

Kyselyyn vastanneet yritykset kokivat yhteistyön oppilaitosten kanssa erityisen tärkeäksi verkostoitumisen edistämiseen tähtääväksi toimenpiteeksi julkisen vallan puolelta. Tietoisuuden kasvattaminen verkostoitumisen mahdollisuuksista, osaamisen kehittäminen ja sopivien partnereiden yhteen saattaminen nähtiin myös tärkeiksi tehtäviksi. Esille tiedon ja palvelujen tarjoajaksi nostettiin yrittäjähdistykset, Ukipolis Oy ja kaupunki. Isommissa yrityksissä on enemmän re-

sursseja kohdentaa verkostoitumiseen ja näin ollen avun tarve ulkopuolelta pienempi.

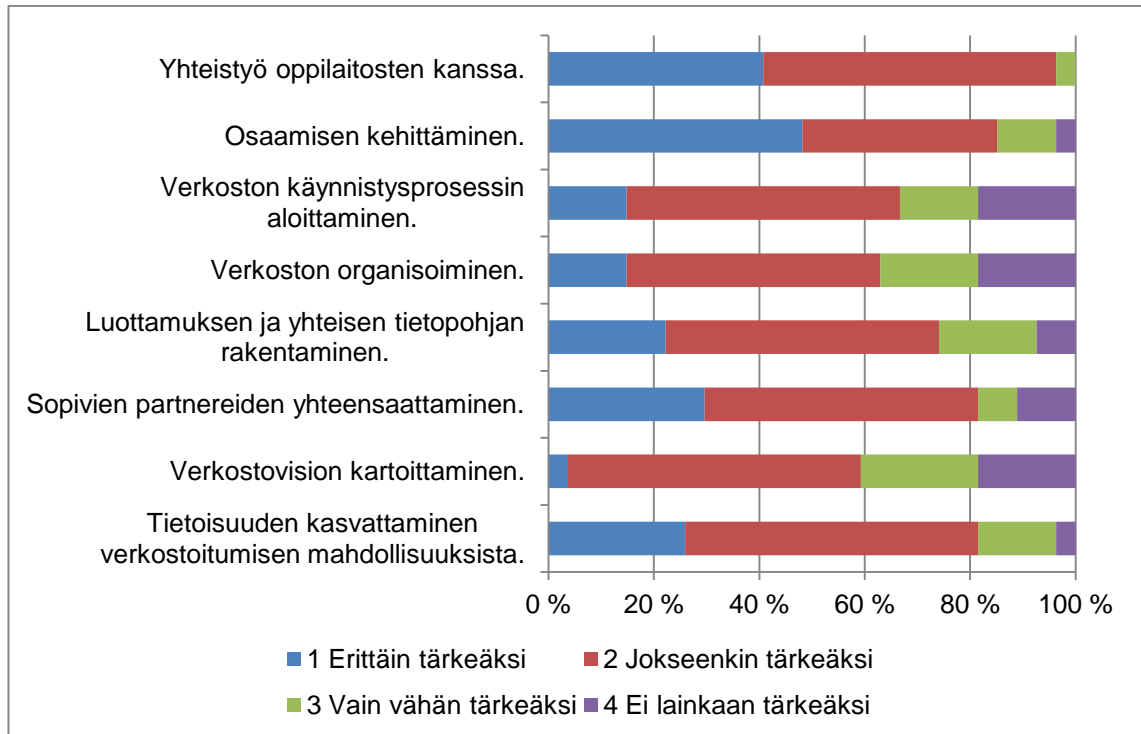
”Yrityksen pitää olla itse aktiivinen, ei voi odottaa kaikkea lautasella eteen annettavaksi. Tiedon jano ja halu selvittää asioita on lähdettävä yrityksestä itsestään.”

Kuitenkin paikka, josta saa keskitetysti tietoa, nähtiin tärkeäksi. Samalla esille nousi FokusPiste-hankkeen vetäjän oma henkilökohtainen panos ja hänen verkostonsa laajuus. Hankkeen toiminta ja sen onnistuminen ja siitä saatu hyöty koettiin vetäjän ammattitaidon ansioksi. Kynnys ottaa yhteyttä hankkeen vetäjään koettiin matalaksi.

”Soitin K:lle ja sanoin, että nyt on pakko saada tietoa tästä 1090:stä. Siitä se sitten lähti.”

”K soitti ja sanoi, nyt mulla olisi sulle tällainen juttu. Sitten ne opiskelijat tulivat ja pohtivat mitä niille komposiittipulloille voisi tehdä.”

Haastattelujen perusteella pienet yritykset kokevat tarvitsevansa enemmän ulkopuolista apua ja palvelusta ollaan valmiita maksamaan sen laajuudesta riippuen. Tässä myös törmätään noidankehään, koska pienet yritykset tarvitsevat apua suuria enemmän, mutta niillä on myös vähemmän mahdollisuuksia maksaa palveluista. Haastatellut yritykset kokivat, että yhteiskunnan pitäisi osallistua neuvontaan ja palveluun, jottei sen hinta nouse ylitsepääsemättömäksi. Ettiä palkata *”asiantuntijaa etsimään asiantuntijaa”*.



Kuvio 7. Vastaajien toiveet julkistahon toimenpiteistä verkostoitumisen edistämiseksi.

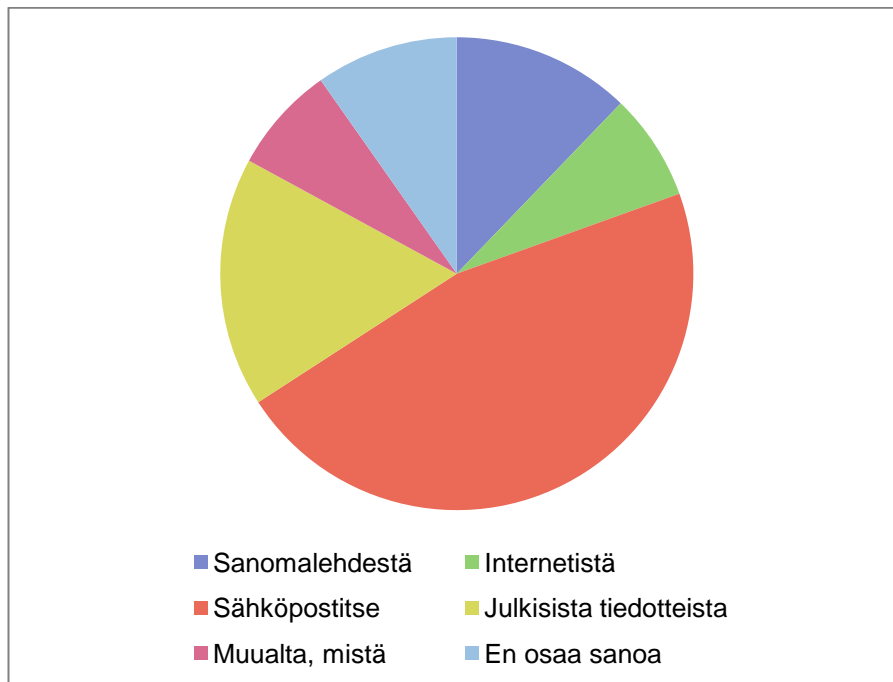
Kuvion 7 mukaan vähiten tärkeäksi julkisen toimijan toimenpiteistä verkostoitumisen edistämiseksi vastaajat kokivat verkostovision kartoittamisen. Tämä katsotaan yritysten omaksi tehtäväksi. Julkisella toimijalla ei välttämättä ole tietoa juuri yrityksen toimialalle sopivista verkostoitumiskumppaneista.

5.5 Tietoisuus ja osallistuminen hankkeen toimintaan

Kysyimme, mistä vastaajat olivat saaneet tietoa FokusPiste-hankkeesta. Tämän tarkoituksena oli selvittää tiedotuksen onnistumista. Vastaajista 19 oli saanut tietoa sähköpostitse. Se nousi kaikkein tehokkaimmaksi viestintämuodoksi. Hankkeen vetäjän huomio oli, että kun tiedottaa sähköpostitse pitää olla varma, että osoitteisto on oikein. Hän kertoi tapauksista, joissa postit jäivät välittämättä oikealle vastaanottajalle yrityksen sisällä, koska ensisijainen vastaanottaja on kokenut viestin turhaksi. Toinen viestinnän epäonnistuminen liittyy siihen, että osoitteistossa oleva henkilö ei enää ole työsuhteessa kyseiseen yritykseen.

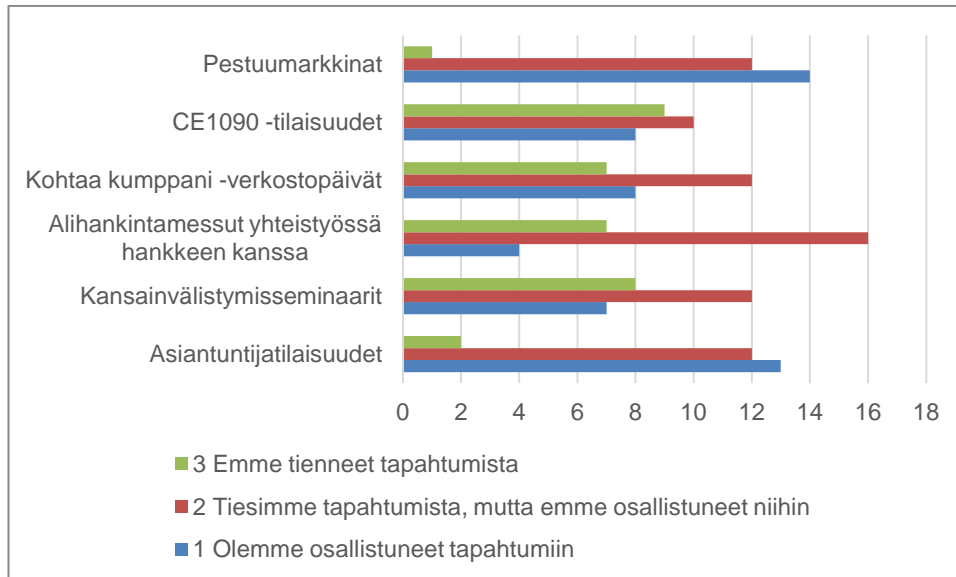
Ajantasainen ja kattava osoitteisto on siis ensiarvoisen tärkeä sähköpostiviestittämisessä.

Julkiset tiedotteet ja sanomalehdet olivat myös hyvin esillä hankkeen tiedotuksessa. Muutama vastaaja oli myös saanut hankkeen toiminnasta tietoa henkilökohtaisesti hankkeen vetäjältä. Alla olevasta kuviosta selviää vastausten jakauma eri viestintämuotojen välillä. Muutama vastaaja ei osannut vastata, mistä oli hankkeesta saanut tiedon.



Kuvio 8. Viestintäväylät, joista osallistujat ovat saaneet tietoa hankkeesta.

Kyselyyn vastanneista noin puolet oli osallistunut asiantuntijatilaisuuksiin tai vastaavasti Pestuumarkkinoille. Näistä tilaisuuksista myös tiedettiin vastaajien keskuudessa. CE1090 –tilaisuuksista ei yli 30 % vastaajista tiennyt. Tämä johtui suoraan tilaisuuksien luonteesta, eli rautarakentamisen uudesta standardista ei tiedotettu muiden alojen yrityksille. Kuitenkin tietoisuuden kansainvälistymisseminaareista, alihankintamessuista ja verkostopäivistä olisi pitänyt olla suurempi. Kuviosta 9 ilmenee tarkemmin, minkälaisiin hankkeen tapahtumiin yritykset ovat osallistuneet ja mistä eivät ole tienneet.



Kuvio 9. Yritysten tietoisuus ja osallistuminen tapahtumiin.

Tiedottamiseen ja tiedon perille menoon on siis panostettava entistä enemmän. Sähköpostitse lähetettävien kutsujen ja viestien lähetysajankohtaa kannattaa pohtia tarkkaan. Aamulla sähköpostissa saattaa olla monia viestejä ja usein ne kiireelliset, reagointia tarvitsevat työviestit vievät huomion tiedotusluonteisilta viesteiltä. Kannattaisi pohtia lähetysajankohdaksi esimerkiksi lounasaikaa. Lounaalta palaava vastaanottaja voi ehtiä silloin keskittymään tämän tyyppisiin viesteihin. Myös yleisten juhlapyhien ympäröivät päivät ovat huonoja tiedottamispäiviä, samaten yleisimpien lomaviikkojen ajankohta.

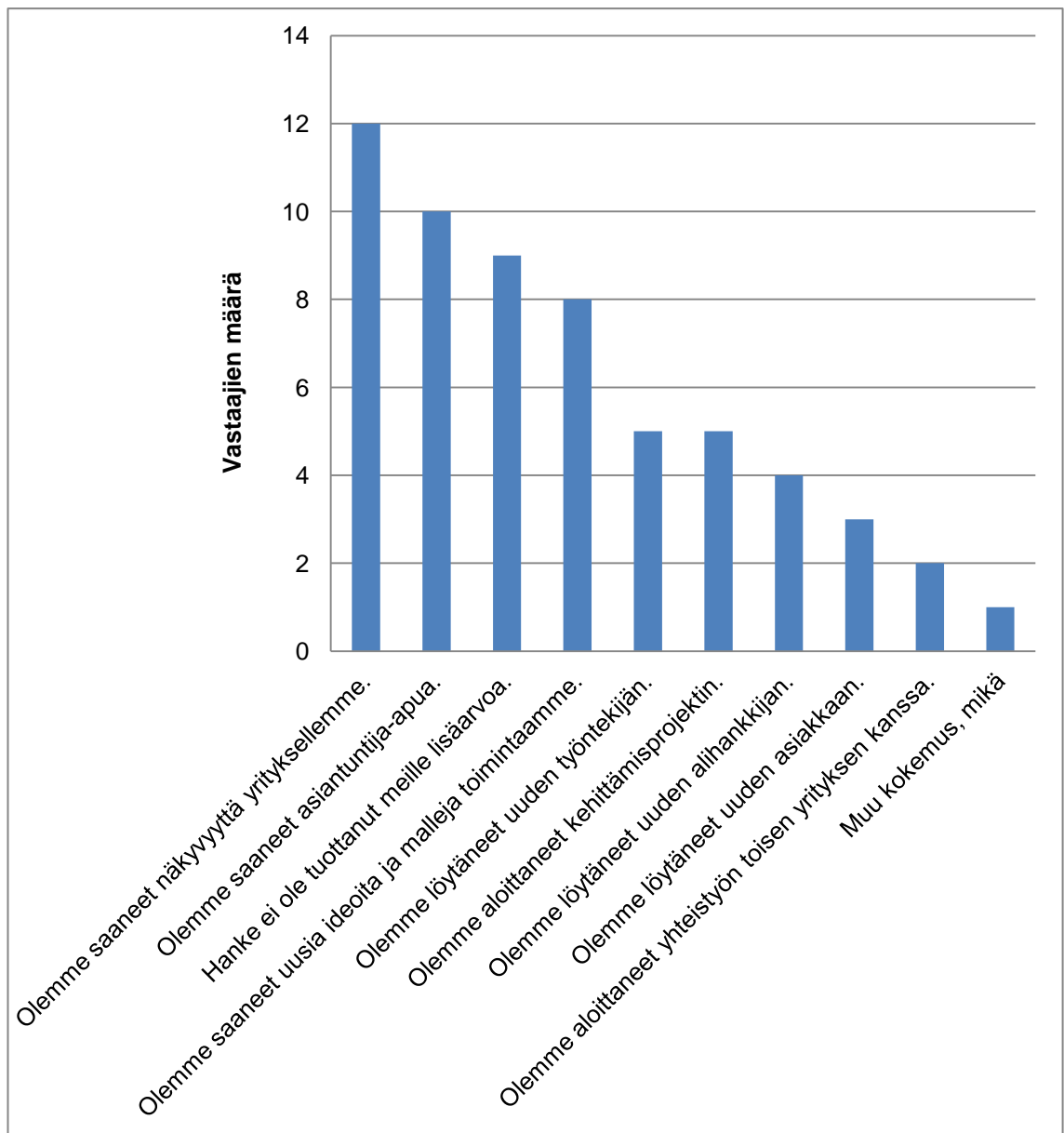
Hankkeen vetäjän henkilökohtaisten kontaktien käyttäminen tapahtumien mainostamisessa kannattaa ottaa myös huomioon. Tutuille yrittäjille puhelimitse tapahtumista kertominen sai hyvää palautetta. Suullisesti on myös helpompi perustella tapahtuman hyötyjä.

Tänä päivänä yleinen tiedotuskanava on sosiaalinen media. Yritykset siirtyvät yhä enemmän käyttämään erilaisia somen sovelluksia. Näillä sovelluksilla tavoittaa helposti laajemman joukon kuin kohdennetulla sähköpostiviestillä. Hankkeen olisi kannattanut ottaa nämä keinot käyttöön markkinoidakseen itse hanketta sekä sen tapahtumia. Mielikuva jäyhistä johtajista, jotka eivät somea käytä, alkaa olla vanhentunut. Organisaatioiden monilla tasoilla löytyy aktiivisia so-

siaalisen median käyttäjiä. Heidän kautta informaatio kulkeutuu koko organisaatioon. Nettisivujen ulkoasun ja sisällön laatuun tulee myös kiinnittää huomiota. Hankkeen sivusto on ollut Ukipolis Oy:n nettisivujen alla. Informaation määrä on suppea ja se on vanhentunutta.

5.6 Hyödyt hankkeen toimintaan osallistumisesta

Kyselyssä haluttiin kartoittaa, mitä hyötyjä yritykset olivat saaneet hankkeen toimintaan osallistumisesta. Kuviosta 10 käy ilmi miten kysymykseen vastattiin.



Kuvio 10. Hankkeeseen osallistumisen hyödyt.

Vastaajista 12 näki yrityksensä saaneen näkyvyyttä hankkeen toimintaan osallistumisesta. Kaksi Pestuumarkkinoilla mukana ollutta yritystä kertoi haastattelussa, että heidän eräs tavoitteensa on esillä oleminen, ”*muistuttaa, että mekin olemme olemassa*”. Näin he saavat helpommin mahdollisten uusien työntekijöiden sekä asiakkaiden kiinnostuksen.

Kymmenen vastaajaa oli saanut asiantuntija-apua hankkeen toiminnasta. Eräs haastattelussa mainittu hyöty on ollut rakennuspalvelujen ilmoitusvelvollisuuden infotilaisuus. Asiantuntijaluentoja pidettiin tarpeellisina ja eräs tärkeä asia on niiden sijainti. Lähialueella järjestettävään tilaisuuteen on helpompi lähteä kuin esim. Turussa järjestettävään tilaisuuteen. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus vapaamuotoiseen kommenttiin siitä, mitä toimintaa vastaajat jäivät kaipaamaan hankkeelta. ”*Lisää asiantuntijavierailuja eri aihealueista*”, oli eräs kommentti.

Viisi vastaajaa kertoi yrityksensä löytäneen uuden tai uusia työntekijöitä hankkeen avulla. Pestuumarkkinat oli juuri työntekijöiden rekrytointiin tähtäävä tapahtuma. Yritysten rekrytointi on haasteellista ja aikaa vievää. Pestuumarkkinoiden kaltainen tapahtuma, joka kerää yhteen työntekijöitä etsiviä yrityksiä sekä työnhakijoita, auttaa tässä vaativassa tehtävässä. Mahdollisen uuden työntekijän näkeminen kasvokkain nopeuttaa rekrytointiprosessia.

Viisi vastaajaa kertoi yrityksensä aloittaneen kehitysprojektin hankkeen tukeamana. Rakennusteollisuuden uuden CE1090 laatustandardi-projektin aloitti yhteensä 15 yritystä hankkeen tietojen mukaan. Eräs projektin aloittanut yritys kertoi haastattelussa, että on saanut valtavasti tietoa ja rohkeutta lähteä toteuttamaan laatuprojektia. Projekti on kallis ja vaatii isot ponnistukset onnistuakseen. Lähellä olevien yritysten verkottuminen ja työskentely yhdessä on helpottanut projektin toteuttamista. Samaten hankkeen järjestämät koulutustilaisuudet niin hitsaajille kuin toimihenkilöille sekä ”*henkinen tuki*” auttoivat projektissa. Yrittäjä toivoi vielä järjestettävän projektin tiimoilta ennen tulevaa ensimmäistä auditointia seurantatilaisuuden, jossa mietittäisiin, mitä auditointi vaatii ja mitä

siinä tapahtuu. Samaan aiheeseen liittyy erään yrityksen muu kokemus: he olivat löytäneet itselleen hitsauskoordinaattorin.

Neljä vastaajaa kertoi yrityksensä löytäneen uuden alihankkijan ja kolme uuden asiakkaan. Kaksi vastaajaa oli aloittanut yhteistyön toisen yrityksen kanssa, eli verkostoitunut, kuten hankkeen tavoitteena olikin. Kohtaa kumppani – verkostopäivien palautteen mukaan tilaisuuteen osallistuneet yritykset kohtasivat keskimäärin 2,5 potentiaalista yhteistyökumppania päivän aikana. Kohtaa kumppani –tilaisuudet saivat positiivista palautetta nopeista, hyvin aikatauluteuista kohtaamisista, joissa menttiin suoraan asiaan.

Yhdeksän vastaajaa, eli kolmasosa vastanneista, ei ollut saanut lisäarvoa hankkeesta. Lähemmin vastauksia tarkasteltaessa ilmeni, että kahdeksan näistä yrityksistä oli pieniä, 1-10 työntekijän yrityksiä ja yksi 51-100 työntekijän yritys. Neljä näistä yrityksistä sijoittui Laitilaan, kaksi Uuteenkaupunkiin ja kaksi Kustaviin. Yhden yrityksen kotipaikka oli joku muu. Näin ollen lähes puolet vastanneista pienten yritysten edustajista ei ollut kokenut yrityksensä saaneen hankkeesta lisäarvoa. Kuitenkin vastanneista kuusi koki asiantuntijavierailut yritykselleen tarpeelliseksi. Kahden mielestä kansainvälistymisseminaarit olisivat olleet tarpeellisia, kolme vastaajaa piti hankkeen alihankintamessutoimintaa tarpeellisena, kahden mielestä Kohtaa Kumppani -päivät olisivat olleet tarpeellisia, samaten CE1090-tilaisuudet ja kolme koki Pestuumarkkinat omalle yritykselleen tarpeellisiksi. Miksi nämä vastaajat eivät osallistuneet näihin tapahtumiin? Oliko aikataulu epäsopiva? Asiantuntijavierailujen aiheet eivät ehkä vastanneet yritysten sen hetkisiä tarpeita, vaikka muutoin ne kokivat luennot tarpeellisiksi. Vastausten perusteella vain yksi kolmasosa ei tiennyt tapahtumista, joten tiedotuksen epäonnistuminenkaan ei selitä, mikseivät yritykset olleet mukana tilaisuuksissa.

5.7 Toiveet tulevaisuudesta

Kyselyssä ja haastatteluissa kysyimme, mitä tulevaisuuden toiveita vastaajilla on toiminnan suhteen. Toiminnan jatkuvuutta toivottiin useammassa vastauksessa.

Jo edellisen hankkeen jälkeen toivomuslistalla ollutta ”toimitusjohtajien aamukahvit” -tilaisuutta toivottiin yhä edelleen. Hankkeen vetäjän mukaan tilaisuuksia on yritetty järjestää, mutta osallistuminen on ollut heikkoa. Kuitenkin tämän tyyppiselle vapaamuotoiselle vertaisryhmälle on tilausta. Tilaisuuksien ajankohdan on oltava oikea, ei keskellä päivää, vaan aamulla kahdeksalta tai myöhään iltapäivällä.

Asiantuntijavierailut täsmäiskuina ja paikallisesti järjestettyinä olivat myös toivomuslistalla. ”*Yrittäjillä on kiire. Uskoisin, että tervetulleita on sellaiset tilaisuudet, jotka ei vie paljon aikaa matkustamiseen tms. ja ovat hyvinkin tiiviitä sessioita. Vaikka jaettuna useampaan päivään. Asiantuntijaluentoja web:in kautta.*” Haastatteluissa nousi esiin, että asiantuntijavierailuja kaivataan uusista yrittäjää koskevista velvollisuuksista tai mahdollisuuksista. ”*Sitä byrokratiaa tulee koko ajan lisää, eihän kukaan pysy kärryillä uusista vaatimuksista.*” *Yritys B.*

Yhtenä toiveena oli vapaamuotoisten tilaisuuksia järjestäminen eri työntekijäryhmille. Tämä on samantyyppinen toive kuin toimitusjohtajien aamukahvit, suunnattuna vain eri työntekijäryhmille. Tällaisessa vapaamuotoisessa tilaisuudessa voisivat esimerkiksi taloushallinnon työntekijät eri yrityksistä keskustella, mitä uutta on tulossa palkanlaskennan saralla tai laatuihmiset sertifikaattien vaatimuksista. Näin henkilöstöryhmät voisivat verkostoitua keskenään.

Harvinaislaatusesti Vakka-Suomen alueella muutama suurempi yritys rekrytoi nyt paljon uutta henkilökuntaa. Tähän tarpeeseen hanke tuotti ison Pestu-markkinat –tapahtuman, jonne saapui useampia linja-autollisia potentiaalisia työnhakijoita Varsinais-Suomesta. Keväällä 2014 järjestettyyn tilaisuuteen osal-

listui 20 yritystä ja yli 700 vierailijaa. Mukana oli myös 10 julkista organisaatiota. Myös pienemmillä yrityksillä on vaikeuksia löytää juuri sopivan ammattitaidon omaava työntekijä. Tähän tarpeeseen toivotaan toimia. Haastatteluissa nousi esiin esimerkkinä yhteistyö paikallisten oppilaitosten kanssa.

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Hanke päättyi vuoden 2014 lopussa. Mukana olleet yritykset ovat selkeästi pitäneet hanketta tarpeellisena ja ovat kokeneet saaneensa siitä konkreettista hyötyä. Hyötynä nähtiin myös aineettomat seikat: henkinen tuki, rohkeus tehdä päätöksiä, yhteys muihin yrittäjiin. Hankkeen tyyppistä toimintaa toivotaan myös jatkossa. Mukana olleiden yritysten mielestä hankkeeseen ja tilaisuuksiin osallistumisen kustannukset ovat olleet kohtuulliset. Palvelusta ollaan myös valmiita maksamaan, mutta täysimääräiset kustannukset ilman Ely-keskuksen tai muun ulkopuolisen tahon rahoitusta kohoavat yksittäisille yrityksille liian suuriksi.

Miten tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa? Kaupunkien elinkeinopolitiikkaa suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon, että pienet yritykset kokevat julkisen yhteyshenkilön tarpeelliseksi. Alueellinen tietäminen, kontaktit, verkostot ja julkisen hallinnon tietämys nousivat esille, kun yritykset esittivät toiveitaan julkisen yhteyshenkilön ominaisuuksista. Vaikka valtio on vähentänyt yritysneuvontahankkeiden rahoitusta, tulisi kuntien ja kaupunkien panostaa juuri tällaisen yhteyshenkilön palkkaamiseen. Kyseessä oleva hanke ei jatku päättymisensä jälkeen. Tästä haastatellut yritykset olivat selkeästi paheillaan. Varsinkin hankkeen vetäjän ammattitaitoa ja verkostoa ei haluttu menettää paikkakunnalta.

Hanke sai toiminnastaan yleisarvosanaksi 8,2 kyselyyn vastaajien keskuudessa. Toiminnan eri osa-alueet arvioitiin seuraavasti:

- Tiedottaminen toiminnasta 8,7
- Asiantuntijatilaisuudet 8,4
- Alihankintamessujen järjestelyt 7,7
- Kumppanuuksien etsintä –tilaisuudet 8,2
- Seminaarit, tutustumistilaisuudet 8,0.

Vaikka yleisarvosana toiminnasta on hyvä, kannattaa kiinnittää huomiota muutamaankin heikkoon arvosanaan alihankintamessujärjestelyistä. Pettivätkö järjestelyt heidän kohdallaan? Ainakin parannettavaa toiminnan suhteen olisi.

Wacufinnareiden perustaminen on ollut selkeä verkostoitumistoimenpide FokusPiste–hankkeelta. Wacufinnareita ovat Vakka-Suomen kunnat, Ukipolis Oy, Ravakka, Winnova, Novida, Kauppakamari Uudenkaupungin osasto, TE-toimisto, Ely-keskus, korkeakoulukumppani, Vakka-Suomen yrittäjäyhdistykset sekä yritykset. Wacufinnareiden tavoitteena on uudenlaisten asioiden synnyttäminen elinkeinoelämän ja alueen yritysten hyödyksi, mahdollistaa toimijoiden kohtaaminen, verkostoituminen ja uusien liiketoimintojen ideointi. Tämä toimiva yhteistyö osoittaa, että verkostoituminen ei ole vain yritysten tai samankaltaisten organisaatioiden välistä, vaan verkostossa voi olla mukana erilaisia toimijoita niin yksityiseltä kuin julkiselta puolelta.

Hankkeen järjestämät tilaisuudet olivat:

- Kunnissa järjestetyt startti-infot, 8 kpl, 12/2012 - 01/2013.
- Uudet materiaalit ja nanoteknologia teollisuuden hyötykäytössä, 03/2013.
- Hankintojen johtaminen –tilaisuus, yliopiston ja koulutusmahdollisuuksien esittely, 04/2013.
- Yritysten tahtotila –työpaja, mitä yritykset odottavat ja haluavat, 05/2013.
- Pilotti 1, yrityslähtöinen verkoston kokoaminen, neljän eri alan yrityksen yhteinen kokonaisuus isolle asiakkaalle, 05/2013.
- TEM: Kansallisen Innovaatioverkoston InnoHub –pilotti, uusia tapoja tietotaitovirroille ja innovaatioille syntymämahdollisuuksia, Wacufinnareiden perustaminen, 06/2013.
- Tekes vieraili Vakka-Suomessa, 06/2013.
- Ideoiden kehittäminen –työpaja, 06/2013.
- Kansainvälistymisseminaari, Venäjä ja Aasia, 08/2013.
- Alihankintamessut, 09/2013.
- Matching ja verkostot, kokeilukulttuuri eli lupa ajatella toisin, Aalto-yliopiston vierailu, 10/2013.
- Kohtaa kumppani –verkostopäivä, 11/2013. Mukana 60 organisaatiota, päivän aikana järjestettiin 350 kohtaamista.

- CE1090 –tiedotustilaisuudet + hitsauskoulutukset. Tilaisuudet tavoittivat 40 yritystä, joista 15 aloitti sertifiointiprojektin. Noin 50 hitsaajaa on päivittänyt taitojaan.
- Pestuumarkkinat, 03/2014. Mukana 20 yritystä, 10 julkista organisaatiota ja yli 700 vierailijaa.
- Yrityskartoitus, tehtiin yhteistyössä Turun yliopiston kanssa, pilotti 1.
- Rakennusteollisuuden tiedonantovelvollisuus, infotilaisuus 06/2014.
- Pilottiyritys 3 resurssiviisaasta kierrättämisestä, yhteistyössä Turun yliopiston ja Science Parkin kanssa, 08/2014.
- Round Table –tapaaminen, 09/2014.
- Alihankintamessut 09/2014.
- Kohtaa kumppani –verkostopäivä, 11/2014.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi kartoittaa hankkeessa mukana olleiden yritysten ja julkistoimijoiden tilanne verkostoitumisen kehittämisessä tulevaisuudessa. Ovatko hankkeessa mukana olleet tahot jatkaneet yhteistyötä löytämiensä kumppaneiden kanssa ja ovatko ne muuttaneet toimintaansa hankkeesta saamiensa tietojen ja taitojen mukaan? Mitä uusia hyötyjä hankkeen toiminnasta on noussut esille pidemmän ajan kuluttua? Muutoshan ei aina tapahdu hyppäyksenä vanhasta toiminnasta uuteen, vaan kyse on pitempikestoista kehitysprosessista, jossa uudet tiedot vakiintuvat pikkuhiljaa ja johtavat uudenlaiseen tekemiseen.

LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2009.

Aaltonen, S., Stenholm, P. & Stenvall-Virtanen, S. 2007. Verkostoituminen Varsinais-Suomen telakkatoimijoiden haasteena ja mahdollisuutena. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina: tapaustutkimus rakennuspuuteollisuuden verkostosta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ilmakunnas, S., Junka, T. & Uusitalo, R. 2008. Vaikuttavaa tutkimusta –miten arviointitutkimus palvelee päätöksenteon tarpeita? Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Inspecta Group 2013. Kantavien metallirakenteiden CE-merkintä EN 1090-1 –standardin mukaan. Viitattu 5.4.2015.
<http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Tuotesertifiointi/Kantavien-metallirakenteiden-CE-merkinta-EN-1090-1--standardin-mukaan/>

Jalonen, H. 2014. Luentomateriaali: Asiakas- ja verkostosuhteet kansainvälisessä ympäristössä. Turun Ammattikorkeakoulu, YAMK-koulutus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korkeakoski, E. & Tynjälä, P. 2010. Hyötyä ja vaikuttavuutta arvioinnista. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Muhonen, R. & Puuska, H-M. 2014. Tutkimuksen kansallinen tehtävä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Mäkilä, T. 2008. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Opinnäytetyö YAMK. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Saatavissa myös:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2391/Makila_Terhi_1.pdf?sequence=3

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiaateollisuuden julkaisuja nro 11/2004, 3. painos. Helsinki: Teknologiaateollisuus ry.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pelkonen, A., Nieminen, M. & Lehenkari, J. 2014. Tutkimus- ja innovaationeuvoston toiminnan ja vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:6. Saatavissa myös <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/OKM6.pdf?lang=fi>

- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoima. Helsinki: WSOY.
- Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Sosiaalityön vaikuttavuuden arviointi. Viitattu 7.4.2015. <http://www.sosiaalikallega.fi/aluuetietoa/alueellista%20tietoa/asiantuntijuus/sostyonvaik>
- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela: katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ruohomäki, I., Koivisto, T., Huuhka, P. & Harkki, R. 2003. Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen: verkostoreittaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 8. Saatavissa myös [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C573FE7EF31F3CEDC2256D33003EA192/\\$file/tura8elo2003.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C573FE7EF31F3CEDC2256D33003EA192/$file/tura8elo2003.pdf)
- Sipilä, P. 2001. Partner Laatuverkosto - työkirja verkostoitumiseen. Viitattu 14.12.2014 http://verkostokonsultit.fi/data/documents/Partner_LAATUVERKOSTO_tyokirja_verkostoitumisen.pdf
- Sipilä, P. 2003. Verkosto – oppiva organisaatio. Viitattu 14.12.2014. http://verkostokonsultit.fi/data/documents/Verkosto_oppivaorganisaatio.pdf
- Soekijad, M. & Andriessen, M. 2003. Conditions for knowledge sharing in competitive alliances. *European Management Journal*, Vol. 21, (5).
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. 2003. Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Tampere: Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente -julkaisu 16/2003.
- Storhammar, E. 2010. Toimintaympäristö ja pk-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen: monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. Helsinki: Teknologian ja Innovaatioinformaatio Teknova.
- Valkokari K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Väitöskirja. Helsinki: VTT. Saatavissa myös <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108205Loppuraportti.pdf>
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, (2).
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-julkaisuja 9/2002. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Vesalainen, J. 2006. Luennot, Master of Quality –koulutus 2006.

Liite 1. Saatekirje

SAATEKIRJE

22.9.2014

Hyvä FokusPiste -hankkeessa mukana ollut,

FokusPiste -hanke on suunnattu pk-yritysten innovaatio- ja verkostotoiminnan kehittämiseen Vakka-Suomessa. Hanke on pyrkinyt tarjoamaan yrityksille koulutusta, tietoa, verkostoja ja työkaluja ideoiden ja verkostojen kehittämiseen. Hanke on päättyy vuoden lopussa.

Hankkeen vaikuttavuudesta tehdään tutkimus Turun Ammattikorkeakoulun ohjaamana opinnäytetyönä. Tutkimuksen onnistumisen kannalta kyselyyn vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Tutkimuksen tuloksien perusteella tulevia hankkeita voidaan entistä paremmin suunnitella yrityksiä tarpeiden pohjalta.

Liitteenä on linkki webropol-kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Toivomme teiltä löytyvän hetki aikaa kyselylle, vastausaikaa kyselyyn on perjantaihin 10.10.2014 saakka.

Lisätietoja:

Kaisa Hyytiä, 040-7211 800, kaisa.hyytia@uusikaupunki.fi

Turun Ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Ukipolis Oy, FokusPiste -hanke

Katariina Oikarainen

Liite 2. Kyselylomake



FocusPiste -hankkeen arviointi

Aluksi kysymme muutaman yritystänne koskevan kysymyksen:

Yrityksen työntekijöiden määrä *

Yrityksen kotikunta *

- Uusikaupunki
- Laitila
- Pyhäranta
- Vehmaa
- Kustavi
- Taivassalo
- Joku muu

Vastaajan asema yrityksessä *

- Omistaja
- Ylempi toimihenkilö
- Toimihenkilö
- Työntekijä

Hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää PK-yritysten verkostotoimintaa. Seuraavaksi kysymme yrityksenne suhdetta verkostoitumiseen.

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? *

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Jokseenkin eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
Yrityksessämme tiedetään mitä verkostoituminen on.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme on mukana verkostoissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksemme pyrkii aktiivisesti verkostoitumaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvitsemme apua kumppanuuksien löytämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verkostoitumisen hyödyt yrityksellemme *

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat asteikolla 1-4

	1 Erittäin tärkeä	2 Jokseenkin tärkeä	3 Vain vähän tärkeä	4 Ei ollenkaan tärkeä
Tuotannon materiaalien ja energian käytön tehostuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppiminen verkostosta, uusi tieto ja osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Markkinahyödyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiahyödyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskin jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadun paraneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityskuvan paraneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valikoiman laajeneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotekehitys, innovointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudenaikaisen teknologian käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoituksellisen aseman paraneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verkostoitumisen esteet yrityksellemme *

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat asteikolla 1-4

	1 Erittäin tärkeä	2 Jokseenkin tärkeä	3 Vain vähän tärkeä	4 Ei ollenkaan tärkeä
Tiedon puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuspula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssipula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huonot aikaisemmat kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden huonot kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Riippumattomuuden menetys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erityisosaamisen säilyttäminen itsellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei sopivia kumppaneita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueellinen kilpailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö lisää epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäisyydet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön vaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten tärkeäksi yrityksenne kokee julkisen vallan toimenpiteet verkostoitumisen edistämiseksi? *

	1 Erittäin tärkeäksi	2 Jokseenkin tärkeäksi	3 Vain vähän tärkeäksi	4 Ei lainkaan tärkeäksi
Tietoisuuden kasvattaminen verkostoitumisen mahdollisuuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostovision kartoittaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopivien partnereiden yhteensaattaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen ja yhteisen tietopohjan rakentaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston organisoiminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston käynnistysprosessin aloittami-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

nen.

Osaamisen kehittäminen.

Yhteistyö oppilaitosten kanssa.

FokusPiste -hankkeen arviointi.

Mistä olette saaneet tietoa FokusPiste -hankkeesta? *

Voitte valita useamman vaihtoehdon.

Sanomalehdestä

Internetistä

Sähköpostitse

Julkisista tiedotteista

Muualta, mistä

En osaa sanoa

Tietoisuus ja osallistuminen hankkeen tapahtumiin *

	1 Olemme osallistuneet tapahtumiin	2 Tiesimme tapahtumista, mutta emme osallistuneet niihin	3 Emme tiedeet tapahtumista
Asiantuntijatilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälistymisseminaarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alihankintamessut yhteistyössä hankkeen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaa kumppani -verkostopäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CE1090 -tilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pestuumarkkinat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mihin seuraavista CE1090 -tapahtumiin osallistuitte? *

- Info-/tiedotustilaisuudet
- Koulutus toimihenkilöille
- Hitsaajien koulutus
- Laatustandardi -projektin aloittaminen

Koetteko tarvetta lisätapahtumille CE1090 aiheen parissa? *

Kyllä, millaisia

Ei

Minkälaisia kokemuksia yrityksellänne on hankkeeseen osallistumisesta? *

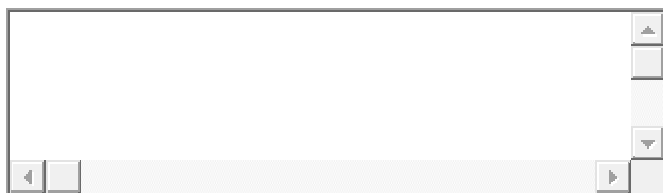
Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- Olemme löytäneet uuden alihankkijan.
- Olemme löytäneet uuden asiakkaan.
- Olemme saaneet asiantuntija-apua.
- Olemme aloittaneet yhteistyön toisen yrityksen kanssa.
- Olemme löytäneet uuden työntekijän.
- Olemme saaneet näkyvyyttä yrityksellemme.
- Olemme aloittaneet kehittämissuorituksen.
- Olemme saaneet uusia ideoita ja malleja toimintaamme.
- Hanke ei ole tuottanut meille lisäarvoa.
- Muu kokemus, mikä

Mitkä tilaisuudet ovat olleet tarpeellisia yrityksellenne? *

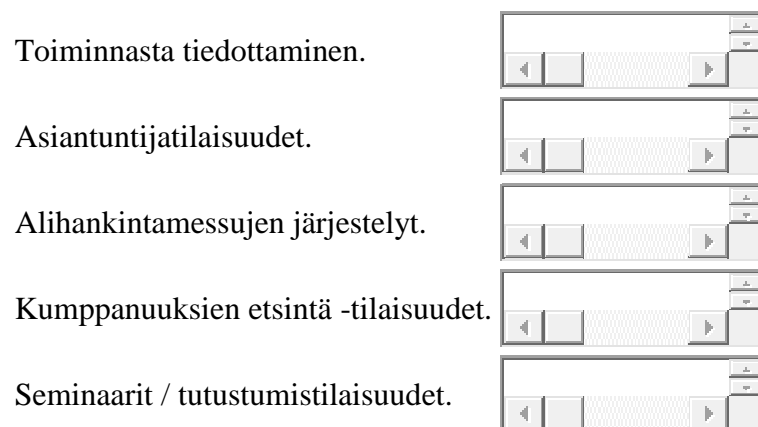
	1 Tapahtumat olivat tarpeellisia yrityksellemme	2 Tapahtumat olivat tarpeettomia yrityksellemme
Asiantuntijatilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälistymisseminaarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alihankintamessut yhteistyössä hankkeen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtaa kumppani -verkostopäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CE1090 -tilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pestuumarkkinat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkälaisia tapahtumia tai tilaisuuksia jätitte kaipaamaan?

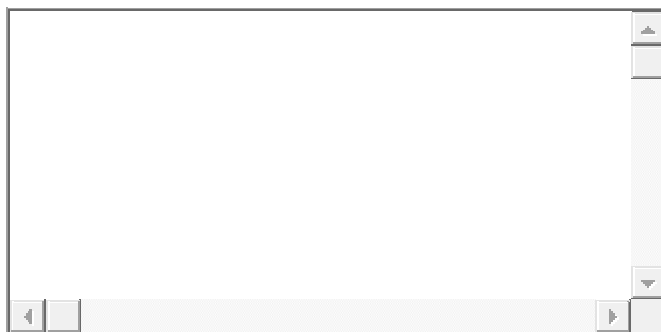


Antakaa kouluarvosana FokusPiste -hankkeen toiminnasta.

10 = erinomainen 9 = kiitettävä 8 = hyvä 7 = tyydyttävä 6 = kohtalainen 5 = välttävä 4 = hylätty



Tähän voitte liittää terveisenne ja toiveenne hankkeelle, risut ja ruusut ovat tervetulleita.



Mikäli toivotte yhteydenottoa Ukipolis Oy:ltä, voitte jättää yhteystietonne.

Nimi	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Yritys / Organisaatio	<input type="text"/>