
Seudulliset yrityspalvelut -verkoston kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella



HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki 10.6.2010

Riikka Järvinen



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Visamäki
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Seudulliset yrityspalvelut -verkoston kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella

Tekijä Riikka Järvinen

Ohjaava opettaja Helena Turunen

Hyväksytty _____ . _____ . 20 _____

Hyväksyjä

VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Riikka Järvinen	Vuosi 2010
Työn nimi	Seudulliset yrityspalvelut -verkoston kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella	

TIIVISTELMÄ

Seudulliset yrityspalvelut on nimi yritysneuvontaa ja -palveluja tarjoavien toimijoiden verkostolle, jossa yhteisellä seudullisella sopimuksella sitoudutaan valtakunnallisesti määritellyt vähimmäiskriteerit täyttävien palvelujen tarjoamiseen. Tämä opinnäytetyö käsittelee seudullisen yrityspalvelut -verkoston kehittämistä Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella. Työn teettävä Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (entinen Hämeen työ- ja elinkeinokeskus) haluaa selvittää, miten seudulliset yrityspalvelut -verkosto koee toimintansa neljällä eri seudulla Päijät- ja Kanta-Hämeessä.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että toiminta alueellisena kehittäjäverkostona on vahvaa ja vaikuttavaa, mutta seudulliset yrityspalvelut -verkoston näkökulmasta toimintaan ei ole sitouduttu kovinkaan tiukasti. Vaikka yhteistyöpohja toimijoiden kesken on vahvalla tasolla, siitä puuttuu kuitenkin määrätietoinen verkostoitumisnäkökulma. Yritykset eivät tunnista seudullista yrityspalvelua, eivätkä näe sitä selkeänä kokonaisuutena, josta on helppoa hakea palvelua.

Toimintaympäristö kuvataan verkoston toimijoiden näkökulmasta sekä verkoston palveluita käyttävien yritysten kokemusten kautta. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena, jossa metodina on käytetty haastatteluja. Haastattelut on suoritettu osalle seudulliset yrityspalvelut -verkostoon kuuluvista organisaatioiden johtajista sekä kymmenelle verkoston asiakkaina olevista yritysten toimitusjohtajista. Lisäksi suoritettiin kolme asiantuntijahaastattelua avaamaan seudulliset yrityspalvelut -verkoston taustoja.

Avainsanat Alueellinen kehittäjäverkosto, alueellinen yhteistyö, aluekehittäjän rooli, asiakaspalvelu, asiakkuus, hierarkia, johtaminen, kehittäminen, kehittämissankkeet, kumppanuus, luottamus, organisaatio, osaaminen, seudullinen yrityspalveluverkosto, sitoutuminen, strateginen johtaminen, toiminnan kehittäminen, verkostoituminen, verkostojohdaminen, verkoston johtaminen, verkostonkutoja, verkoston pullonkaulat, verkostostrategia, verkostot, verkostoteoria, verkostotoimija, yhteispalvelusopimus, yhteistyö, yrittäjyys, yritys.

Sivut 78 s. + liitteet 20 s.



VISAMÄKI

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

Author

Riikka Järvinen

Year 2010**Subject of Master's thesis**

Developing the regional business services network in Kanta-Häme and Päijät-Häme regions

ABSTRACT

Regional Business Services is a network of business counselling and other business service providers, in which the participants have made a joint regional contract committing them to provide services that meet nationally defined minimum standards. This thesis examines the development of a Regional Business Services network in Kanta-Häme and Päijät-Häme regions. The commissioner of this work, the Häme Centre for Economic Development, Transport and the Environment (formerly the Häme Employment and Economic Development Centre) wishes to investigate how the Regional Business Services network itself experiences its operation in four different areas in the Päijät-Häme and Kanta-Häme regions.

As a conclusion it can be stated that the operation of the networks as regional developer networks has been strong and effective, but from the point of view of the Regional Business Services network itself there is not very much commitment to the activity. Even though the basis for collaboration between the actors is strong, it nevertheless lacks a determined networking approach. Businesses overlook the Regional Business Services and do not see it as a clear unit to which it is easy to go for services.

The operational environment is described from the point of view of the actors in the network and through the experiences of the companies using the services of the network. The research approach is qualitative, and interviews have been used as the selected research method. The interviewees include the directors of some of the organisations belonging to the Regional Business Services network and the managing directors of ten customer companies. In addition to this, three expert interviews were conducted in order to shed more light on the background of the Regional Business Services network.

Keywords Regional developer network, regional collaboration, role of regional developer, customer service, customership, hierarchy, management, development, development projects, partnership, trust, organisation, professional competence, regional business service network, commitment, strategic leadership, operations development, networking, network management, management of a

network, network builder, network bottlenecks, network strategy, networks, network theory, network actor, joint service agreement, collaboration, entrepreneurship, company.

Pages 78 p. + appendices 20 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	3
1.4	Tutkimuksen keskeiset avainkäsitteet	4
2	VERKOSTOITUMINEN	5
2.1	Verkostoteorioita.....	5
2.2	Hierarkiasta verkostoihin	6
2.3	Verkostoista.....	8
2.3.1	Verkostoitumiseen liittyvät syyt ja hyödyt.....	10
2.3.2	Verkoston piirteet	10
2.3.3	Verkostojen rakenteesta.....	11
2.3.4	Verkostojen toimivuus.....	13
2.4	Verkostojohtaminen	14
2.5	Verkostostrategia.....	15
2.6	Alueellinen kehittäjäverkosto.....	16
2.7	Alueellisen kehittämisen verkostojen ja toimijoiden tyypittely	18
2.8	Yhteenvedo	20
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	21
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	21
3.2	Tutkijan positio	22
3.3	Haastateltavien valinta	22
3.4	Tutkimuksen haastattelukysymysten laadinta.....	24
3.5	Haastattelujen toteutus	25
3.6	Tutkimusaineiston analysointi.....	27
4	TAUSTAA SEUDULLISISTA YRITYSPALVELUISTA	28
4.1	Yritys-Suomi-palvelu	28
4.2	Lähtökohtana seudullinen yrityspalvelu.....	30
4.2.1	Vaikuttavuus- ja toiminnalliset tavoitteet.....	32
4.2.2	Palvelulupaus ja toiminta-ajatus.....	34
4.3	Asiantuntijahaastattelut seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminnasta	34
4.3.1	Verkoston nykytilasta	35
4.3.2	Verkoston ongelmista.....	36
4.3.3	Verkoston kehittämiskohteista	38
4.4	Case YritysHäme – verkostoprojekti	39
5	HAASTATTELUIEN ANTAMA KUVA SEUDULLISEN YRITYSPALVELUN NYKYTILASTA JA ONGELMISTA	40
5.1	Keskeiset verkostotoimijat Kanta- ja Päijät-Hämeessä.....	40

5.2	Yhteispalvelusopimukset Hämeessä	43
5.3	Verkoston toimivuus Kanta- ja Päijät-Hämeessä.....	47
5.3.1	Toiminnan selkeys ja päämäärätietoisuus	48
5.3.2	Verkoston toiminta yrittäjälle tarjottavan palvelun näkökulmasta.....	50
5.4	Sitoutuminen lähtökohtana luottamukselle	51
5.5	Verkoston pullonkaulat	53
5.6	Seudulliset yrityspalvelut – verkoston johtamisesta	55
6	HAASTATELTUJEN NÄKEMYKSET SEUDULLISEN YRITYSPALVELUN KEHITTÄMISEKSI.....	57
6.1	Verkosto aluekehittäjän roolissa	57
6.2	Työ- ja elinkeinotoimiston rooli verkostotoimijana.....	58
6.3	Verkoston toiminnan kehittäminen jatkossa	60
6.3.1	Toimintastrategia	62
6.3.2	Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
7.1	Nykytila ja ongelmat	67
7.1.1	Panostaminen verkostotoimintaan.....	67
7.1.2	Seudulliselle yrityspalvelulle enemmän näkyvyyttä	68
7.1.3	Toiminnan taantuminen verkostona	68
7.1.4	Vanhoiden palvelusopimusten vaikutus toimintaan.....	69
7.2	Kehittämiskohteet.....	69
7.2.1	Verkostojohtaminen	70
7.2.2	Pysyviin muutoksiin yhteistyöllä	70
7.2.3	Markkinointi	71
7.2.4	Katse tulevaisuuteen	72
Liite 1	Seudulliset yrityspalvelut – verkoston sopimuskumppanit	
Liite 2	Tutkimukseen osallistuneet verkosto-organisaatiot	
Liite 3	Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat	
Liite 4	Tutkimukseen osallistuneet yritykset päätoimialoittain	
Liite 5	Verkostojohtajien haastattelulomake	
Liite 6	Yritysjohtajien haastattelulomake	
Liite 7	Asiantuntijoiden haastattelulomake	
Liite 8	Vertailutaulukko seudulliset yrityspalvelut – verkoston toiminnasta	
Liite 9	Keskeiset seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimijat	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Seudulliset yrityspalvelut on yksi osa työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämää Yritys-Suomi -palvelujärjestelmää. Muut Yritys-Suomi -palvelun osa-alueet ovat kasvuyrityspalvelut, innovaatiopalvelut, verkkopalvelu ja valtakunnallinen puhelinpalvelu. Seudulliset yrityspalvelut on nimi yritysneuvontaa ja -palveluja tarjoavien toimijoiden verkostolle, jossa yhteisellä sopimuksella sitoudutaan valtakunnallisesti määritellyt vähimmäiskriteerit täyttävien palvelujen tarjoamiseen. Kyseessä on valtakunnallinen toimintamalli, jota kukin seutu toteuttaa itselleen sopivalla tavalla omien erityispiirteiden mukaan. Ydin perustuu valtion ja kuntien eri yrityspalveluorganisaatioiden sekä muiden paikallisten palveluorganisaatioiden väliseen sopimukselliseen kumppanuuteen ja vakiintuneeseen yhteistyöhön. (Seudulliset yrityspalvelut n.d.; Seudulliset yrityspalvelut -projektin loppuraportti 2007, 4; Rakennamme yhdessä kilpailukykyistä Suomea n.d.)

Kanta- ja Päijät-Hämeen alueilla seudulliset sopimukset allekirjoitettiin vuosina 2004–2006 ja ne tullaan uudistamaan vuoden 2010 aikana. Tavoitteena on ollut yrityspalveluiden kokoaminen seudullisesti, palvelutarjonnan päällekkäisyyden poistaminen sekä edellytysten luominen yrityksille (Seudulliset yrityspalvelut – Hyviä käytäntöjä 2007, 2).

Keskeisimpiä toimijoita seudullisessa yrityspalvelussa ovat kuntien seudulliset kehittämisorganisaatiot, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, työ- ja elinkeinotoimistot, Finnvera, uusyrityskeskukset sekä ProAgria keskukset. Muita palvelutuottajia voivat olla esimerkiksi teknologiakeskukset ja yrityshautomot. Palveluorganisaatiot toimivat itsenäisesti ja fyysisesti ne sijaitsevat pääosin omissa palvelutiloissaan. (Seudulliset yrityspalvelut n.d.)

Seudullisessa yrityspalveluverkostossa pyritään synnyttämään uutta yritystoimintaa ja kehittämään olemassa olevien yritysten toimintaedellytyksiä. Yritykset saavat verkostoyhteistyön kautta neuvontaa, koulutusta, kehittämis- ja rahoituspalveluita sekä osaavaa työvoimaa. Erityisesti tavoitteena on edistää uusien yritysten syntymistä, tukea varhaisen vaiheen kasvua ja sitä kautta työpaikkojen syntymistä. Työvoima- ja yrityspalveluita kehitetään yhteensovitusti ja ne kootaan asiakkaiden tarpeita vastaavaksi kokonaisuudeksi. (Seudulliset yrityspalvelut n.d.)

Haastattelut suoritettiin syksyllä 2009, jolloin opinnäytetyön tilaajana toimi Hämeen työ- ja elinkeinokeskus (Hämeen TE-keskus). Aluehallintouudistuksessa 1.1.2010 Hämeen TE-keskus lakkautettiin ja liitettiin osaksi Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta. Koska haastattelut on tehty Hä-

meen TE-keskuksen toiminnan aikana, haastatteluja analysoitaessa käytetään organisaation nimenä Hämeen TE-keskusta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaa selvittämällä, minkälaisia odotuksia ja kokemuksia verkostoon kuuluvilla organisaatioilla on toiminnastaan ja miten verkoston asiakkaina olevat yritykset ovat kokeneet verkoston toiminnan. Vertaamalla tutkimuksessa suoritettuja haastatteluvastausten tuloksia kartoitetaan, minkälaisia kehittämistarpeita verkoston toimintaan kohdistuu.

Ongelmaa pyritään avaamaan kahdesta suunnasta; verkoston toimijoiden näkemysten sekä verkoston palveluita käyttävien yritysten kokemusten kautta.

Tavoitteeseen päästään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Mikä on seudulliset yrityspalvelut verkoston nykytila?
2. Minkälaisia ongelmia verkoston toiminnassa on?
3. Mitkä ovat seudulliset yrityspalvelut verkoston keskeiset kehittämiskohdeet?

Tutkimuksen metateoreettisena lähtökohtana ja vallitsevana ajattelutapana on tulkinnallis-hermeneuttinen paradigma, jossa käytetään kvalitatiivisena metodia haastattelua. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jossa kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 176).

Tutkimuksen rajaus on tehty tutkimusongelmien ja teorian avulla. Tutkimuksessa ei verrata verkostotoimijoiden yrityksille tarjottavien palveluiden päällekkäisyyksiä. Myös YritysSuomi -konseptin tarkempi analysointi muodostaa oman tutkittavan alueen, eikä sitä ole käsitelty tässä tutkimuksessa. Eri seutukuntien painotuksia ei huomioida, koska tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen määrä eri seuduilla on vaihdellut, joten tutkimuksen jakaminen seudullisesti ei näin ollen tukisi luotettavasti kuvausta verkoston toiminnasta.

Alueellista kehittäjäverkostoa ovat käsitelleet useissa eri tutkimuksissaan mm. Markku Sotarauta 2001, Reija Linnamaa 2004 sekä yhteisiä teoksia Sotarauta ja Linnamaa 1999, 2000, 2001 ja 2004, tässä joitain mainittuna.

Pro Gradu tutkielman aiheesta ovat mm. tehneet

- Toni Kirmula, 2004. Seudullisten yrityspalveluorganisaatioiden verkostoituminen: tutkimus sopimusperustaisen yrityspalveluyhteistyön

tilasta, hyödyistä ja rakentumisen pullonkauloista Seudulliset yrityspalvelut 2002 – 2007 -projektin kohdeseuduilla.

- Virpi Katajala, 2005. Seudulliset elinkeinoyhtiöt aluekehittämisen verkostossa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Seudullisen yrityspalveluverkoston toiminnan hahmottamisessa teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana ovat verkostoteoriat, joiden avulla on pyritty rakentamaan tietopohja empiiriselle osiolle sekä johtopäätöksille. Tutkimusongelmia olisi ollut mahdollista tutkia myös johtamisen ja yrittäjyyden näkökulmasta, mutta nämä vaihtoehdot olisivat muuttaneet tutkimuksen luonnetta vähentäen verkostonäkökulman painoarvoa. Verkostoteorioiden avulla oli mahdollista saavuttaa paras lopputulos vastausten löytämiseksi tutkimusongelmiin.

Luvussa kaksi paneudutaan verkostojen toimintaan teoreettisen viitekehyksen kautta. Esille nostetaan verkostoteorioihin kiinteästi liittyviä näkemyksiä. Tutkija kuvaa aluksi verkostojen teoriaa laajemmalla näkökulmalla syventäen ja tarkentaen verkostoteoriaa kohti alueellisen kehittäjäverkoston toimintaa, jota voidaan pitää myös seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintamallina. Luvussa kolme luodaan näkemys käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen toteuttamisesta sekä analysoinnista. Tämän jälkeen luku neljä aloittaa tutkimuksen empiirisen viitekehyksen, jossa kerrotaan taustaa seudullisesta yrityspalvelusta ja verkoston toiminnasta. Teoriaa vahvistetaan kolmen asiantuntijahaastattelun avulla sekä casella YritysHäme -verkostoprojektista. Asiantuntijahaastattelujen avulla pyritään luomaan seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminnasta kokonaisnäkemys, jota ei pystytä saavuttamaan pelkkin olemassa olevien loppuraporttien sekä projektiraporttien avulla. Haastattelut asiantuntijat ovat olleet keskeisessä asemassa rakennettaessa valtakunnallista seudullista yrityspalvelut -verkostoa tai perustettaessa Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimivaa verkostoa.

Verkosto- ja yritysjohtajahaastattelut on avattu luvussa viisi, jossa käsitellään verkostoteoriaa käyttäen tukena verkoston nykytilaan ja ongelmiin liittyviä kysymyksiä. Verkoston toiminnan kehittämiseen liittyvä haastattelumateriaali on avattu luvussa kuusi. Kehittäminen on nostettu omaksi luvukseksi sen tärkeyden vuoksi. Tulokset on raportoitu luvuissa neljä, viisi ja kuusi objektiivisesti suoraan haastatteluista, ilman tutkijan omaa tulkintaa. Luku seitsemän, johtopäätökset, rakentuu tutkijan omista näkemyksistä ja mielipiteistä, jotka ovat muodostuneet 1,5 vuoden aikana tutkimuksen edetessä.

1.4 Tutkimuksen keskeiset avainkäsitteet

Seuraavassa tuodaan esille tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Verkosto	<p>Eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneita sosiaalisia suhteita toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille (Sotarauta & Linnamaa 1999, 104).</p> <p>Useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteiden kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä toimialat ylittävä verkostokudos (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 78; Möller, Rajala & Svahn, 2006 10).</p>
Verkko	<p>Käsitteellisesti tiivis ja rajattu verkosto, johon liittyy omaa, tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa. Se voi olla tietyn yritysjoukon tms. muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta. (Hakanen ym. 2007, 78; Möller ym. 2006 10.)</p>
Alueellinen kehittäjäverkosto	<p>Verkoston tavoitteena on alueellinen kehittäminen. Lähtökohtana on se, että alueelliset toimijat organisoituvat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittäjäverkosto muodostuu niistä keskeisimmistä toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti ko. alueen kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys, esimerkiksi kunnat ja ELY-keskukset. Kehittäjäverkostoissa toimijat ovat riippuvaisia verkostokumppaneiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä, koska ilman kumppaneita he eivät kykenisi yhtä hyvään lopputulokseen. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 34; Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 31).</p>
Verkostoituminen	<p>Prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen ym. 2007, 77).</p>

2 VERKOSTOITUMINEN

2.1 Verkostoteorioita

Verkostoajattelun perustana olevista teorioista viitataan usein *Williamsonin liiketoimintakustannusteoriaan* (transaction cost theory). Teoria selittää sitä tosiasiaa, minkälaisissa olosuhteissa jokin tietty liiketoiminta tulisi sisällyttää yrityksen ydinliiketoimintaan ja millaisissa tapauksissa toiminta tulisi ulkoistaa, eli jättää yrityksen toimintojen ulkopuolelle. (Raatikainen & Muurinen 1994, 56.) Williamsonin perusoletuksena ihmisen käyttäytymisestä on opporunismi, joka ehkäisee verkostosuhteelle ominaisten pitkäkestoisten ja kiinteiden liikesuhteiden kypsymistä markkinoilla. Seurauksena tästä on mahdollinen liiketoimintakustannusten nousu. Myös varojen spesifisyys ja hierarkkisuus sekä kiinteät ja selvät organisaatorajat ovat ominaisia Williamsonin teorialle. Williamsonin liiketoimintakustannusteorian verkostonäkökulmasta katsellen organisaatio valitsee liiketoimintakustannusten perusteella järkipäisesti joko tuotteen tai palvelun alihankinnan tai tuotantoon integroidun tuotantotavan. Siinä käsitellään vain kahdenkeskeisiä liikesuhteita, eikä huomioida verkostoajattelun sisältämiä moninaisia suhteita. Verkostoajattelussa ollaan kiinnostuneita tuosta edellä mainittujen välissä olevasta verkostotasosta. Teoria ei siis ota huomioon näiden kahden ääripään välissä olevaa vaihtumiskykyä. Williamsonin liiketoimintakustannusteoria ei siis sovi kaikilta osin verkostoajatteluun, mutta luo pohjan sille. (Raatikainen & Muurinen 1994, 56, 57; Pesonen & Muurinen 1994, 150.)

Verkostotalousteoriassa painotetaan Williamsonin tarkoittamien markkinoiden ja hierarkioiden välistä vaihtumiskykyä. Yrityksen toiminnasta rakentunut verkosto käsittää yrityksen yhteydet kaikkiin sidosryhmiinsä. Määritelmä sisältää yritysten välisten liiketoimintasuhteiden lisäksi myös yrityksen sosiaalisia verkkoja. Myös alueellisen kehittämisen yhteydessä verkostoja on tarkasteltu verkostotalousteorian määritelmien. Verkostotaloudella pyritään talouden verkkomaisen luonteen kasvuun, toimijoiden väliseen luottamukseen ja keskinäiseen resurssien vaihtoon rakentuviin kohtalaiseen pysyviin vuorovaikutussysteemeihin. Verkostotalousteorioissa korostetaan verkostoja kolmantena tapana organisoida yhteistyötä markkinoiden ja hierarkian lisäksi. Kaikkia verkostoja ei voida kuitenkaan kytkeä tiukasti liiketaloustieteelliseen näkökulmaan, koska alueelliseen kehittämiseen liittyviä verkostoja voidaan pitää liiketaloudellisesti tarkasteltuja verkostoja väljempinä ja irrallisempina kokonaisuuksina, vaikka alueellisia kehittäjäverkostoja tarkastellaankin yleensä verkostotalousteorian määritelmien. (Raatikainen & Muurinen 1994, 58; Linnamaa 2004, 53–54; Linnamaa & Sotarauta 2000, 34.)

Strateginen liittouma on yritysyhteistyön muoto, joka sisältää verkostoajattelun piirteitä. Tämä tarkoittaa kahden tai useamman yrityksen liittoutumista sopimuksen turvin pitkällä tähtäyksellä, jolla haetaan tiettyjen toimintojen pii-

rissä tapahtuvaa yhteistyötä etujen saavuttamiseksi. (Raatikainen & Muurinen 1994, 60).

2.2 Hierarkiasta verkostoihin

Verkostokeskusteluissa lähdetään usein siitä, että verkostot ovat ”kolmas tapa organisoida” toimijoiden kanssakäymistä. Ääri vaihtoehtoja ovat 1) markkinaperusteinen osto- ja myyntisuhde ja tietoisien kontrollin alla olevat 2) hierarkiset yritykset. Näiden vaihtoehtojen väliin jää 3) verkostomainen vuorovaikutus. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 58; Linnamaa 2004, 53; Raatikainen & Muurinen 1994, 56.) Näitä edellä mainittuja kutsutaan myös koordinaatiomekanismeiksi. Koordinaatiomekanismeilla tarkoitetaan ”menettelyjä ja keinoja, joilla muutoin erilliset tapahtumat ja toiminnot saadaan nivottua yhteen toiminnaksi, jolla on yhteinen suunta ja josta voidaan odottaa tuloksia” (Nyholm & Haveri 2004, 29). ”Verkostotyyppiset koordinaatiomekanismit ovat yleistyneet verrattuna hierarkioihin” (Nyholm & Haveri 2004, 29). (Taulukko 1).

Hierarkia syntyy, kun byrokratia alkaa vaikuttaa liiketoiminnan prosesseihin ja resursseihin. Perinteisesti organisaatiot kuvataan hierarkkisen pyramidina, jonka ylimmälle tasolle on sijoitettu organisaation johto, keskitasolle keski-johto sekä erilaiset organisaation sisäiset tukitoiminnot, kuten hallinto. Alimmalle tasolle on sijoitettu työnjohtajat ja työntekijät. Hierarkkisen toimintamallin ajattelutapana on, että johtajan tehtävänä on suunnitella, organisoida, koordinoita ja kontrolloida toimintaa. Työntekijät toimivat hallintojärjestelmän alaisina ja johto määrittää tehtävät. Hierarkkinen rakenne luo selvät rajat osastoille, korkeat hallinnolliset rajat, yhteiskohtaisen raportointisysteemin sekä kaavamaisen päätöksentekoprosessin. (Powell 1990 303; Hyötyläinen & Simons 1998, 67.)

Hierarkioissa on pohjimmiltaan kyse auktoriteetin ja vallan lisäksi myös vastuusta ja velvollisuudesta suhteessa joidenkin tehtävien suorittamiseen. Hierarkia mahdollistaa organisaatioille yksilöille pitämisen vastuullisina siitä, että heille osoitetut työt tulevat tehdyksi (Airaksinen ym. 2004, 29.) Hierarkkisessa kanssakäymisessä yksittäisellä toimijalla on myös selkeä määräysvalta suhteessa muihin toimijoihin, ja organisaatioiden välinen suhde perustuu omistukseen. (Sotarauta ym. 2003, 58).

Puhtaassa markkinaperusteisessa toiminnassa suhde vastaavasti perustuu vaihtoon, jossa tuotteelle tai palvelulle on asetettu tietty hinta. Markkinaperusteinen suhde tarjoaa valinnanvaraa, joustavuutta ja vaihtoehtoja. Luottamukseen ei tarvitse panostaa. Hinta määrittää tuotannon suuruuden ja toiminnan rahamarkkinoilla. Karkeasti voidaan sanoa, että tuotteiden arvo on paljon tärkeämpi kuin yhteistyösuhteet sinänsä. Kun yhteistyösuhteet vaikuttavat toimintaan, ne on rajattu kuin hyödykkeet. Powell puhuu näkymättömästä kä-

destä, joka ohjaa markkinoiden tapaa tyydyttää kysyntää. (Powell 1990, 302, 303; Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 58.)

TAULUKKO 1 *Markkinat, hierarkia ja verkostot koordinaatiomekanismeina (Sotarauta ym. 2003, 59; Airaksinen ym. 2004, 29).*

avainpiirteet	markkinat	hierarkia	verkosto
<i>normatiivinen perusta</i>	sopimus- omistusoikeus	työsuhde	täydentävät vahvuudet
<i>kommunikaation keinot</i>	hinnat	rutiinit	suhteet
<i>konfliktin ratkaisumenetelmä</i>	pilkkominen: lajitellaan oikeusistuihin	hallinnollinen määräysvalta	vastavuoroisuus – huoli omasta ja verkoston maineesta
<i>joustavuus</i>	korkea	matala	keskitaso
<i>osallistujien sitoutumistaso</i>	matala	keskitasosta korkeaan	keskitasosta korkeaan
<i>ilmapiiri</i>	täsmällinen ja/tai epäluuloinen	virallinen, byrokraattinen	avoin, luottamuksellinen, molemminpuolinen hyöty
<i>toimijoiden riippuvuudet</i>	riippumaton muista toimijoista	riippuvainen muista toimijoista	toimijoiden keskinäinen riippuvuus
<i>muotojen sekoittuminen</i>	toistuvat transaktiot	epävirallinen organisaatio	statukseen, osaamiseen ja maineeseen perustuvat hierarkiat

Kolmannessa koordinaatiomekanismeissa, verkostossa, yhteistyösuhdetta kuvaa vastavuoroisuus sekä verkostotoimijoiden lisääntynyt keskinäisriippuvuus. Verkoston toiminta puolestaan korostaa osapuolten molemminpuolista luottamusta. Perusoletus verkostoyhteyksissä on, että osapuolet ovat jollakin lailla riippuvaisia toisistaan, esimerkiksi yhdistämällä resursseja. Ytimenä on, että osapuolet luopuvat verkostosopimuksessa oikeudesta tavoitella omia etujaan toisten kustannuksella. Verkostot koordinaatiomekanismeina toimivat siis omalla logiikallaan eroten perinteisen hallintoajattelun perustan muodostavasta hierarkiasta. (Airaksinen ym. 2004, 29; Sotarauta ym. 2003, 58; Powell 1990, 302–303.)

Julkisen hallinnon näkökulmasta verkostomainen toimintatapa ei kuitenkaan ole ongelmaton. Verkostot soveltuvat toimintaympäristönsä ja tehtävänsä mukaisesti vain räätälöitynä tiettyihin toimintoihin. (Airaksinen ym. 2004, 30–31.) Euroopan Komission (2002) mukaan verkostot soveltuvatkin hyvin tiettyihin toimintoihin, kuten esimerkiksi ”tiedonjakamiseen, neuvon kysymiseen eri tahoilta, rajattuun täytäntöönpanoon ja arviointiin”, kun taas hierarkioita tarvitaan edelleen ”konfliktien ratkaisussa, päätösten tekemisessä, monimutkaisuuden johtamisessa ja kriisien hoitamisessa.” (Airaksinen ym. 2004, 31.)

2.3 Verkostoista

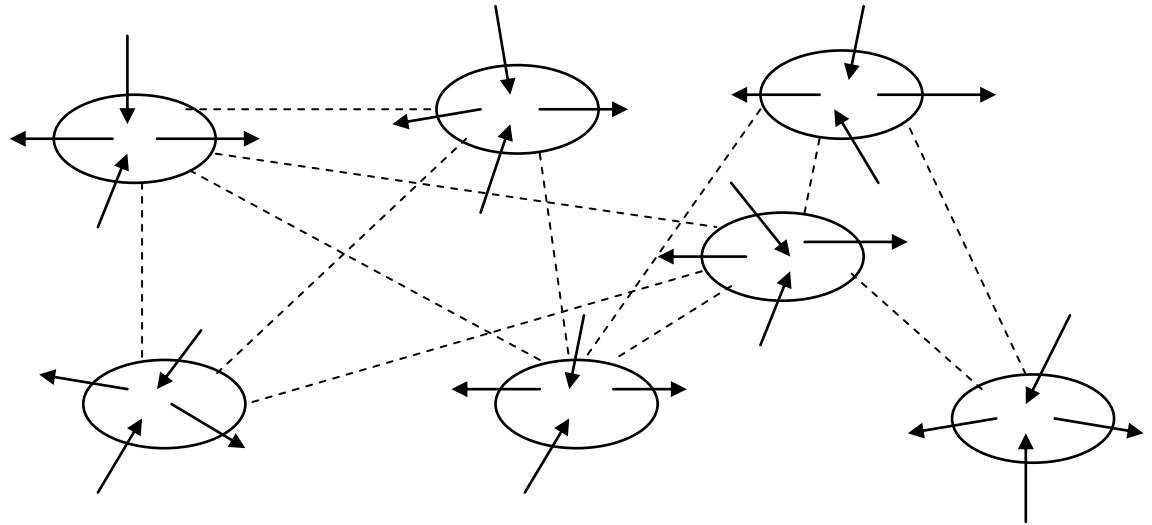
Viimeisen vuosikymmenen aikana voimakas verkottuminen on ollut yksi leimaa-antavimmista piirteistä yhteiskunnassa. Yhteiskunta elää peruuttamattomasti verkostoituvassa taloudessa. Yritysten, julkisten organisaatioiden ja kolmannen sektorin rakentamat verkostot, niiden määrä ja monimuotoisuus ovat nopeasti lisääntyneet ja verkkojen kirjo muodostaa vaikeasti jäsennettävän kokonaisuuden. Verkostoitumisen kehitystä ovat vauhdittaneet poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset sekä ekologiset tekijät. (Kamensky 2008, 53; Möller ym. 2006, 7–8.)

Verkosto rakentuu useista päällekkäisistä ja keskenään risteävistä erityyppisistä verkoista. Verkko ja verkosto ovat ikään kuin saman asian kaksi eri puolta, verkko muodostuu teknisistä osa-alueista ja verkosto muodostuu sosiaalisista tekijöistä. Ilman näitä kahta tekijää yhdessä verkko ilman verkostoa jää suppeaksi, eikä sillä pystytä toimimaan verkoston kaltaisesti. Eri kohteiden kytkeytyessä toisiinsa syntyy riippuvuussuhteita. Olosuhteiden edellyttäessä verkostot kykenevät muuttamaan muotoaan hyvinkin nopeasti, jos toimintaympäristö sitä edellyttää. Verkostossa toimijat järjestäytyvät yhteisen kiinnostuksen ympärille järjestäytyen vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi keskenään riippuvaisten toimijoiden välille. Jotta verkostosuhteet olisivat todellisia, toimijoilta vaaditaan riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. Kun organisaatio oppii toimimaan verkostoissa sillä on mahdollisuus yhteistyöverkoston avulla moninkertaistaa voimansa. (Niemelä 2002, 13; Raatikainen & Muurinen 1994, 54, 55, 68; Linnamaa 2004, 174.)

Peltomäen ja Kamppisen (1994, 124) mukaan verkkoon kuuluu aina kolme osaa: koostumus, rakenne ja ympäristö. Koostumuksella ilmaistaan verkon rakennusosia, esimerkiksi vuorovaikutuksessa oleva ryhmä koostuu yksilöistä. Rakenteella kuvataan osien keskinäisiä suhteita sekä suhteita infrastruktuuriin. Ympäristöllä tarkoitetaan niitä olioita, joiden kanssa verkko on vuorovaikutuksessa mutta jotka eivät kuulu verkoston rakenteeseen.

Verkostojen toiminnan ideaalitalanteessa oletetaan, että kukaan toimijoista ei pyri nousemaan muiden yläpuolelle eikä ota johtavaa asemaa verkostoimijoiden keskuudessa (Linnamaa & Sotara 2001, 63). Jarillo (1988) nostaa esille verkostosuhteiden dynaamisuuden: suhteet eivät perustu pysyvään hierarkiaan, vaan toimijoiden tiettyihin asemiin ja rooleihin (Pesonen & Muurinen 1994, 150). Verkostoja ei siis hallita verkoston ulkopuolelta eikä toimintaan vaikuteta normaalissa tilanteessa verkoston ulkopuolelta eikä myöskään ylhäältä johdon suunnasta. Verkostotoimijat hallitsevat verkostoa kohdistamalla toiminnan vaikutuksen toisiinsa ja itseensä, (kuva 1). Niiden ominaisuuksille on luontevaa jatkuvuus sekä pysyvyys. Mukana olevat toimijat kokevat ne myös hyötyä tuottavina. Verkosto rakentuu monista solmukohdista, joista jokaiselle löytyy oma roolinsa verkostosta. Verkostosta voidaan sanoa, että se on monien toimijoiden toimintaympäristö, jossa ei ole perinteisessä mielessä

johtoa. Verkostomaisessa ajattelussa valta on jaettua. (Linnamaa 2004, 176, 208.)



Kuva 1 Verkoston ideaalimalli Linnamaan ja Sotaraudan (2000, 42) mukaan.

Verkostoituminen on organisaatiolle usein pitkäkestoinen strateginen valinta. Se perustuu luottamukseen ja on yhteistyötä, jossa kaikki osapuolet hyötyvät. Käsitys verkkoympäristön toiminnasta ja siihen liittyvistä kysymyksistä muodostuu verkoston yhteiseksi ja sitoutuminen lisääntyy. Yhteistyö on verkostolle ominaisesti rajattu tiettyihin toimintoihin. Kuitenkin niiden avulla on mahdollista hahmottaa organisaatioiden välistä yhteistoimintaa ja luoda sille rakenne. Verkostoitumisen myötä organisaatioiden välinen yhteistyö on muuttunut pitkäikäisemmäksi samalla kun yhteistyö on muuttunut läheisemmäksi ja syvällisemmäksi kuin mitä ainoastaan markkinaehtoinen vaihdanta vaatisi. Verkostoiduttuaan organisaatiot toimivat prosessissa, jossa kumppaneiden tieto, osaaminen ja arvot kytketään toiminnaksi, josta syntyy kaikille lisäarvoa. (Hakanen ym. 2007, 14, 43–44; Pesonen & Muurinen 1994, 149; Raatikainen & Muurinen 1994, 68.)

Verkostot käsitetään ihanteellisena tasa-arvoisten toimijoiden kokonaisuutena, joilla kuvataan samankaltaisten olioiden välillä olevaa vuorovaikutusta, yhteyksiä ja sidoksia. Myös pitkäjänteisyys ja organisaatorajojen hämärtyneisyys luonnehtivat verkostojen toimintaa. Toisaalta verkostoilla ymmärretään myös itsenäisten osien yhteenkietymistä kokonaisuutta, jossa verkostoon kuuluvat eri toimijat täydentävät ja rikastavat toistensa osaamista ja tietoja vuorovaikutteisissa prosessissa. (Linnamaa & Sotarauda 2001, 63; Hakanen ym. 2007, 15; Raatikainen & Muurinen 1994, 54; Pesonen & Muurinen 1994, 149.)

Linnamaa (2004, 51) toteaa, että verkostot on mahdollista jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Fyysisiä verkostoja on löydettävissä esimerkiksi asumiseen, liikenteeseen ja tietoliikenneväylien muodostamiseen

liittyvistä perusrakenteista. Taloudellisia verkostoja tarkasteltaessa esimerkiksi voidaan nostaa tuotannollisiin ja taloudellisiin organisaatioihin liittyvät verkostot, kuten tehtaat ja pankit, sekä ”uuden talouden” nimellä kulkeva verkostotalous. Sosiaaliset verkostot liittyvät sosiaalisten suhteiden rakenteeseen ja muotoon. Kiinnostus voi kohdistua sekä organisaatioihin että yksilöihin.

2.3.1 Verkostoitumiseen liittyvät syyt ja hyödyt

Verkostoitumista kutsutaan monenkeskiseksi yhteistyöksi. Yritykset etsivät yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Verkot välittävät osallistujilleen innovatiivista elinvoimaa. Intuitiiviset oivallukset vaeltavat, muuttuvat ja risteytyvät verkossa hyvin nopeasti ja luovat näin uusia yrittämisen ja toiminnan mahdollisuuksia. Verkoston avulla on mahdollista taloudellisesti saattaa yhteen sellaiset tahot, jotka eivät muuten kohtaisi. Tavoitteena verkostoitumisessa on käyttää hyväksi verkossa toimivien organisaatioiden ydinosaamista sekä poistaa päällekkäisyyksiä toiminnoista. (Niemelä 2002, 13; Raatikainen & Muurinen 1994, 68; Hyötyläinen & Simons 1998, 86.)

Verkostossa vaaditaan erilaisia ydinosaamisen yhdistelmiä, jotta se kykenee palvelemaan tehokkaasti ja asiantuntevasti asiakkaitaan. Jokainen osallistuja tuo verkostoon sellaisia asioita, joita siellä ei ole aiemmin ollut, kuten oman osaamisensa. Yhteistyö ja voimien yhdistäminen on välttämätöntä toiminnan ja hyötyjen kannalta. Vastavuoroisuus onkin verkostojen keskeinen normi. Omasta reviiristä joudutaan tinkimään, mutta yhteinen hyöty lisääntyy. Verkoston rakentaminen on tärkeää myös sellaiselle toimintaympäristön osalle, jota on vaikea valvoa sopimuksin. Tämä koskee esim. julkisia viranomaisia, joiden päätöksillä on vaikutusta yrityksen toimintaan ja menestymisen ehtoihin. (Hakanen ym. 2007, 9; Niemelä 2002, 13; Raatikainen & Muurinen 1994, 66–67; Hyötyläinen & Simons 1998, 86.)

2.3.2 Verkoston piirteet

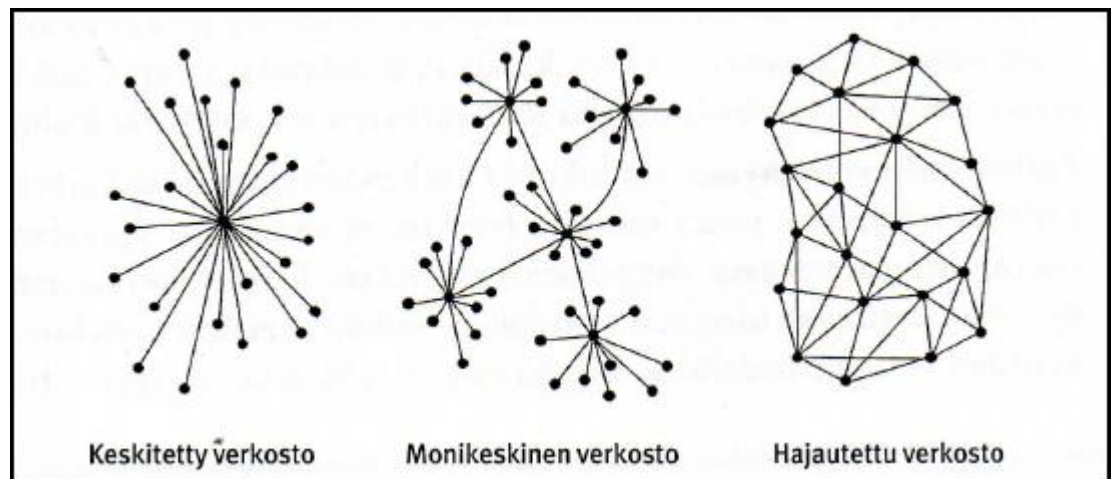
Verkostojen erityispiirteenä ovat ameebamaisesti muuttuvat ryhmittymät. Verkkojen ja verkostojen kehittäminen on mahdollista, kun jokaisella verkostossa toimivalla organisaatiolla on kehittämisvastuu omalta osaltaan. Verkostot ovat erilaisia, koska verkosto räätälöityy tarvittavan tilanteen ja tarpeen mukaisesti. Niille on myös ominaista muutos muuttuvan ympäristön mukana. Osalla verkostoja rajat on selkeät ja helposti havaittavissa, mutta rajat voivat olla myös hitaasti muuttuvia. Osa verkostoista on rajoiltaan epäselviä. Näissä verkostoissa osallistujien väliset sidokset voivat olla hauraita ja herkästi muuttuvia. (Raatikainen ja Muurinen 1994, 65, 68; Niemelä 2002, 18.)

Vuorovaikutus on ainoa tapa oppia tuntemaan verkoston toiminta. Verkoston epätasapainoa sekä uhan tunnetta voi lisätä ulkopuolisen toimijan halu lähestyä verkossa toimivaa jäsentä. Verkostoon pääseeikin liittymään vain jonkun jo mukana olevan jäsenen kautta. Verkostolle on myös ominaista, että toimijan jäsenyys voi olla luonteeltaan vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä. Verkosto voi maantieteellisesti olla paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali. (Raatikainen & Muurinen 1994, 68; Niemelä 2002, 20; Pesonen & Muurinen 1994, 157.)

Elämme tällä hetkellä ”teknologisen murroksen aikakautta, jossa informaatio-tekniikan, geeni- ja biotekniikan ja nanotekniikan nopea kehitys muokkaa voimakkaasti ja epäjatkuvasti sekä liiketoimintamahdollisuuksia että yhteiskuntien sosiaalista kehitystä” (Möller ym. 1996, 119). Aikamme tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi informaation tuotannon nopea kasvu ja leviäminen Internetin välityksellä ja teknologioiden kehittyminen, kuten nanotekniologia. Myös toimialat ja teknologiat yhdistyvät. Tämä on nähtävissä ICT-alalla. Digitaalitalous mahdollistaa etäisyyksien merkityksen vähenemisen ja aika saa uudenlaisen merkityksen kun uusi tieto kyetään levittämään erittäin nopeasti globaalisti Internetin kautta. Verkostoille onkin tyypillistä kyky levittää informaatiota nopeammin, inhimillisemmin ja energiaa säästävämmin kuin mikään muu tunnettu prosessi. (Möller ym. 1996, 119; Pesonen & Muurinen 1994, 157.)

2.3.3 Verkostojen rakenteesta

Organisaatioiden tiedonsaantiin, ideoiden kehittämiseen ja innovointimahdollisuuksiin vaikuttaa, minkälaisissa verkostoissa ne toimivat. Möller ym. (2006, 137–138) havainnollistavat verkkojen erilaisuutta kuvassa 2.



Kuva 2 Erilaisia verkostotyyppisiä (Möller ym. 2006, 137).

Keskitetty verkosto käsittää melko vähän erityyppistä tietoa ja rajoittaa voimakkaasti jäsenten tiedonvaihtoa. Paras näkemys verkoston toiminnasta on keskiössä toimivalla keskusorganisaatiolla. Jokainen verkoston yksittäinen toimija on erikoistunut huippuosaaja ja oman roolinsa toteuttaja. Keskitetty verkosto toimii kuin huippuunsa hiottu hierarkkinen toimittajaverkko. Tämä verkostomalli ei edesauta ja jopa estää uusien innovaatioiden syntymistä. Jos tähän verkostoon lisättäisiin yksittäisten toimijoiden keskinäisiä suhteita, verkko vahvistuisi, verkostolle ominainen oppiminen lisääntyisi ja innovaatioiden kautta mahdollistettaisiin kehittyminen.

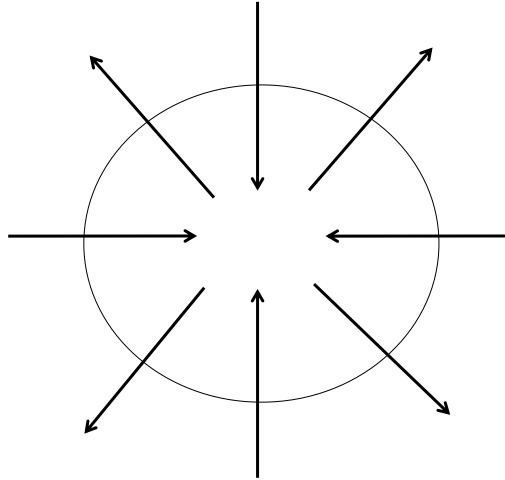
Monikeskinen verkosto rakentuu monista alaverkoista, joita kytkevät yhteen kunkin alaverkon ydinorganisaatioiden välillä olevat linkit. Tässä verkostomallissa on paljon enemmän erilaisia resursseja, tietoa ja kykyjä, jotka voivat johtaa uusiin radikaaleihin ideoihin ja innovaatioihin, kuin keskitetyssä verkostossa. Monet alaverkostoissa toimivat yritykset tai organisaatiot ovat yhteydessä vain oman osaverkkonsa ydinyritykseen. Ydinyritys taas on linkittynyt kaikkiin verkoston muihin ydinyrityksiin ja saa käyttöönsä parhaimman idea-, tieto- ja visiointipotentialin.

Hajautettu verkosto sisältää keskenään samantasoisia toimijoita, joista valtaosa, etenkin verkoston keskiössä toimivat organisaatiot ovat rajoittamattomassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämä rakenne mahdollistaa parhaiten joustavan ideoiden vaihdon toimijoiden välillä. Möllerin ym. (2006) mukaan tämä kuvattu rakenne ei todennäköisesti kuvaa mitään todellista liiketoimintaverkostoa, mutta muistuttaa pieniä tiede- ja teknologiapohjaisia pienyrityksiä.

Hakanen ym. (2007, 223) nostavat esille monenkeskisen verkoston, jolla tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden välistä yhteistyömuotoa, jossa yhdelläkään organisaatiolla ei ole selkeää asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin verkoston jäseniin nähden. Hyötyläinen & Simons (1998, 95) näkevät monenkeskisyydellä tarkoitettavan yhteistä kehitysyhteistyötä useamman kuin kahden organisaation tai yrityksen välillä. Vaikeudeksi tällaisessa verkostossa nousee toiminnan kehittäminen ja myös strategiatyö on monessa suhteessa vaikeaa. Yhteistoiminnalla pyritään asiantuntemuksen laajentamiseen ja sitä kautta verkostosta saatavien hyötyjen ja kapasiteetin lisäämiseen. Yhteisen strategiatyön merkitys päämäärätietoisuuden lisäämiseksi onkin ehkä kaikkein suurin juuri monenkeskisissä verkostoissa. Hallitun yhteistyön kehittämiseksi esille voidaan nostaa ajatus monenkeskisessä verkostossa tarvittavasta veturista eli johtajasta. (Hakanen ym. 2007, 223; Hyötyläinen & Simons 1998, 95.)

Verkostoitumisprosessissa tunnistetaan useampia eri vaiheita eli verkostosuhteiden asteita. Näitä ovat yhteys, vuorovaikutus ja sidos. Verkkoyhteys toimii kanavana, jonka käyttäminen vaatii vuorovaikutusta. Kun vuorovaikutus on saavutettu, verkkosidoksen muodostuminen mahdollistuu. Verkostoja muodostettaessa on luotava reunaehdot sille, mitä verkostoitumisella halutaan to-

della saavuttaa. Reunaehdot saavutetaan kysymyksillä miten, kenen, mitä ja miksi. On tehtävä päätöksiä ja valintoja siitä, millä tavalla verkosto halutaan koota toimivaksi ja miten sen on tarkoitus toimia. On selvitettävä kenen verkostoon liittyvien tahojen kanssa halutaan toimia, mitä verkostossa tulee tehdä sekä miksi yhteistyöhön halutaan. (Raatikainen 1994, 28; Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 12, 46.)



Kuva 3 Verkostot muodostuvat solmukohtista Linnamaan ja Sotaraudan (2000, 42) mukaan.

Kuvassa 3 on havainnollistettu, kuinka verkosto rakentuu solmukohtista, jotka voidaan nähdä koordinaatiokeskuksina. Yksittäinen keskus on fyysinen tai aineeton piste, jonka kautta toiminnot, informaatio sekä ihmiset verkostossa kulkevat. Myös rakennus tai tietokone voi olla fyysinen solmukohta, kuten myös ihminen voi toimia verkostossa solmukohtana. Tieto kulkee solmukohtaan ja solmukohtasta pois. (Linnamaa & Sotarauda 2000, 42.)

2.3.4 Verkostojen toimivuus

Mustikkamäki & Viljamaa (2001, 12) tuovat esille verkostojen toiminnan kannalta kolme yleistä kriittistä kysymystä: ”1) Onko verkostolle määritely riittävän selkeä sisältö? 2) Onko verkoston kokoonpano muodostettu asia- ja ilmiölähtöisesti vai ohjaavatko fyysiset rakenteet ja hallinnolliset rajat liikaa verkoston muodostamista? 3) Ovatko verkostojen tavoitteet riittävän täsmälli-

sellä tasolla, jotta verkoston kautta kullekin toimijalle saatava lisäarvo on mahdollista hahmottaa riittävän selkeästi?” Näiden kysymysten avulla on mahdollista määrittää, millainen on verkostojen toiminta käytännössä ja kuinka hyvin verkostojen avulla on mahdollista tuottaa lisäarvoa toimijoille.

Verkoston toimivuus rakentuu vuorovaikutukselle. Verkostotoimijoiden olisi käytävä jatkuvaa keskustelua verkoston saavutusten ja tavoitteiden suhteesta. Verkostotoimijoiden olisi oltava myös valmiita muuttamaan ja priorisoimaan toiminnan suuntaa, jos toimintaympäristön muutokset sitä vaativat. (Sotarauta ym. 2003, 60.) Tämän päämäärän toteutumiseksi verkoston tulisi tunnistaa mm. yhteiset arvot ja yhteinen kulttuuri, jotta verkoston jäsenet havaitsevat toimintaympäristön keskenään samankaltaiseksi. (Raatikainen 1994, 24.)

Hyötyläinen & Simons (1998, 86) toteavat, että verkoston toimintatapojen uudistaminen ei onnistu, ellei samalla muuteta kunkin yrityksen toimintatapoja esimerkiksi organisaatiouudistuksen kautta. Raatikainen & Muurinen (1994, 63.) puolestaan näkevät, että keskeistä ei ole verkko rakenteena, vaan prosessi, joka yhdistää toimijoita ja levittää informaatiota. Verkostoituminen on yhdessä tekemistä eikä vain yhteistyökumppaneiden listaamista erilaisiin kehittämisohjelmiin. Verkostoituminen on tapa organisoida yhdessä tekeminen. (Sotarauta ym. 2003, 63.)

Verkostojen kehittämisessä konkreettisten näkyvien rajojen, kuten organisaatorajojen, ja näkymättömien ajatuksellisten, kuten arvojen ja toimintatapoihin liittyvien rajojen, välistä riippuvuutta ei ole tunnistettu. Verkostojen kehittämisessä huomion kiinnittäminen vain näkyviin organisationaalsiin ja maantieteellisiin rajoihin rajoittaa ajattelu- ja toimintatapoja. (Sotarauta & Linnamaa 2003, 73.)

Pärjääminen verkostotoiminnassa vaatii johtamistapaa, jossa ilman hierarkiaa saadaan aikaan yhteinen tahtotila verkostotoimijoiden kesken. Tällaisen tahtotilan aikaansaaminen vaatii kuitenkin oppimista, antamista ja saamista sekä sen ymmärtämistä, että verkostoissa erilaisuus ei ole haitta vaan etu. (Hakanen ym. 2007, 34–35, 279; Lipasti 2007, 63.)

2.4 Verkostojohtaminen

Verkostotoiminta nähdään yleisesti mallina, jossa ei ole hierarkioita ja josta puuttuu nimetty johto. Verkostomaisessa toiminnassa vallan ajatellaan olevan jaettua (Linnamaa 2004, 14, 176.) Johtamista tarvitaan kuitenkin erilaisten verkostotoimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja välittäjänä toimimisessa. Toiminnan päämäärätietoinen suuntaaminen vaatii myös johtajuutta. Verkostot ovat usein monimutkaisia, erilaisia projekteja sisältäviä yksittäisiä kokonaisuuksia, joiden koordinoimiseksi ja tiedon levittämiseksi johtajuutta tarvitaan. Johtamisella pyritään saamaan uusia toimijoita verkostoon sekä akti-

voimaan jo verkostotoiminnassa mukana olevia. Johtamisen keinoilla on mahdollista lähentää verkostossa toimivien erilaisia tulkintoja, arvoja sekä näkökulmia. Myös verkostojen ulkopuolelle jäävien näkemysten huomioiminen on tärkeää toiminnan kehittämiseksi. (Linnamaa 2004, 182; Sotarauta ym. 2003, 67; Sotarauta ym. 1999, 18, 20.)

Linnamaan (2004, 176) mukaan verkostojen johtamisen merkitys korostuu erityisesti aluekehittämisessä, jossa tärkeää on identifioida johtamiskontekstin eroavuus suhteessa yhden yksittäisen organisaation johtamiseen, jossa organisaatiot tarkastelevat kehittymistä kukin organisaatio omasta näkökulmastaan.

Edellä kuvattu johtaminen on luonteeltaan hyvin epäsuoraa, koska verkosto-toimijat toimivat verkostossa itsellisinä organisaatioina, eikä toimijoiden välillä ole pääasiallisesti suoria käskyvalta- tai omistussuhteita. On myös huomioitava, että verkostojohtaminen voi olla toimijoiden toisiinsa kohdistamaa, jolloin on mahdollista, että verkoston johtajia onkin monia. Verkostojohtaja tarvitsee tuekseen verkostoa koossapitäviä elementtejä, jotka motivoivat organisaatioita mukaan verkostoyhteistyöhön. Johtajan pitäisi pystyä näiden elementtejä sitovien asioiden ideointiin ja esilletuontiin verkostossa. Usein kuitenkin verkostojohtaminen on vaikeasti tunnistettavaa epäsuorasta toimintaan vaikuttamisesta johtuen. Yhteistyön kehittäminen verkostossa vaikeutuu, jos osapuolet eivät tunnista verkostojohtamista. (Sotarauta ym. 2003, 132; Sotarauta ym. 1999, 20; Linnamaa 2004, 222–223.)

2.5 Verkostostrategia

Verkostojen perustamisessa lähdetään usein liikkeelle verkoston eri toimijoiden yhteisen näkemyksen korostamisella ja etsimällä yhteistä strategiaa toiminnalle. Strategia onkin suunnitelma toiminnan suuntaviivoista. Käytännössä verkostoituminen on aina yksittäiselle organisaatiolle strategista päätöksentekoa. Peruslähtökohtana strategiselle verkostolle on yhteinen visio verkoston toiminnasta, tuotteista, palveluista sekä niiden kehityksestä. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Vision lisäksi verkostolle on luotava toiminta-ajatus, joka kertoo, miksi verkosto on olemassa. Arvot taas määrittävät ne toimintaperiaatteet, joiden mukaan verkosto toimii. (Sotarauta ym. 1999, 21; Aronen 1994, 25; Kamensky 2008, 70; Hyötyläinen & Simons 1998, 94; Hankanen ym. 2007, 80).

Yhteisten toimintamallien kautta verkostoon syntyy yhteistä toimintakulttuuria ja yhteistyölle luodaan pitävä pohja. Strategisella yhteistyöllä pyritään maksimoimaan kaikkien yhteistyökumppaneiden edut sopimalla yhdessä asioista. Vuorovaikutteinen strateginen suunnittelu antaa mahdollisuuden yhdessä oivaltamiseen sekä asioiden todellisen luonteen sisäistämiseen ongelmakohtineen ja ratkaisuvaihtoehtoineen. Tärkeää verkoston kehittämisessä on kehityspotentiaalien hyödyntäminen. Verkoston toimintaperiaatteet ja kehi-

tysvisiot, joita verkoston toimijoilla on perustamisvaiheessa, voidaan saattaa yhteiseksi verkostostrategiaksi. Verkostostrategialla kiteytetään myös verkoston yhteisesti sovittu kehityssuunta. Strategiaa pidetään ajan tasalla ja sen on perustana verkoston kehitystoiminnalle ja uusien yhteistoiminnan muotojen kehitykselle. On myös huomattava, että strateginen yhteistyö perustuu synergiaan, ei kompromisseihin. (Hyötyläinen & Simons 1998, 94; Linnamaa & Sotarauta 2000, 120; Raatikainen & Muurinen 1994, 69.)

Verkostotoiminnan edessä verkostostrategiaksi muuttuu toimintamuoto monenkeskiseksi. Verkostoon kuuluvat organisaatiot sitoutuvat yhteiseen toiminnan kehittämiseen ja johdonmukaisiin toimintatapoihin. Niillä on yhteinen visio tuotteen tai palvelun kehityksestä. On kuitenkin muistettava, että mitä enemmän yhteistyösuhteessa on jäseniä, sitä todennäköisempää on, että suhde muodostuu strategisesti vähemmän tavoitteelliseksi ja hallittavaksi. Jäsenien suuri määrä aiheuttaa myös sen, että strategiat jäävät helposti yleiselle tasolle, koska yhteisen näkemyksen luominen suuressa verkostossa on vaikeaa. Tästä johtuen päätökset tehdään yleisemmällä tasolla ja sitoutuminen verkoston toimintaan voi jäädä heikoksi. (Hyötyläinen & Simons 1998, 79, 94; Hakanen ym. 2007, 56; Sotarauta ym. 1999, 21.)

Hakanen ym. (2007, 99, 103–105) näkevätkin, että organisaatio tarvitsee kaksi strategiaa pystyäkseen toimimaan verkostossa: organisaation oman strategian sekä organisaation verkostostrategian. Verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, miten yritys voi tai sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä niiden kanssa yhteistyötä toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Jos organisaatio ei noudata omaa strategiaa verkostosuhteessa, se noudattaa jonkun toisen strategiaa. Organisaation tulee luoda omaan näkemykseensä perustuva tahtotilan luominen tulevasta omasta kehityksestään. Kumppanit puolestaan auttavat organisaatiota päämäärien saavuttamisessa. Verkostolla tulee olla myös yhteinen näkemys asioista: tällöin rakennetaan verkoston strategia, jolla puolestaan tarkoitetaan johonkin tiettyyn kumppanuussuhteeseen tai verkkoon kuuluvien organisaatioiden yhteistä strategiaa, jossa verkostosuhde asemoidaan toimintaympäristöön nähden, mm. asiakkaat. Jotta verkosto on toimiva, verkostosuhteen strategian ja siihen kuuluvien yritysten verkostostrategioiden tulisi olla mahdollisimman yhteensopivat.

2.6 Alueellinen kehittäjäverkosto

Alueellisen kehittäjäverkoston toiminnalle on ominaista kunkin alueen ominaisuuksien mahdollisimman laaja hyödyntäminen kehittämistoiminnassa. Yhdistämällä eri organisaatioiden osaaminen ja resurssit luodaan vaikuttavampia kokonaisuuksia, ja eri toimijoiden voimavarat kyetään käyttämään hyväksi mahdollisimman tehokkaasti. Alueellisen kehittäjäverkoston yksi tunnusmerkeistä onkin, että se järjestäytyy tavallisesti erimuotoisissa kokoon-

panoissa erityyppisten hankkeiden ympärillä. Alueellinen kehittäjäverkosto on myös strateginen, koska sillä on halu vaikuttaa seudun pitkän aikavälin kehittymiseen. Alueellinen kehittäjäverkosto jää myös usein löyhäksi, koska sillä ei välttämättä ole vakiintunutta organisoitumisen muotoa tai juuri sitä varten perustettuja pysyviä foorumeja. (Linnamaa 2004, 44, 55–56; Sotarauta & Lakso 2001, 37; Sotarauta ym. 2003, 64.)

Linnamaa (2004, 56) nostaa alueen kehittäjäverkoston ominaisuuksista erikseen esiin kolme seikkaa. Ensinnäkin ”alueen kehittäjäverkosto on metafora, jossa verkosto-termin käytöllä halutaan korostaa alueen kehittämistyön verkostomaisuutta, ei niinkään sen piirteitä selkeänä verkostona. Toiseksi alueen kehittäjäverkosto koostuu useista erilaisista verkostoista, jotka voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia. Kolmanneksi alueen kehittäjäverkosto on melko pysyvä; sen sijaan siihen kuuluvat lukuisat erilaiset verkostot voivat olla luonteeltaan hyvinkin lyhytkestoisia”.

Kehittäjäverkostoilla on luottamus siihen, että paikallistasolla tunnetaan parhaiten alueen olosuhteet ja niissä tapahtuvat mahdolliset muutokset. Keskeisin paikallislähtöisyyteen kohdistuva kritiikki liittyy toiminnan liikkumavaraan: kuinka paljon alueellisesti pystytään päättämään yleisestä kehityksen suunnasta, mikä on alueen sijainnin vaikutus toimintaan tai mikä vaikutus on yleisesti talouden muutoksilla. Paikalliseen kehittämiseen liittyy myös usein voimakas identiteetin vahvistama halu työskennellä yhteiseksi koetun alueen kehittämiseksi. Alueelliset kehittäjäverkostot kykenevät kuitenkin reagoimaan joustavasti ja nopeastikin muutoksiin. (Linnamaa 2004, 44.)

Alueellisessa kehittämisessä verkostot ovat törmänneet institutionaalisten, sektorikohtaisten, organisationaalisten ja maantieteellisten rajojen ylittämisen vaikeuteen. Toiminta on osoittautunut uskottua ongelmallisemmaksi. Rajojen ylittäminen edellyttää syvällisiä muutoksia toimijoiden ajattelu- ja toimintatavoissa. Aluekehittämisen verkostot jäävät usein omien organisaatioidensa ”ulokkeiksi”, joilla on lopulta hyvin vähän liittymäkohtia ns. emoorganisaation toimintaan. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 43; Linnamaa 2004, 89.)

Kehittäjäverkoston toimijoilla on yleensä erilaisia motivaatioita toimia osana verkostoa. Syyt verkostoon pyrkimiselle voivatkin olla moninaiset Linnamaan & Sotaraudan (2000, 35–36) mukaan, (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Verkostoitumisen moninaiset syyt (Linnamaa & Sotarauta 2000, 35–36).

Kanava	<ul style="list-style-type: none">▪ Uusien resurssien hankkiminen▪ pääsy mukaan päätöksentekoprosesseihin▪ oman toiminnan kannalta tärkeille informaation ja tiedon lähteille pääsy▪ uusien johtamis-, suunnittelu- ja kehittämistaitojen oppiminen▪ uuden teknologian saavuttaminen
Kustannusten vähentäjä	<ul style="list-style-type: none">▪ kustannusten ja riskien jakaminen▪ taloudellisten resurssien lisääminen▪ mittakaavaetujen saavuttaminen▪ investointikustannusten vähentäminen▪ toimintojen koordinointi▪ yhteishankintojen toteuttaminen
Strateginen väline	<ul style="list-style-type: none">▪ yhteinen tahdonmuodostus, päätösten toimeenpano ja legimointi▪ tuotekehitykseen kuluvan ajan pienentäminen▪ kansainvälistyminen▪ informaation vaihto▪ erikoistuminen ja moninaistuminen▪ tuki kolmatta osapuolta vastaan

2.7 Alueellisen kehittämisen verkostojen ja toimijoiden tyypittely

Kehittäjäverkostoissa toimijat ovat riippuvaisia yhteistyöstä verkostokumppaneiden kanssa. Ilman kumppaneita ne eivät pystyisi yhtä hyvään lopputulokseen. Kehittäjäverkostossa vaikuttavia toimijoita voivat olla esimerkiksi kunnat ja ELY-keskukset. Kehittäjäorganisaatiot pyrkivät kehittämään yritysten sekä tutkimus- ja oppilaitosten välistä yhteistyötä, samalla kun ne pyrkivät lisäämään omaa yhteistyötään eli toimimaan kehittäjäverkostona, jotta mahdollisimman vaikuttavien kehittämisprojektien toteutuminen mahdollistuisi. Kehittäjäverkosto koostuu kehittäjäorganisaatioista. Kehittäjäorganisaatioilla on lähtökohtana koko alueen tai jonkun osa-alueen kehittäminen. (Sotarauta ym. 2003, 63–64.)

TAULUKKO 3 Tyypiteltyjä alueellisen kehittämisen verkostoja (Sotarauta ym. 2003, 64)

<i>Tavoitteellinen verkosto</i>	Tietyn asian aikaansaamiseksi syntynyt verkosto, verkostolla on pitkälti välineellinen rooli
<i>Etsintäverkosto</i>	Informaation ja kokemusten vaihtoa varten syntyneet verkostot. Uusien innovaatioiden etsintää ja haarukointia varten perustetut verkostot.
<i>Tukiverkosto tai kollega-verkosto</i>	Samana alan ihmisten verkosto, jossa vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia. Verkostosta haetaan tukea omaan työhön ja kehittämiseen.
<i>Torjuntaverkosto tai edunvalvontaverkosto</i>	Jonkin yhteisen uhkan torjuminen tai jonkin edun saaminen. Esimerkiksi tukialueiden joukkoon pääsemiseksi muodostettu edunvalvontaverkosto.
<i>Kansalaisvaikuttamisen verkosto</i>	Toimijat muodostavat verkoston jonkin tietyn tavoitteen ajamiseksi
<i>Investointiverkosto</i>	Suurien investointien toteuttamiseksi koottu verkosto.

Alueellinen kehittäjäverkosto muodostuu keskeisimmistä yleiskehittäjistä ja erikoistuneista kehittäjistä. Yleiskehittäjien keskeisenä tehtävänä on kehittää aluetta (esim. kaupunki, seutukunta tai maakunta) kokonaisuutena. Yleiskehittäjien tehtäviin kuuluvat oman alueensa kehityksen suuntien analysointi ja tulevaisuuden mahdollisuuksien etsiminen koko alueen näkökulmasta. He suuntaavat myös erikoistuneiden kehittäjien toimintaa kehittämällä institutionaalisia rakenteita, sekä luomalla ja rakentamalla niitä. Oleellinen osa toiminnasta on hankkeiden koordinoimista sekä toimintaa rahoittajana ja keskustelukumppanina. Yleiskehittäjinä toimivat mm. kunnalliset toimijat ja valtion aluehallintoviranomaiset (Sotarauta ym. 2003, 65.) Alueellisen kehittämisen verkostoja on esitelty taulukossa 3.

Erikoistuneet kehittäjät kehittävät jotain tiettyä alueen kehityksen kannalta tärkeää teemaa. He syventävät kehittämistoiminnan osaamista ja suuntaavat samalla täsmentäen kehittämistoimintaa omien strategioidensa ja toimintojensa avulla. Erikoistuneita kehittäjiä ovat esimerkiksi teknologian ja osaamisen siirto-organisaatiot, rahoittaja- ja neuvontaorganisaatiot sekä oppi- ja tutkimuslaitokset. Erikoistuneet kehittäjät välittävät mm. tietoa ja osaamista yritysten, tutkimus- ja oppilaitosten sekä yleiskehittäjien välillä. Tämän vuoksi niitä voidaan kutsua kehittäjäverkoston solmukohtiksi. (Sotarauta ym. 2003, 65, 66.)

2.8 Yhteenveto

Tutkimusta tukevista teoreettisista painotuksista voidaan mainita yhteenvetona verkoston toimintaan vaikuttavat tekijät. Verkostolla tarkoitetaan eri kohteiden välisiä erilaisia kytkentöjä tai riippuvuussuhteita, mistä johtuen organisaatioiden välillä olevat suhteet ovat tulleet pitkäikäisemmiksi, läheisimmiksi ja syvemmiksi. Organisaatiot etsivät yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiinsa ja ongelmiinsa, kun niiden omat voimavarat eivät yksin riitä. Yhteistyön kautta saavutetaan toimintaan pitkäjänteisyyttä sekä toimijoiden välistä luottamusta. Luottamus toimii liimana ja pitää verkoston koossa, eli hyvin toimiva verkosto perustuu rehelliseen ja yhteistyöhakuiseseen käyttäytymiseen. Kun verkostoyhteistyö syvenee myös organisaatioiden väliset rajat hämärtyvät. Verkostojen toimintaa on mahdollista kehittää ja kaikilla verkostotoimijoilla onkin siitä vastuu. Toimintatapojen uudistaminen ei onnistu, ellei samalla muuteta kunkin verkostossa toimivan organisaation toimintatapoja. (Raatikainen & Muurinen 1994, 54, 68; Hakanen ym. 2007,14; Sotarauta ym. 2003, 109; Pesonen & Muurinen 1994, 149; Niemelä 2002, 13; Hyötyläinen & Simons 1998, 86.)

Verkostossa vaaditaan erilaisia ydinosaamisen yhdistelmiä, jotta se pystyy palvelemaan tehokkaasti asiakkaitaan. Verkostoitumisen tavoitteena onkin hyödyntää osallistujien ydinosaamista sekä poistaa päällekkäisyyksiä ja näin selkeyttää palvelurakennetta myös asiakkaan näkökulmasta. Keskinäisen riippuvuuden tunnistaminen, yhteistyö ja voimien yhdistäminen on siis välttämättöntä verkoston toiminnan turvaamisen kannalta. Vaarana verkostotoiminnassa vastaavasti on kehittämistoiminnan hajautuminen, liiallinen pirstoutuminen ja koordinoimattomuus. (Hyötyläinen & Simons 1998, 86; Hakanen ym. 2007, 9; Sotarauta ym. 2003, 67, 107.)

Alueellisen kehittäjäverkoston muodostavat keskeiset toimijat, jotka omalla toiminnallaan ja yhteistyöllä oleellisesti vaikuttavat alueen kehitykseen. Verkosto sinänsä ei saa kehittämistä aikaiseksi, vaan verkoston toimijat kehittävät toimintaa. Jotta verkosto saadaan toimimaan, tarvitaan verkostoa yhteen sitovia, verkostoa koossa pitäviä elementtejä eli asioita ja teemoja, jotka ovat niin motivoivia, että ne saavat toimijat mukaan kehittäjäverkostoon ja innostumaan kehittämistyöstä. Toimintaan sitoutumista tulisi etsiä lähtökohtaisesti jokaisen toimijan omista lähtökohdista ja mielenkiinnon kohteista sen sijaan, että niitä etsittäisiin ensisijaisesti yhteisestä tahdosta. Informaation kulku, päämäärien samansuuntaisuus ja sitoutuminen ovat alueellisen kehittäjäverkoston merkittävimpiä ongelmia. Tästä johtuen alueellisessa kehittäjäverkostotoiminnassa korostuu johtajuuden tärkeys, vaikka se luonteeltaankin onkin hyvin epäsuoraa, koska organisaatioiden välillä ei ole suoria käskyvalta- tai omistussuhteita. Myös monimutkaisten projektien suunnitteleminen ja toteuttaminen, konfliktien ja poikkeamien hallitseminen vaatii johtajuutta. Johtamisen tärkeys korostuu alueellisen kehittäjäverkoston toiminnassa myös informaation hankkimisessa, luomisessa ja levittämisessä. (Sotarauta ym. 2003, 132; Linnamaa 2004, 83, 176, 222–223.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen metateoreettisena lähtökohtana ja vallitsevana ajattelutapana on tulkinnallis-hermeneuttinen paradigma, jossa käytetään kvalitatiivisena metodia haastattelua. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jossa kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 176).

Hermeneutiikan tärkeimpiä periaatteita on hermeneuttisen kehän periaate. Hermeneuttinen kehä on ontologinen kuvaus ymmärtämisen etenemisestä spiraalimaisena prosessina. Kehä ei ole umpeutuva vaan sulkeutumaton, spiraalimainen prosessi. Tämä merkitsee, ettei ymmärtäminen ole koskaan täydellistä. Ymmärtäminen kehittyy esiymmärryksen aineiston ja teoreettisen työkentelyn vuoropuheluna. Kohdetta pyritään siis ymmärtämään syvemmin. Tutkijalla on työn alkaessa kohteesta jonkinlainen alustava mielikuva, esiymmärrys, jota pyritään syventämään. Kun kohdetta tarkastellaan eri näkökulmista kohteen ymmärtäminen laajenee. Palaaminen takaisin aikaisempiin näkökulmiin mahdollistaa pääsyn laajemman näkemyksen ansiosta entistä syvemmälle tutkimukseen. Näkökulmien vuorottelusta käytetään siis nimitystä hermeneuttinen kehä tai "hermeneuttinen spiraali", jos halutaan korostaa sitä, että työn tarkoituksena ei ole palata alkupisteeseen vaan edetä syvemmälle. Vuorottelua jatketaan, kunnes uusia oivalluksia ei enää synny. (Kröger n.d.; Virtuaaliyliopisto n.d.)

Tutkimus toteutettiin haastatteluina puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Fieldingin (1993) mukaan kysymysten muoto voi olla puolistandardoidussa haastattelussa kaikille haastatelluille sama, haastattelija voi kuitenkin vaihdella tarvittaessa kysymysten järjestystä. Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille samat kysymykset, vastauksia ei kuitenkaan ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Näin myös mielipiteet ja asenteet saadaan selville (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Kvalitatiivisen aineiston keräämiselle on ominaista käyttää käsitettä *saturaatio*, josta käytetään suomennosta aineiston kylläntyminen. Tutkija voi tutkia tutkittavana olevaa asiaa kunnes haastattelut eivät tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto koetaan riittäväksi, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Tätä kutsutaan saturaatiopisteeksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Tässä tutkimuksessa ei saavutettu saturaatiopistettä. Tämän voidaan todeta johtuvan siitä, että haastattelut käytiin neljällä eri seudulla, joista jokainen seutu poikkeaa hieman toisistaan. Lisäksi haastattelut toteutettiin avoimilla kysymyksillä, jolloin haastateltavat kertoivat avoimesti oman mielipiteensä verkoston toiminnasta. Näin saturaatiopistettä ei muodostunut.

Koska tutkimus on toteutettu laadullisena, on tutkimuksen validiutta eli luotettavuutta pyritty nostamaan kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteuttaminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

3.2 Tutkijan positio

Tutkija ei haastattelujen aikana edustanut toimeksiantajan organisaatiota eikä mitään muuta kohderyhmään kuuluvaan organisaatiota. Myöhemmässä vaiheessa tutkija on siirtynyt organisaatiouudistuksen vuoksi työskentelemään toimeksiantajan organisaatioon. Tutkija itse näki haastattelutilanteissa oman positionsa objektiivisena, vailla henkilökohtaista mielipidettä verkoston toiminnasta, sekä asenteesta riippumattomana lähinnä oppimistilanteena ja tietotaidon kartuttamisena. Objektiivisuudella tarkoitetaan henkilökohtaisesta näkemyksestä tai asenteesta riippumatonta, puolueetonta, tasapuolista ja yleispätevää näkemystä (Hirsjärvi ym. 2007, 293). Ensimmäisten asiantuntijahaastattelujen aikana tutkija lisäsi omaa tietouttaan verkoston kehittymisestä sen lisäksi, mitä oli lukenut kirjallisuudesta. Myöhemmässä vaiheessa haastatteluja, tutkija esitti syventäviä kysymyksiä myös valmiiksi laadittujen kysymysten ulkopuolelta oman tietämyksensä lisäämiseksi. Tietämys kasvoi haastattelujen aikana ja haastattelut muotoutuivat lopulta enemmän keskusteleviksi, kuitenkin kysymysten puitteissa. Tutkija pyrki siihen, että ei vaikuttaisi omilla mielipiteillään haastateltavien vastauksiin. Vastausten ollessa suppeita tutkija rohkaisi haastateltavaa antamaan syvällisemmän mielipiteen asiasta.

Tutkimustulosten analysointivaiheessa tutkija joutui arvioimaan omaa objektiivisuuttaan aineistomateriaalia analysoitaessa. Tutkimuksen edetessä tutkijan ymmärrys aiheesta kasvoi, jolloin myös tutkimusaineiston käsittely voi saada huomaamatta subjektiivisia piirteitä. Tästä johtuen tutkija arvioi jatkuvasti kriittisesti omaa toimintaansa objektiivisen näkemyksen säilyttämiseksi. Haastateltavat kaikissa ryhmissä halusivat selvästi antaa oman mielipiteensä ja osaamisensa tutkimukseen. Joidenkin haastateltavien osalta tutkijalle jäi mielikuva, että työntilaajan asema verkostossa ehkä vaikutti mielipiteisiin positiivisemmin kuin mitä todellisuudessa olisi oikeasti ollut. Tätä esiintyi niin verkostajohtajien kuin yritysjohtajienkin haastatteluissa.

3.3 Haastateltavien valinta

Tutkimuksessa haastateltiin seudulliset yrityspalvelut -verkostoon kuuluvien organisaatioiden johtajia Kanta- ja Päijät-Hämeen alueelta. Neljään seudulliseen verkostoon kuuluu yhteispalvelusopimusten perusteella kaikkiaan 35 toimijaa, joista valittiin haastateltavaksi 14 organisaation johtajat. Haastateltavien valintaan vaikuttivat oleellisesti toimijoiden vaikuttavuus alueella. ProAgrian haastattelu ei toteutunut aikataulutukseen liittyvistä syistä. Verkostajohtajilta pyydettiin erikseen sähköpostitse suostumus organisaation nimen

julkaisemisesta tutkimuksen liitteessä. Haastatellut organisaatiot on lueteltu liitteessä 2.

Asiantuntijahaastatteluja tehtiin kolmelle henkilölle tukemaan opinnäytetyön teoriaa ja avaamaan seudulliset yrityspalvelut -verkoston taustoja. Haastateltavat ovat olleet keskeisessä asemassa rakennettaessa valtakunnallista seudullista yrityspalvelut -verkostoa tai perustettaessa Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimivaa verkostoa. Asiantuntijat tarkentuivat tutkittaessa seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaan liittyviä kirjallisia loppuraportteja jne. sekä keskusteluissa opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Tutkimusmateriaalia tutkittaessa kävi ilmi, että seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaan liittyvien loppuraporttien sisältö ei välttämättä vastannut sen hetkistä tilannetta, joten asiantuntijahaastattelujen perusteella pyrittiin luomaan taustatietoa sekä ajantasaista kuvaa verkostoon kohdistuneista kehittämistoimenpiteistä. Asiantuntijahaastattelut on sijoitettu omaan kappaleeseensa antamaan pohjaa empiiriselle osuudelle. Nämä haastattelut kuvaavat verkoston toimintaa kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon verkoston lähtökohtatilanteen ja sen kehittymisen nykypäivään. YritysHäme -hanketta käsittelevässä casessa on käytetty Irene Väkevä-Harjulan haastatteluaineistoa, koska hän toimi hankkeen projektipäällikkönä. Asiantuntijat on lueteltu liitteessä 3.

Viimeisenä valittiin yrityshaastatteluiden kohderyhmä, johon valittiin kymmenen (10) eri yritysalojen toimitusjohtajaa. Yritysten valinnassa tutkijaa auttoivat toimeksiantajan organisaatiosta alueiden yritykset tuntevat henkilöt. Kriteereinä valinnassa pidettiin sitä, että yrityksillä olisi elinkaarensa aikana ollut mahdollisimman monipuolinen kanssakäyminen seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimijoiden kanssa. Yrittäjät eivät pääsääntöisesti halunneet yrityksen nimeä näkyviin tutkimukseen, joten yritysjohtajahaastattelujen tulokset esitellään täysin anonymieinä. Jotta tutkimuksen lukija saa kuitenkin kuvan siitä, millaisia yrityksiä on tutkimuksessa haastateltu, yritykset on lueteltu päätoimialoittain yritys- ja yhteisötietojärjestelmän luokituksen mukaisesti liitteessä 4.

Verkostojohtajien haastatteluita analysoitaessa käytetään seudulliset yrityspalvelut -verkostoon kuuluvien organisaatioiden nimiä luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi sekä ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Haastatteluisa ei tullut julki tietoja, joita ei voitaisi tässä tutkimuksessa käyttää. Jos haastateltava on pyytännyt haastattelutilanteessa jonkin tietyn asian pois jättämistä, sitä ei ole litteroitu paperille. Verkostojohtajilta on pyydetty lupa verkostoorganisaation nimen julkaisemiseksi liitetiedoissa. Verkosto- ja yritysjohtajien otos oli alueellisesti kattava Kanta- ja Päijät-Hämeen alueelta.

3.4 Tutkimuksen haastattelukysymysten laadinta

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset on ryhmitelty tutkimusongelmien mukaisesti. Tutkimusongelmat on lueteltu kappaleessa 1.2. Haastattelukysymykset luotiin nojaten olemassa olevaan tietoon verkostoista. Samalla kun tutkija perehtyi kirjallisuuteen, listattiin tutkimusongelmiin liittyviä kysymyksiä paperille. Haastatteluryhmiä oli kaikkiaan kolme, ja ne nimetään tässä tutkimuksessa seuraavilla nimikkeillä: verkostojohtajat, yritysjohtajat sekä asiantuntijat.

Teoriaan perustuvia kysymyksiä kertyi kaikkiaan 100. Tästä kysymyksiä yhdistelemällä, karsimalla ja päällekkäisyyksiä poistamalla määrä karsittiin 50:een. Tämän jälkeen kysymyksiä ryhdyttiin tarkastelemaan syvällisemmin ja peilaamaan niitä tutkimusongelmiin. Apuna lopullisten haastattelukysymysten valitsemisessa oli opinnäytetyön toimeksiantaja. Päällekkäisyyksien poistamisen jälkeen lopullinen verkostojohtajien kysymyksiä määrä oli 21, joista yhdeksässä kysymyksessä oli lisänä tarkentava kysymys. Verkostojohtajien kysymykset on esitetty liitteessä 5. Kvale (1996) toteaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen normaali haastateltavien määrä on 15 (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan, koska tilastollisen otoksen sijaan pyritään ymmärtämään tutkimusalueella olevaa tapahtumaa syvemmin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58–59.)

Seuraavassa vaiheessa siirryttiin valitsemaan yritysjohtajille esitettäviä kysymyksiä. Koska työn keskeisenä tarkoituksena oli vertailla verkostojohtajien ja yritysjohtajien vastauksia, tutkija päätyi siihen, että tämän ryhmän kysymykset ovat samoja kuin verkostojohtajille esitetyt kysymykset. Tämä onnistui, kun verkostojohtajien kysymykset jaettiin kahteen ryhmään: seudulliset yrityspalvelut verkoston sisäistä toimintaa koskeviin kysymyksiin, sekä kysymyksiin, jotka käsittelevät verkoston asiakkaille ulospäin näkyviä asioita. Yritysjohtajille suunnattuja kysymyksiä löydettiin kaikkiaan 12, joista kolmessa oli lisänä tarkentava kysymys. Yritysjohtajien kysymykset on esitetty liitteessä 6.

Viimeisenä käsiteltiin asiantuntijoille suunnatut kysymykset. Koska kysymyksessä oli haastatteluryhmä, joka oli ollut perustamassa omalta osaltaan seudulliset yrityspalvelut – verkostoa, pyrittiin valitsemaan kysymykset, jotka olisivat tarpeeksi kattavia antamaan yleiskuvaa verkoston kehittymisestä ja tukemaan verkoston toiminnasta olemassa olevaa teoreettista viitekehystä. Tälle ryhmälle esitettiin 12 kysymystä, joista neljässä oli lisänä tarkentava kysymys. Kysymykset olivat pääosin samoja kuin kahden edellisen haastatteluryhmän kysymykset. Lisänä oli kaksi kysymystä, joita ei ollut esitetty lainkaan verkosto- eikä yritysjohtajille. Asiantuntijoiden kysymykset on esitetty liitteessä 7.

Osaa haastattelukysymyksistä tuettiin Likertin asteikolla. Tutkimuksessa asteikolla 1 – 6 numero yksi (1) kuvasi haastateltavalle parasta ja numero viisi (5) huonointa vaihtoehtoa. Numero kuusi (6) kuvasi vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”.

Asiantuntijoiden haastattelut suoritettiin ensimmäisenä, jolloin Likertin asteikon jako oli 1 - 5, mutta näiden kolmen haastattelun jälkeen asteikko muutettiin parilliseksi 1 – 6 edellisessä kappaleessa kuvatun mukaiseksi. Muutos tehtiin, koska tutkimuksissa on havaittu, että haastateltavat vastaavat, vaikka he eivät tuntisi kyseistä asiaa ja oma kanta asiaan puuttuisi. Jos lomakkeeseen lisätään vaihtoehto ”en osaa sanoa” (eos), tämä em. haastateltavien ryhmä (12 -30 %) valitsee em. vaihtoehdon (Hirsjärvi ym. 2007, 196, 198.)

Tutkimuksessa Likertin asteikkoa käytettiin avoimien kysymysten tarkentena. Näin esimerkiksi kysymysasettelussa ”Kuvatkaa asteikolla 1-6 kuinka sitoutunut organisaationne on seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaan?” vastaajat ilmaisivat itseään omin sanoin, mutta vastaus myös ikään kuin lukittiin tiettyyn tasoon asteikon avulla. Asteikon avulla tutkija pystyi myös asemoimaan haastateltavien vastaukset tarkemmin tukemaan monisaisten avoimien vastausten tulkitsemista. Asteikon käytöllä ei ollut tutkimuksellisesti niin suurta merkitystä kokonaisuuden kannalta, että työtä voitaisiin kutsua myös kvantitatiiviseksi, vaan sillä oli lähinnä vain tutkijan työtä tukeva vaikutus. Hirsjärven & Hurmeen (2009, 136–137) mukaan kvalitatiivinen aineisto säilyy sanallisessa muodossa, jota tutkija käyttää hyväkseen tulkitessaan merkityksiä. Näin ei tapahdu kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastatteluissa käytettiin myös tarkenteena kyllä- ja ei-vastauksia Likertin asteikon sijasta niissä tapauksissa, joissa Likertin asteikon käyttö ei ollut mahdollista kysymysasettelun vuoksi.

Tutkimuskysymysten laadinta ajoittui kesäkuulta syyskuun alkuun 2009. Kuten edellä on kuvattu, kysymyksiä laadittiin ja perusparannettiin samalla kun luotiin teoreettista viitekehystä.

3.5 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen seuraava vaihe käynnistyi haastatteluajkojen sopimisella. Verkostojohtajien, samoin kuin asiantuntijoiden haastattelut sovittiin pääosin puhelimitse syyskuun alussa 2009. Joidenkin haastateltavien kanssa sovittiin ajankohdasta sähköpostitse. Asiantuntijahaastattelut tehtiin kahtena päivänä 14.9.2009 ja 17.9.2009, verkostojohtajien haastattelut sijoittuivat vastaavasti ajanjaksolle 25.9. – 14.10.2009. Aikataulullisesti haastattelujen toteutus onnistui hyvin, vain yksi haastatteluajankohta siirtyi myöhemmäksi ja yksi haastattelu peruuntui kokonaan aikataulutuksellisista syistä. Verkostojohtajien haastattelut yritettiin sopia siten, että samalle tai lähipaikkakunnalle sijoittuvat haastattelut toteutettiin samana päivänä. Tässä onnistuttiinkin hyvin verkosto-

johtajien sekä asiantuntijoiden osalta. Yritysjohtajille suoritettiin 10 haastattelua. Kaikille haastateltaville soitettiin ensin lokakuun lopulla, mutta varsinaiset haastatteluaikat sovittiin pääasiassa sähköpostitse. Yritysjohtajien haastattelut suoritettiin ajalla 6.11. – 2.12.2009. Haastatteluryhmän kerääminen onnistui hyvin ja suunnitellussa aikataulussa pysyttiin.

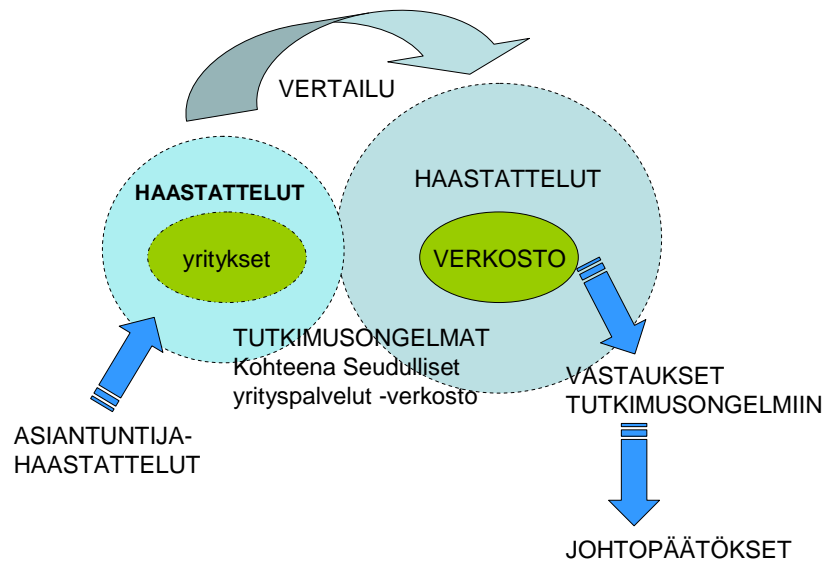
Alun perin haastattelut oli suunniteltu suoritettavaksi sähköpostilla, mutta tästä luovuttiin, koska todettiin, että henkilökohtaisten haastattelujen avulla saadaan kerättyä huomattavasti syvällisempää tietoa verkoston toiminnasta. Sähköpostikyselyä tehtäessä avoimilla kysymyksillä vastaukset jäävät lyhyiksi ja syventävien kysymysten tekeminen ei onnistu. Kuten Foddy (1995) toteaa, avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin (Hirsjärvi ym. 2007, 196). Lisäksi vastausprosentti jää monesti em. kyselyissä alhaiseksi, vaikka tehtäisiin ns. muistutuskierrös vastaajille.

Verkostojohtajille ei kysymyksiä lähetetty etukäteen, koska katsottiin, että ko. ryhmän tietämys liittyen seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaan on niin laaja-alaista, että kysymysten lähettäminen etukäteen ei tuo lisäarvoa tutkimukselle. Sen sijaan kysymykset lähetettiin etukäteen asiantuntijoille sekä yritysjohtajille. Tähän päädyttiin, koska asiantuntijoiden oli hyvä tietää kysymykset etukäteen mahdollisimman laaja-alaisen ja tarkan vastauksen vuoksi. Yritysjohtajille kysymykset lähetettiin etukäteen, jotta he pystyivät luomaan mielikuvan seudullisista yrityspalvelu -verkostosta. Verkoston toiminnasta kerrottiin yleisesti myös sähköpostissa, joka yrittäjille lähetettiin haastatteluaikojen varaamisen yhteydessä.

Haastattelut tehtiin yleensä haastateltavan henkilön työhuoneessa tai kokoustilassa. Yksi haastattelu tehtiin Hämeenlinnan kaupunginkirjaston tutkijahuoneessa aikataulutuksellisista syistä. Tilat, joissa haastattelut tehtiin, olivat pääsääntöisesti häiriöttömiä. Verkostojohtajien ja asiantuntijoiden haastattelut kestivät keskimäärin 50 minuuttia ja yritysjohtajien 30 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla ja purettiin haastattelun jälkeen välittömästi tietokoneelle tiedon säilyttämiseksi. Haastattelut pyrittiin litteroimaan eli puhtaaksikirjoittamaan sanatarkasti samana tai viimeistään seuraavana päivänä. Litteroitua tekstiä kertyi raaka-aineistoksi kaikkiaan 116 sivua. Hirsjärvi ja Hurme 2009 (138, 139) toteavat, että aineiston purkamisen tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Heidän mukaansa litterointi on mahdollista tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan suorittaa teema-alueittain tai ainoastaan haastateltavan puheesta, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Sanatarkka litterointi vie aikaa nopealtakin kirjoittajalta kudesta kymmeneen tuntia nauhoitettua tuntia kohden riippuen erilaisista tekijöistä kuten puhenopeudesta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 140). Tässä tutkimuksessa litterointi vei aikaa verkostojohtajien ja asiantuntijoiden osalta kolmesta neljään tuntia yhtä nauhoitettua tuntia kohden. Joissain tapauksissa litterointi kesti jopa kahdeksan tuntia, tällöin haastattelu oli kestänyt 75 minuuttia. Yritysjohtajien haastattelujen litterointi kesti yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin.

3.6 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksessa käytetty haastattelumateriaali oli kokonaisuudessaan primääriaineistoa eli itse kerättyä. Tutkimuksen näkökulmasta voidaan sanoa, että aineiston analysointia on tapahtunut koko prosessin ajan alkaen kysymysten teosta ja jatkuen itse haastattelutilanteeseen sekä haastattelujen purkamiseen, puhumattakaan varsinaisesta analysoinnista. Analysointiprosessi on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4 Seudulliset yrityspalvelut -verkoston tutkimusympäristön kuvaaminen

Aineiston purkamisen jälkeen raakateksti siirrettiin Excel-matriisiin, joka oli rakennettu siten, että haastateltavien vastaukset koottiin yhteen, jolloin mahdollistettiin kysymyskohtaisten vastausten vertailu kokonaisvaltaisesti. Lisäksi matriisi jaettiin seutukunnittain alueisiin, joita olivat Lahti, Hämeenlinna, Riihimäki ja Forssa. Näin varmistettiin myös seutujen välinen arviointi haluttaessa. Kun vastaukset oli siirretty kysymyksittäin em. matriisiin, aineistosta lähdettiin etsimään tutkimusongelmien ratkaisemiseen oleellisesti liittyvää tietoa. Tämä tutkimusongelmiin fokusoitu materiaali siirrettiin verkostojohtajien osalta kahteen eri Word-koosteeseen; toimijakohtaiseen siten, että esimerkiksi TE-toimistojen vastaukset oli koottuna yhteen, sekä alueelliseen koosteeseen. Myös yritysjohtajien haastattelujen tiedot siirrettiin omaan koosteeseen kysymyksittäin saman periaatteen mukaisesti alueellisesti ryhmiteltynä. Koosteiden avulla rakennettiin myös liitteenä 8 oleva haastatteluryhmien vastauksista muodostunut vertailutaulukkotivistelmä. Taulukko mahdollistaa lukijalle haastatteluryhmien vastausten vertailemisen.

Suuret word-koosteet muodostavat myös luvun 4 empiirisen osion yhdessä teorian kanssa. Kuvatulla tavalla mahdollistui tutkimusaineiston ulkopuolelle rajautuvan materiaalin jättäminen tästä vaiheesta pois. Koko analysointivaiheen tutkijalla oli siis käytössään kolme eri aineistoa. Litteroitu raakamateriaali antoi tutkijalle mahdollisuuden palata yksittäiseen haastatteluun ja varmistaa tiedon oikeellisuus, vertailumatriisit sekä fokusoidut koosteet. Näin tieto ikään kuin spiraalimaisesti tarkentui tutkimusongelmiin.

Tulosten analysointia haittasi jonkin verran seudulliset yrityspalvelut -verkosto käsitteenä. Jokainen haastateltava ymmärsi käsitteen omalla tavallaan. Osa haastateltavista on arvioinut toimintaa koko alueellisen verkoston osalta, mutta osa verkostotoimijoista on vastauksissaan verrannut omien yhteistyökumppaneiden kanssa rakennetun verkoston toimintaa.

Luvut 4, 5 ja 6 sisältävät sanatarkkoja lainauksia tehdyistä haastatteluista. Lainaukset esitetään sisennettynä. Lainauksissa mahdollisesti esiintyvät kolme pistettä (...) tarkoittavat, että lauseiden välistä on poistettu aineistoa, joka ei kuulu tutkimuksen piiriin, eikä sitä ole nähty aiheelliseksi esittää lainauksessa.

Luvut 4-6 rakentuvat haastatteluista ja kirjallisuusteoriasta. Näihin lukuihin ei ole lisätty tutkijan omia mielipiteitä. Yhteenveto luvussa 7 koostuu tutkijan omista havainnoista ja johtopäätöksistä.

4 TAUSTAA SEUDULLISISTA YRITYSPALVELUISTA

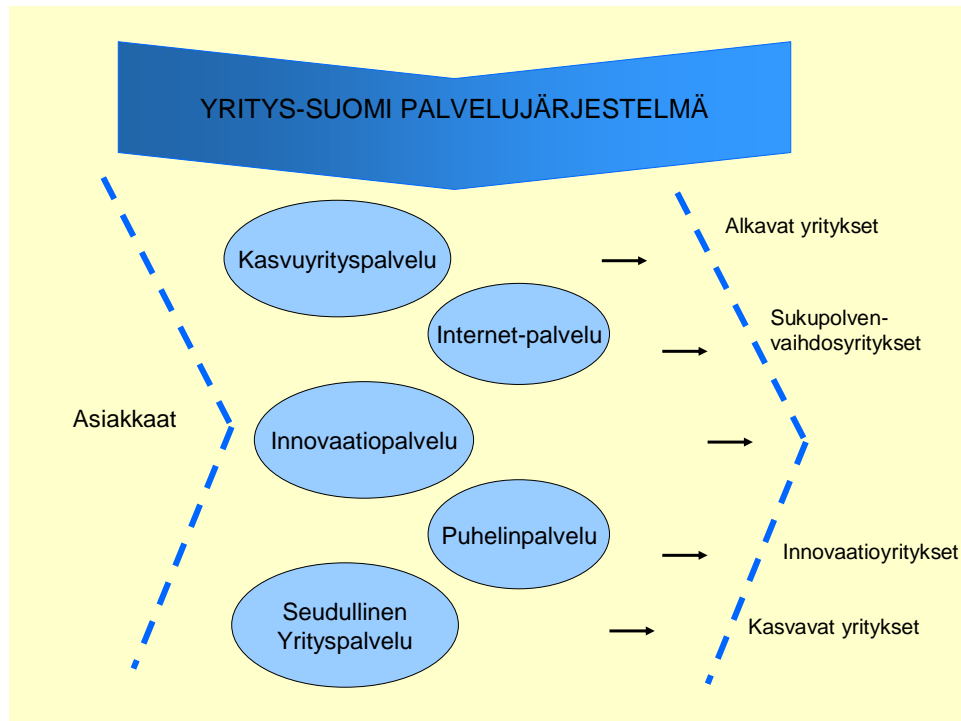
4.1 Yritys-Suomi-palvelu

Yritys-Suomi-palvelu-uudistukseen liittyvää palvelujen kehittämistä on tehty vuodesta 2002, jolloin aloitettiin seudullisten yrityspalvelujen kehittäminen ja www.yrityssuomi.fi-palveluportaali otettiin käyttöön. Palvelun rahoittajina toimivat mm. silloiset kauppa- ja teollisuusministeriö sekä työministeriö, nykyinen työ- ja elinkeinoministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä Suomen Kuntaliitto. (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 5; Rakennamme yhdessä kilpailukykyistä Suomea n.d.).

Palvelutarjonnan selkiyttämiseksi keväällä 2006 käynnistyi Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamishanke, jossa kerättiin yhteen jo aktiivisesti käynnissä olleita palveluiden kehittämishankkeita. Valtakunnallista Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamista edellytettiin hallituksen vuoden 2005 strategia-asiakirjassa. Valtioneuvoston periaatepäätös ajalle 18.5.2006 – 31.12.2008 määrittä, miten julkisen hallinnon täysin tai valtaosin rahoittamien organisaatioiden yrityspalvelut tulee tuottaa yhteistyössä asiakaslähtöisesti.

(Rakennamme yhdessä kilpailukykyistä Suomea n.d.; Valtioneuvoston periaatepäätös, 2006.)

Palvelu-uudistuksen tavoitteeksi asetettiin, että asiakkaalla on mahdollisuus saada julkisia yrityspalveluja tasapuolisesti ja samanlaisin lähtökohdin koko maassa riippumatta siitä, mikä organisaatio tai palveluyhteenliittymä niistä vastaa tai missä palveluja käyttävä yritys sijaitsee. Tavoitteeksi asetettiin myös, että palvelujärjestelmän uudistaminen lisää aloittavien ja kasvuyritysten määrää ja yritysten menestyminen kansainvälisessä kilpailussa paranee. Tavoitteiksi asetettiin myös tuottavuuden nostaminen päällekkäistä työtä karsimalla sekä erillisten toimipisteiden vähentämisellä ja sähköisillä palveluilla. Oletuksena pidettiin valtion yrityspalvelutoiminnassa toimivan henkilöstön määrän vähenemistä hallituksen tuottavuuslinjausten mukaisesti. (Valtioneuvoston periaatepäätös, 2006; Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 1).



Kuva 5 Yritys-Suomi palvelujärjestelmän ympäristö mukailten valtioneuvoston periaatepäätöstä, Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä.

Yritys-Suomi-palvelu-uudistushankkeessa palvelukokonaisuudet koottiin Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän alle viideksi kokonaisuudeksi:

- seudulliset yrityspalvelut
- internet-palvelu (www.yrityssuomi.fi)
- puhelinpalvelu
- kasvuyrityspalvelu

- innovaatiopalvelu

(Rakennamme yhdessä kilpailukykyistä Suomea n.d.)

Kuten edellä on mainittu, tässä tutkimuksessa keskitytään seudulliset yrityspalvelut kokonaisuuteen, (kuva 5).

4.2 Lähtökohtana seudullinen yrityspalvelu

Seudulliset yrityspalvelut on yhteinen nimitys yritysneuvontaa ja -palveluja tarjoavien toimijoiden verkostolle, jossa seudullisella sopimuksella sitoudutaan yhteisesti valtakunnallisesti määritellyt vähimmäiskriteerit täyttävien palvelujen tarjoamiseen (Seudulliset Yrityspalvelut. n.d.). ”Seudullisesta yrityspalvelusta asiakkaalla on mahdollisuus saada

- tietoa yrityksen perustamisesta
- arvion yritysideoista tai
- arvion yrityksen kehittämishankeen edellyttämistä toimenpiteistä
- neuvontaa yritystoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen liittyen sekä
- ohjausta erityisasiantuntijoiden palveluihin”

(Seudulliset Yrityspalvelut. n.d.)

Palvelua antavat organisaatiot ovat itsenäisiä ja toimivat pääosin omissa palvelutiloissaan. Yhteistyöverkostojen tehtävänä on pyrkiä synnyttämään alueelle uutta yritystoimintaa ja kehittää olemassa olevien yritysten toimintaedellytyksiä. Verkosto tarjoaa yrityksille neuvontaa, koulutusta, kehittämis- ja rahoituspalveluita sekä osaavaa työvoimaa. Erityisiksi tavoitteiksi on asetettu uusien yritysten syntymisen edistäminen, yritysten varhaisen vaiheen kasvun tukeminen ja sitä kautta työpaikkojen syntyminen. (Seudulliset Yrityspalvelut. n.d.)

Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportin (n.d., 6) mukaan ”Seudullinen yrityspalvelu perustuu valtion, kuntien ja muiden yrityspalveluorganisaatioiden väliseen sopimukselliseen kumppanuuteen. Seudullisen yrityspalvelun keskeisiä toteuttajia ovat kuntien omistamat seudulliset kehittämissyhteisöt, TE-keskukset, työvoimatoimistot (nykyinen työ- ja elinkeinotoimisto), uusyrittäjäkeskukset, ProAgria maaseutukeskukset, verohallinnon alueelliset toimipisteet, teknologiakeskukset ja yrityshautomot, seudullisissa yrityspalveluissa voivat toimia lisäksi mm. Finnvera, TEKES, Keksintösäätiö, Finpro, yrityspalveluyritykset, yrittäjäjärjestöt, kauppakamarit, oppilaitokset, maistraatit, Leader-toimintaryhmät ja erilaiset yrityspalveluhankkeet”.

Vuoden 2003 hallitusohjelmassa määrättiin perustettavaksi yhteensä noin 50 seudullista yrityspalvelupistettä ympäri Suomea tukemaan alueellista yritystoimintaa. Yhteispalvelupisteiden roolia tuli lisätä ja yritystoiminnan turhia

hallinnollisia esteitä poistaa. Hallitusohjelman mukaisesti yrityspalveluita tuli kehittää yhden luukun periaatteella. Vuoden 2007 hallitusohjelmassa yrityspalvelujen uudistamis- ja kokoamistyötä jatkettiin Yritys-Suomi-uudistuksen mukaisesti. (Hallitusohjelma 2003, 37; Hallitusohjelma 2007, 48–49.)

Palveluverkosta, palvelumallia ja toimijoiden välistä sopimuksellisista yhteistyötä kehitettiin Yrittäjyyden politiikkaohjelman seudulliset yrityspalvelut 2002 – 2007 -projektissa tehdyn kehitystyön pohjalta. Hanke päättyi vuoden 2007 lopussa ja valtioneuvoston periaatepäätöksessä 18.5.2006 seudulliset yrityspalvelut asetoitiin osaksi Yritys-Suomi-palvelujärjestelmää. Seudullisen yrityspalvelun palvelukonseptin ytimeksi ovat muodostuneet helposti toteutettavat tuotteet ja palvelut. Seudullisella yrityspalvelulla vastataan asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla ja tuotetaan asiakkaille mahdollisimman suurta lisäarvoa (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 6.) Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (entinen TE-keskus) ovat vastuullisia aktiivisia toimijoita alueen yrityspalveluorganisaatioiden suuntaan seudullisen yrityspalvelun rakentamisessa. (Yritys-Suomi – palvelujen liiketoimintasuunnitelma 2006, 27; Yritys-Suomi – palvelujen liiketoimintasuunnitelma 2006, 27; Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 5.)

Verkoston antamat tuotteet ja palvelut rakentuvat lakien avulla. Keskeisimmät ja tärkeimmät yrityspalveluihin liittyvät lait ovat: Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi 22.12.2006/1336, Valtioneuvoston asetus valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi 7.6.2007/675 sekä Valtioneuvoston asetus maaseudun yritystoiminnan tukemisesta 1.6.2007/632. Myös Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897 ohjaa toimintaa. Laki määrää millaista palvelua on annettava, mutta seudullisen yrityspalveluverkoston toimijoilla on mahdollisuus soveltaa erilaisia yrittäjäpaketteja. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen aloituspaketti naisyrittäjille (Savolainen, haastattelu 4.2.2009.)

”Yleisneuvonnan, tietopalvelun, palvelutarpeen selvittämisen ja asiantuntijoiden välittämisen näkökulmasta” seudulliset yrityspalvelut -verkoston ”asiakkaita ovat toimialaan katsomatta kaikki yrittäjäksi aikovat henkilöt, yrittäjät, ammatinharjoittajat ja yritykset, mukaan lukien maatilasidonnaiset maaseutuyritykset ja -yrittäjät ja yhtiömuotoiset maatilat. Ratkaisujen tuottamisen näkökulmasta seudullisen yrityspalvelun painopiste on alkavissa yrittäjissä ja nuorissa yrityksissä, joiden palvelutarpeet kyetään kattavasti hoitamaan seudullisessa yrityspalvelussa.” (Seudulliset yrityspalvelut – projektin loppuraportti 2006, 10.)

Seudulliset yrityspalvelut 2002 – 2007 -projektista johtuen seudullisten yrityspalveluiden verkosto on muotoutunut varsin kattavaksi ja se on saavuttanut vuoden 2003 hallitusohjelman 50 seudullisen yrityspalvelupisteen rajan. Toimintatavat ja palvelut eivät kuitenkaan ole vielä riittävän yhtenäiset seudullinen yrityspalvelujärjestelmä mielletään kokonaisuutena vaikeasti hahmotetta-

vaksi. Myös yhteisen brändin puute on vaikeuttanut palvelun hahmottamista, koska YritysSuomi-brändi ei ole toistaiseksi ollut seudullisten yrityspalveluiden käytettävissä. Seudullisilla toimijoilla ei myöskään vielä ole kytkentää yrityssuomi.fi-palveluun. (Yritys-Suomi – palvelun liiketoimintasuunnitelma 2006, 26; Laiho, 2009.)

Seudullisten yrityspalvelujen toiminnassa korostuu asiakaslähtöisyys sekä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistaminen ja ennakointi. Asiakas saa yrityspalveluista hyötyä, mutta nähdään myös tärkeänä, että palveluja tarjoavat organisaatiot saavuttavat hyötyä verkostoitumisesta ja kykenevät tehostamaan omaa toimintaansa. Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän myötä yrityksille suunnatut palvelut tulevat olemaan helposti saatavilla, seudullinen yrityspalvelu tulee sijoittaa resurssit, asiakastarpeet ja asiakasmäärät huomioiden ensisijaisesti yhteen toimipisteeseen. Jos palveluita ei pystytä siirtämään yhteen yhteiseen osoitteeseen, toimitaan verkostoituneen palvelutuotannon periaatteiden mukaisesti. Tällä hetkellä on perustettu vähintään kolmen organisaation yhteistoimistoja noin 30 ja niistä kymmenessä on mukana TE-toimisto (lähinnä työvoimaneuvojan palvelut). Toimintaperiaatteissa korostetaan verkoston toimimisen tärkeyttä sekä asiakaskeskeisyyttä. Näin pyritään välttämään asiakkaan siirtelyä toimipaikasta toiseen. Toimijat keskenään sopivat toimintatavoista asiakkaiden ohjaamiseksi tai palvelujen saattamisesta asiakkaan ulottuville. Verkostoilla on yhteistä asiakasviestintää ja palveluita on tarkasteltu verkostoissa kokonaisuutena. Verkostojen yhteistyö on vakiintunut, minkä johdosta aikaisempaa tavoitteellisemmalle yhteistyölle on olemassa edellytykset. (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 1; Seudulliset yrityspalvelut – projektin loppuraportti 2007, 11; Seudulliset Yrityspalvelut n.d.)

4.2.1 Vaikuttavuus- ja toiminnalliset tavoitteet

Seudullisille yrityspalveluille määriteltiin Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportissa keskeiset vaikuttavuustavoitteet, jotka on esitelty taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Seudullisten yrityspalvelujen keskeiset vaikuttavuustavoitteet (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 12).

1.	Yrityspalvelutarjoajien tiiviin yhteistyön ja yhdessä tehtävän palveluiden kehittämisen avulla lisätään neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden löydettävyyttä, saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua sekä vähennetään päällekkäisyyttä palveluiden tuottamisessa.
2.	Turvataan ja kehitetään tasalaatuinen yrityspalveluneuvonta koko maassa.
3.	Kehitetään yritysneuvonnassa toimivan henkilöstön osaamista
4.	Edistetään yritysten perustamista, sukupolvenvaihdoksia sekä nuorten yritysten kasvua ja jatkuvuutta.
5.	Lisätään ja turvataan työpaikkoja, elinkeinorakenteen monipuolistumista sekä saadaan aikaan työttömyyden laskua
6.	Parannetaan julkisten yrityspalveluiden tuottavuutta.

Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän raportissa (n.d., 12) lueteltiin seudulliselle yrityspalvelulle myös neljä keskeisintä toiminnallista tavoitetta, (taulukko 5).

TAULUKKO 5 Seudullisten yrityspalvelujen neljä keskeisintä toiminnallista tavoitetta (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 12).

1.	Palvelun kansallisen ja alueellisen tason johtaminen sekä tukipalveluiden organisoiminen.
2.	Entistä asiakaslähtöisemmän palvelukonseptin kehittäminen, joka perustuu yrityssegmenttipohjaiseen jatkokehittämiseen. Yhteisen asiakkuudenhallinnan ja palveluprosessien kehittäminen, jolla parannetaan tuottavuutta ja asiakaspalvelua kansallisten tavoitteiden suuntaan.
3.	Osaamisen jatkuva kehittäminen
4.	Yritys-Suomi – brändin hallittu käyttöönotto seudullisissa yrityspalveluissa.

Tavoitteiden toteutumiseksi ehdotettiin Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän raportissa (n.d., 13–14) jatkotoimenpiteiksi mm. seudullisten palvelusopimusten uudistamista ja päivittämistä ajan tasalle, yhteisten tietojärjestelmien kehittämistä, kansallisen yritysneuvojakoulutuksen toteuttamista sekä Yritys-Suomi

-brändin hallittua käyttöönottoa seudullisten yrityspalveluverkostojen käyttöön.

4.2.2 Palvelulupaus ja toiminta-ajatus

Palvelulupaus ohjaa Yritys-Suomi-palvelun rakentamista ja toteuttamista. Sen antavat kaikki Yritys-Suomi-palveluiden tuottamiseen osallistuvat julkiset ja julkisrahoitteiset yrityspalveluiden tuottajat. (Yritys-Suomi-palvelujen liike-toimintasuunnitelma 2006, 13–14).

”Seudullisesta yrityspalvelusta saat asiantuntevaa tietoa ja neuvontaa yrittämisestä, yritystoiminnan käynnistämisestä ja yrityksesi kehittämisestä, esimerkiksi arvion yritysideoitasi tai yrityksesi kehittämishankkeen edellyttämistä toimenpiteistä sekä täsmäyhteyden tarveasi vastaaviin erityisasiantuntijoihin. Tarvittaessa sinulle nimetään asiakasvastaava, joka toimii yrityksesi pitkäaikaisena yhteistyökumppanina.

Seudullinen yrityspalvelupiste sijaitsee jokaisessa seutukunnassa – asiantuntijamme ovat aina lähelläsi”. (Seudulliset yrityspalvelut –projektin loppuraportti 2007, 10.)

Toiminnalle määriteltiin myös toiminta-ajatus.

”Seudullinen yrityspalvelu on koko maan kattava verkosto, joka palvelee asiakkaitaan laaja-alaisen yleisneuvonnan, yritystoiminnan perustamisen ja aloittamisen sekä yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kysymyksissä. Seudullisen yrityspalvelun tehtävänä on antaa neuvontaa ja tietopalvelua, selvittää asiakkaan palvelutarve, antaa tunnistettuja tarpeita vastaavat ratkaisut sekä välittää asiakkaalle muu asiantuntija niiden tarpeiden osalta, joihin ratkaisu ei löydy seudullisesti yrityspalvelusta. Lisäksi seudullinen yrityspalvelu voi tarjota asiakkaille lakisäätteisiä palveluja, kuten kaupparekisteripalveluja. Seudullinen yrityspalvelu noudattaa markkinapuuteperiaatetta”. (Seudulliset yrityspalvelut –projektin loppuraportti 2007, 10.)

Tässä markkinapuuteperiaate tarkoittaa sitä, että julkinen sektori tuottaa ja välittää palveluita, joita yksityinen sektori ei tuota. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi palvelut, joita ei tuoteta yksityisellä sektorilla liian suuren riskin vuoksi, kuten yritysten murrostilanteet ja yritystoiminnan aloittaminen (Asiakkuusstrategiatyön ohjaus 2008, 7.)

4.3 Asiantuntijahaastattelut seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminnasta

Asiantuntijahaastattelujen avulla pyrittiin luomaan verkoston toiminnasta ulkopuolinen näkemys liittyen verkoston nykytilaan, ongelmiin ja kehittämis-

kohteisiin. Haastateltavat ovat olleet keskeisessä asemassa rakennettaessa valtakunnallista seudulliset yrityspalvelut -verkostoa tai perustettaessa Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimivaa verkostoa. Asiantuntijahaastattelut on sijoitettu omaan kappaleeseensa tukemaan teoriaa ja antamaan pohjaa empiiriselle osuudelle.

4.3.1 Verkoston nykytilasta

Seudulliselle yrityspalvelu -verkostolle asetettujen tavoitteiden, eli palvelujen löydettävyyden, saatavuuden, monipuolisuuden ja laadun lisäämisen asiakasnäkökulmasta haastateltavat kokivat toteutuneen keskinkertaisesti, vaikkakin seudullisen yrityspalvelun tavoiteasettelun toteutumisen todettiin pitkälti vastanneen odotuksia. Toisaalta nähtiin asetettuihin tavoitteisiin verrattuna kehittämisen olevan vasta alussa.

Myös valtioneuvoston periaatepäätöksessä 18.5.2006 luetellut Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän linjaukset tuottavuuden nostosta päällekkäistä työtä karsimalla, erillisten toimipisteiden vähentämisellä ja sähköisillä palveluilla haastateltavat näkivät seudullisten yrityspalvelujen osalta toteutuneen heikosti. Tämän todettiin johtuvan mm. työ- ja elinkeinoministeriön organisaation uudistamisesta, jolloin palvelujen kehittämiseen ei juurikaan panostettu. Nyt kehittäminen on lähtenyt käyntiin ja esimerkiksi sähköisten palvelujen kehittäminen tulee toteutumaan nopealla aikavälillä.

Palvelutuottajien yhteishankkeet ovat lisääntyneet. Haastateltavat näkivät uusien verkstorakenteiden syntymisen lisäävän verkoston laatua ja asiantunteumusta, kun verkostotoimijat jakavat tehtäviä osaamisensa mukaan. Organisaatioilla on käytössään useamman organisaation palveluja yhdistäviä esitteitä. Ne ovat organisaatiolähtöisiä, mutta niiden asiakaslähtöisyys helpottaa yrittäjiä verkoston palveluiden löytämisessä. Valtakunnallisesti tarkasteltuna seudulliset yrityspalveluverkostot ovat toisiinsa verrattuna heterogeenisiä. Verkoston toiminnan kehittyminen Hämeen alueella nähtiin parempana verrattuna valtakunnalliseen kehitykseen, mutta verkstorakenne todettiin kuitenkin löyhäksi.

Verkostotoimijoiden tehostunut resurssien käyttö nähtiin siis verkostosta saatavana lisäarvona. Verkostosta saatavan tietopohjan avulla organisaatio kykenee kehittämään omaa toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Näin yksittäinen toimija saa myös näkyvyyttä toiminnalleen. Verkostotoimijat oppivat tuntemaan toisensa, jolloin verkoston peruslähtökohdan, luottamuksen, rakentuminen toimijoiden välille mahdollistuu. Näin vuorovaikutteisuus lisääntyy ja asioista keskustellaan etukäteen. Haastateltavat toteavat juuri vuoropuhelukulttuurin ansiosta verkoston tiivistyneen. Tämä näkyy resurssien uudelleenohjauksena sekä yhteisinä hankkeistuksina, kuten ProAgrian ja Lahden kehittämissyhtiö Oy:n välinen SYPVE III -hanke, jossa hankkeella edistetään yh-

teistyössä maaseudun yritystoimintaa kartoittamalla maaseutuyritysten tarpeita (SYPVE III n.d.).

Palvelusopimusten koettiin muuttaneen vain vähän verkossa toimivien organisaatioiden toimintaa. Sopimukset nähtiin lähinnä periaatteellisina tahdon ilmaisuina. Valtakunnallisesti harvat seudut ovat siirtyneet yhteiseen palvelurakenteeseen sekä yhteiseen näkyvyyteen asiakkaisiin päin. Sopimusten nähtiin kuitenkin vaikuttaneen positiivisesti verkoston keskustelukulttuuriin, koska sopimusten laatiminen edellytti syvällisempää yhteistyötä. Tämän vuorovaikutuksen avulla löydettiin myös toimintaan kohdistuvia kehittämismahdollisuuksia.

4.3.2 Verkoston ongelmista

Huolimatta työ- ja elinkeinoministeriön Seudulliset Kehittämisyhteisöt ry:lle (SEKES) toimeksiantamasta seudullisten yrityspalvelujen valtakunnallisesta kehittämishankkeesta, pullonkaulaksi yhteisen palvelutuotannon kannalta nostettiin esille valtakunnallisen tason kehittämisessä organisoimisen ja johtamisen rakenteen hajanaisuus. Vastuuhenkilön nimeäminen valtakunnalliseen hankkeeseen nähtiin tarpeelliseksi. Myös hankkeen henkilöresurssien ja budjetin todettiin olevan aliresursoituja.

Jos me otetaan mikä tahansa valtakunnallinen palvelukehitys, otetaan vaikkapa yritys, jonka pitää rakentaa valtakunnallinen jakeluverkosto niinkin suurella ulospanolla kuin seudullisesti, puhutaan ikään kuin 60–70 jälleenmyyntipisteestä tavallaan, niin siihen nähden tämä on merkittävästi aliresursoitua, miten tätä palvelua yritetään rakentaa pystyyn. Tämä on peruskysymys, jota ei ole ratkaistu.

Asiantuntija

Verkoston yhteisten tietojärjestelmien puuttuminen sekä tähän liittyvä tiedonjakaminen nostettiin alueellisista pullokauloista haastatteluissa esille. Jokaisella verkoston jäsenellä on omat erilliset tietojärjestelmänsä, joihin yrittäjien tiedot rekisteröidään. Verkoston käyttöön tulisi rakentaa yksi yhteinen tietokanta, johon kaikki yrittäjän käyttämät palvelut koko toiminnan ajalta tallentuisivat. Järjestelmän hyödyt olisivat molemminpuolisia niin asiakkaalle kuin verkostotoimijoille.

Laajan yhteisten palvelujen rajapinnan koettiin tuovan kentälle määrätynlaista kilpailuasetelmaa. Haastateltavan mielestä verkostotoimijat kokevat verkostoyhteistyön uhkaksi yksittäiselle organisaatiolle ja sen olemassaololle, identiteetille, näkyvyydelle sekä brändille. Tällaisten pelkotilojen poistamiseksi tulisikin tehdä määrätietoista työtä avoimen keskustelun ja konseptin myyntityön avulla. Kilpailuasetelmaa korostaa, että verkostossa on kunta-, valtio- ja asiakasrahoituksella toimivia organisaatioita. Näihin toimijoihin vaikuttaa omistajatahon luoma paine. Haastateltavat toteavat organisaation oman roolin

jäsentämisen verkostotyöskentelyssä olevan tärkeä. Myös selkeä linja tietystä kehittämisen suunnasta pitäisi olla tiedossa. Avoin yhteistyökulttuuri ja keskustelu antavat mahdollisuuden oman organisaation sekä verkoston toiminnan kehittämiseen. Luottamuksen puute nähtiin myös yhdeksi pullonkaulaksi. Haastateltava toteaaakin, että kerran vuodessa tapahtuvat kokoukset eivät ylläpidä verkoston toimintaa.

Haastattelussa nousi esille näkemys, että verkostossa olisi opittava yhteisesti tarkastelemaan rekrytointeja useamman verkosto-organisaation kautta siten, että yhteisesti selvitettäisiin, mitä osaamista eri organisaatioissa on ja mitä tarvitaan jatkossa. Selvityksen pohjalta mahdollistuisi yhteisrekrytointien tekeminen. Nämä rekrytoinnit kohdistettaisiin tehtäviin, joissa on vähemmän osaamista organisaatiotasolla.

Verkoston johtamiskysymys nähtiin vaikeana, koska kyse on itsenäisten organisaatioiden välisen yhteistyön rakentamisesta. Toisaalta haastatteluissa pohdittiin, kuinka paljon seudullisten yrityspalvelujen tyylistä verkostoa tulisi edes johtaa vai pystyttäisiinkö johtamista korvaamaan esimerkiksi organisoiduimmilla yhteistyökäytännöillä. Verkostotoimijoiden tulisi asettaa omat tavoitteet yhteistyölle ja samalla huolehtia yhteisesti sovittujen asioiden sitouttamisesta omassa organisaatiossaan, jotta yhteinen sopiminen ja johtaminen eivät menettäisi merkitystään.

Jos yhteisesti sovitaan menettelytavoista, mutta yhdellä verkoston jäsenellä onkin organisaation sisäinen linja asiassa, ei verkoston johtaminen tuota tulosta.

Asiantuntija

Kaiken kaikkiaan seudulliset yrityspalvelut -verkostoa johdetaan haastateltavien mielestä vähän. Verkostolla pitäisi olla veturi, joka uskaltaa ylittää organisaatorajoja, vaikuttaa toimintaan ja kirkastaa tavoitetta.

Työ- ja elinkeinoministeriön aktiivisuuden lisääntyminen seudulliset yrityspalvelut -verkoston kehittämisessä koettiin erittäin myönteiseksi asiantuntijoiden keskuudessa. Ministeriön toiminta kentällä, seudulliset kehityskeskustelut ja evaluoinnit lisäävät odotusarvoa kentällä. Haastateltava toteaa kentän toimijoiden pettyvän odotusarvoon nähden ja kehittämisessä otetaan askel taaksepäin, jos ministeriön toiminta ei ole tarpeeksi intensiivistä ja tulokset eivät täyty. Seudullisten yrityspalvelujen uudistamishankkeen varovaisen etenemisen todettiin näkyvän myös TE-keskusten ja TE-toimistojen toiminnassa.

Valtakunnallisten kehittämishankkeiden edellytyksenä todettiin olevan hankkeiden eteneminen ja kehittäminen suurten linjausten mukaisesti samalla tavalla koko maassa. Toiminnassa tulisi näkyä kansallinen linjaus sekä seututaso-
son omaleimaisuus.

Asiantuntijat näkivät seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimineen keskinertaisesti yrittäjien kokonaisvaltaisen palvelun näkökulmasta. Haastateltava totesikin ongelman olevan verkoston toiminnassa, jos yrittäjä ei löydä oikean toimijan luokse. Haastateltava jatkaa, että verkoston nähdään toimivan kokonaisuutena yhden luukun periaatteella. Ongelmaksi koettiin, että verkoston pitäisi toimia enemmän yrittäjien keskuudessa. Nyt dialogi ei ole haastateltavan mukaan onnistunut, sillä yrittäjät ja verkosto eivät ole kohdanneet aidosti. Verkoston odotetaan olevan vahvasti näkyvillä yrittäjiin päin.

Jokainen organisaatio toimii omassa tietoympäristössään ja tuntee verkoston ja osaa ohjata asiakkaat oikealle verkoston jäsenorganisaatiolle. Jos verkosto toimii oikein, niin silloin yhden luukun periaate on toteutunut.

Asiantuntija

4.3.3 Verkoston kehittämiskohteista

Aluekehityksen näkökulmasta koettiin tärkeäksi, että alueella on menestyviä ja kehittyviä yrityksiä sekä kasvuyrittäjiä. Verkostotoiminnan yhteistyön kehittymisen myötä ennakoitiin aluekehittämisessä on lisääntynyt. Hankkeita tarkastellaan kokonaisuuksina, samalla kun toimintaa fokusoidaan hankkeisiin, joista nähdään olevan eniten hyötyä alueelle. Seudullisten yrityspalvelujen näkökulmasta katsottuna verkosto toimii aivan aluekehittämisen ytimessä.

Alueellisesta seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintastrategiasta haastateltavat olivat eri linjoilla. Toisaalta nähtiin, että strategian pitäisi lähteä suoraan valtakunnalliselta tasolta, jolloin strategia olisi taktinen suunnitelma aluetasolle tullessaan. Toisaalta koettiin, että kullakin verkostotoimijalla tulee olla oma strategia, jossa kukin organisaatio omalta osaltaan pohtisi tarkkaan mitä verkostoyhteistyöllä hakee ja minkä tyyppisiä toimintoja haluaa lisätä strategiaansa. Näin strategiasta saataisiin haastateltavan mukaan hyvin toiminnanläheinen. Jos strategiasta rakennetaan hyvin yleiselle tasolle, sen noudattaminen jää vähäiseksi.

Ongelmallisena nähtiin myös verkostossa tehtyjen linjauksien käsitteleminen omassa organisaatiossa. Kun verkoston linjauksia verrataan organisaation strategiaan linjattaessa päätöksiä, ristiriitatilanteessa haastateltavan mielestä toteutuu organisaation oma strategia. Strategiasta saatava lisäarvo liittyy myös läheisesti johtamiseen. Verkosto vaatii selkeän tavoitteen. Strategia tekee toiminnasta systemaattista ja järjestelmällistä, mitattavaa ja arvioitavaa. Sen nähtiin olevan lähtökohta yhteiselle seudulliselle yrityspalvelukonseptille ja käytännön toteutukselle.

Asiantuntijat näkivät seudulliset yrityspalvelut -verkoston tulevaisuuden palvelujen tuotannon näkökulmasta hyvin haastavana. Näköpiirissä ei haastateltavien mukaan ole sellaista tulevaisuutta, jossa yksittäisen organisaation re-

surssit lisääntyisivät nykyisestä. Vähenevät resurssit tulevat pakottamaan entistä enemmän yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisärahoituksen epävarmuuden vuoksi entisillä panoksilla pitäisi tulevaisuudessa saada aikaiseksi entistä enemmän. Realiteetit ohjaavat tekemään kipeitä päätöksiä. Seudulliset yrityspalvelut -verkostolla nähtiin kuitenkin olevan kaikki mahdollisuudet, jos se saa työ- ja elinkeinoministeriön tuen toiminnalleen. Toiminta vaatii uusien yhteistyömenetelmien kehittämistä, samoin kuin sähköisiä palveluita. Verkoston toimintaan panostaminen nähtiin siis erityisen tärkeänä kuin myös Yritys-Suomi-brändin tunnettuuden lisääminen. Nähtiin myös mahdollisena, että seudullisessa yrityspalveluverkostossa tulee tapahtumaan esimerkiksi elinkeinoyhtiöiden yhteensulautumisia. Verkoston toiminta nähtiin kuitenkin niin arvokkaana, ettei verkostoa haastateltavien mielestä kannata lakkauttaa rahapulan vuoksi, vaan on etsittävä uusia keinoja selviytyä.

Jatkossa työ- ja elinkeinoministeriöltä toivottiin entistä voimakkaampaa asemaa palvelukehittäjän roolissa liittyen resursointiin ja valtuuttamiseen. Seudullisten yrityspalvelujen jatkokehitystä varten tarvitaan haastateltavan mielestä selkeä valtakunnallinen tahtotila. Mahdolliset juridiset esteet yhteistyön kehittämiselle tai yhteistyötä edesauttavien järjestelmien rakentamiselle tulisi selvittää. Myös organisaatorajat ylittävälle yhteistyölle tulisi löytää tavat toimia. Seudulliset yrityspalvelut -verkostolle aikanaan rakennettu kehittämispolku ja suunnitelma ovat edelleen haastateltavan mukaan käyttökelpoisia. Konseptia ei kannata rakentaa uudelleen, vaan pitäisi keskittyä siihen, miten hyväksi havaittu toimintamalli toteutetaan. Tärkeänä nähdään myös, että paperinmakuinen tekeminen jää pois ja toimintaan lisätään konkretiaa.

4.4 Case YritysHäme – verkostoprojekti

Vuosina 2004–2008 toteutettiin YritysHäme -verkostoprojekti, jonka päämääränä oli koota yritysneuvonnan verkosto Kanta- ja Päijät-Hämeessä, edistää verkostotoimijoiden ja palvelujen keskinäistä tunnettuutta ja osaamista sekä edistää alueen yrittäjyyttä. Lisäksi projekti järjesti yritysneuvojien koulutuspiilotin. Projektipäällikkönä hankkeessa toimi Irene Väkevä-Harjula. (YritysHäme – verkostoprojektin 2004–2008 loppuraportti 2008, 3.) Tämän casen kuvaaminen perustuu pitkälti Väkevä-Harjulan asiantuntijahaastatteluun.

Väkevä-Harjula kertoo, että YritysHäme-verkostoprojektin tehtävänä oli kiinteyttää verkoston toimintaa, jossa hänen mukaansa onnistuttiinkin hyvin. Projektin avulla verkostossa toimivat henkilöt tutustuivat toisiinsa ja verkoston organisaatiot tulivat toimijoille tutuiksi. YritysHäme-verkostoprojektilla pyrittiin luomaan Hämeen TE-keskuksen alueelle helposti hahmottuva seudullisten yrityspalvelujen kokonaisuus ja samalla haluttiin kirkastaa työvoimatoimistojen roolia osana yritysneuvonnan asiantuntijaverkosta. (YritysHäme – verkostoprojektin 2004–2008 loppuraportti 2008, 4.)

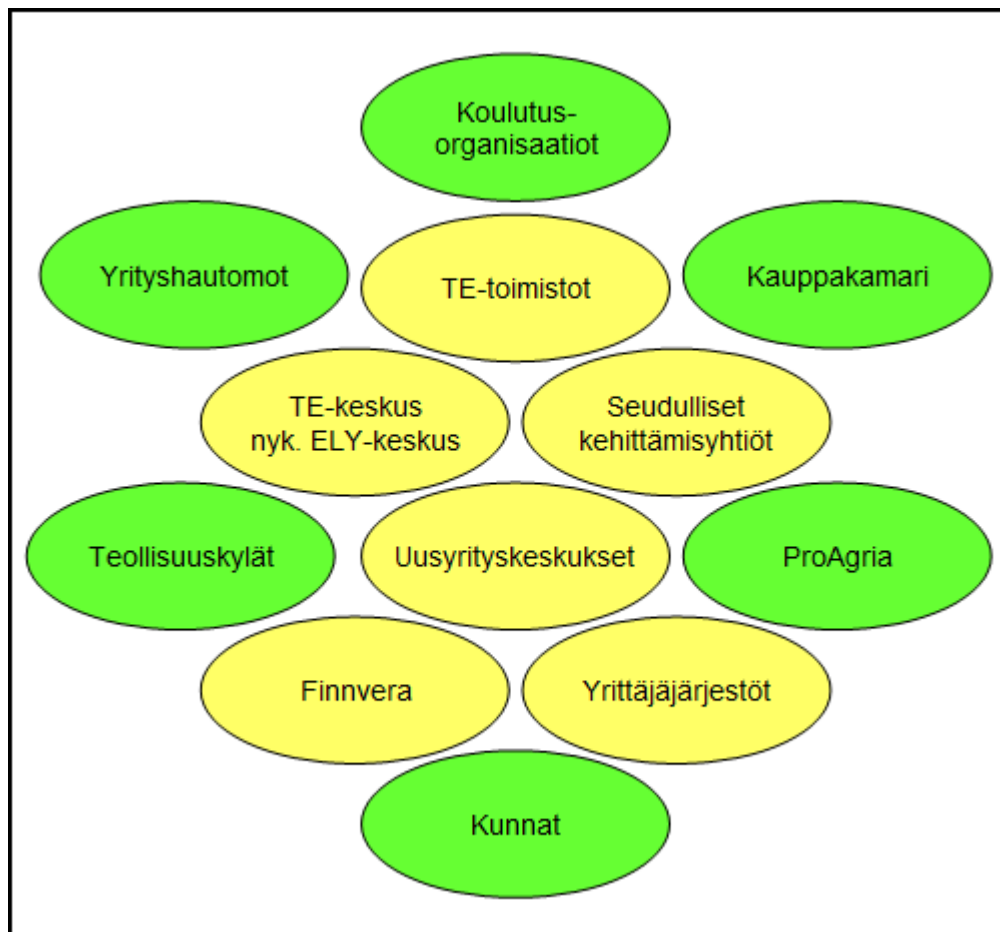
Toiminnan käynnistyessä keväällä 2005 YritysHäme -verkostolle määriteltiin verkostokumppaneiden kanssa visio sekä arvot. Vision kautta asemoitiin verkostoprojektin tulevaisuuden tahtotila, jossa keskeistä oli yritysten merkityksen korostaminen toiminnan keskiössä. Arvojen sitouttamiseen panostettiin erityisen paljon, tuomalla niitä esiin järjestetyissä seminaareissa ja verkostokoulutustapahtumissa. (YritysHäme -verkostoprojektin 2004–2008 loppuraportti 2008, 5.) Haastateltava toteaaakin YritysHäme-verkostoprojektin muutaneen verkoston käytäntöjä: sitoutuneisuus toimintaan kasvoi kun tieto alueen toimijoista lisääntyi verkostotoimijoiden keskuudessa. Tämä lisäsi eri toimijoiden tarjoamien palvelujen tunnettavuutta verkoston sisällä ja edesauttoi asiakaspalvelun kehittymistä.

Väkevä-Harjula kuvaa verkoston toimintamallia, jossa yrittäjä toimii verkoston keskiössä ja verkosto ikään kuin pyörii Saturnuksen renkaan omaisesti yrittäjän ympärillä. Hän kuvaa Saturnuksen rengas -mallia YritysHäme-hankkeen innovaatioksi, jossa yrittäjä voi halutessaan apua toimintaansa ottaa yhteyttä mihin tahansa omassa tietoympäristössään toimivaan verkostoorganisaatioon ja yrittäjä osataan ohjata oikean verkostotoimijan luokse. Jos verkosto on toiminut oikein, niin yhden luukun periaate on toteutunut. Väkevä-Harjula kertoo YritysHäme -verkostoprojektin toimineen verkostoveturina projektin ajan, mutta kun projekti päättyi, katosi verkostolta myös veturi.

5 HAASTATTELUJEN ANTAMA KUVA SEUDULLISEN YRITYSPALVELUN NYKYTILASTA JA ONGELMISTA

5.1 Keskeiset verkostotoimijat Kanta- ja Päijät-Hämeessä

Keskeiset verkostotoimijat Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella ovat pitkälti samoja riippumatta seutukunnasta (liite 9). Verkostojohtajat mainitsivat keskeisiksi toimijoiksi seudulliset kehittämissyhtiöt, TE-keskuksen (nykyiset ELY-keskukset), TE-toimistot, uusyrityskeskukset, Finnveran sekä yrittäjäjärjestöt, (kuva 6). Jokaiselle seutukunnalle on rakentunut omanlaisensa toimintaverkostot, riippuen mitä toimijoita seudulla sijaitsee ja minkälaisia yhteistyömuotoja on toiminnan kehittämiseksi luotu. Toimijat muodostavat verkostoja, jotka Linnamaan (2004, 55–56) mukaan määritellään kehittäjäverkostoiksi. Nämä verkostot toiminnallaan ja toimijoiden välisellä yhteistyöllään vaikuttavat oleellisesti alueen kehitykseen. Tällöin puhutaan alueellisesta kehittäjäverkostosta. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 34.)



Kuva 6 Seudulliset yrityspalvelut -verkoston keskeiset vaikuttajat verkostojohtajien haastatteluihin perustuen.

Yritysjohdajat puolestaan nimesivät keskeisimmiksi toimijoiksi TE-keskuksen (nykyinen ELY-keskus), Finnveran sekä seudulliset kehittämissyhtiöt. Yrittäjien mielipiteet keskeisistä toimijoista näyttävät muotoutuneen sen mukaan, kenen verkostotoimijan asiakkaina on oltu. Myös yrityksen elinkaaren vaihe luonnollisesti vaikuttaa siihen, minkä verkosto-organisaation kanssa tehdään missäkin vaiheessa yhteistyötä. Jokaisella organisaatiolla oli näkemys omasta roolistaan verkostossa. Verkostotoimijoiden moninaiset roolit on esitetty taulukossa 6.

TAULUKKO 6 Organisaatioiden moninaiset roolit verkostojohtajien näkökulmasta.

TE-toimisto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moninainen, aktiivinen ja keskeinen rooli ▪ päätöksiä tekevä toimija, mm. starttirahapäätösten osalta ▪ työnantajapalvelut ▪ vuorovaikutteista toimintaa yritysten kanssa
Seudulliset kehittämissyhtiöt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koordinoiva rooli ▪ elinkeinopoliittinen kehittämisvastuu. ▪ rahoittava taho ▪ palveluita välittävä rooli ▪ tieto muiden toimijoiden tehtävistä
Uusyrittäjäkeskus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keskeinen aloittavien yritysten neuvonnassa ▪ mm. alkavien yrittäjien starttirahalausuntojen antajana TE-toimistolle
Yrittäjäjärjestöt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ välimiesorganisaatio yrittäjän edustajana ▪ palvelujen tuottajarooli ▪ tiedon välittäjän rooli
TE-keskus (nyk. ELY-keskus)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ julkisena viranomaisen rajoittajan rooli ▪ elinkeinotoiminnan, yritystoiminnan ja työvoiman kehittäminen ▪ työllisyyden edistäminen
Finnvera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rahoittajan rooli.

Mustikkamäen & Viljamaan (2001, 58) mukaan toimijoille on hahmoteltavissa erilaisia rooleja alueellisessa verkostotoiminnassa. Erityisesti korostetaan alue- ja paikallisviranomaisten vastuuta verkostoitumisessa. Näille viranomaisille on annettu ns. edellytysten rakentajan rooli, (taulukko 7).

TAULUKKO 7 Alue- ja paikallisviranomaisille, esimerkiksi TE-keskukselle (nykyiselle ELY-keskukselle) voidaan antaa edellytysten rakentajan rooli (Mustikkamäki & Viljamaa 2001, 58).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etsii ja tuottaa tietoa kehityksen suunnasta ja erilaisista alueellisista ongelmista ▪ kokoaa toimijoita yhteen ja luo yhteistyölle foorumeita ▪ toimii verkostojen aktivoijana ja johtajana (ilmapiiri, yhteydet, kokonaisnäkemys) ▪ tuo resursseja verkostojen rakentamiseen, kun yksittäiset toimijat eivät ole kiinnostuneita panostamaan riittävästi yhteistyöhön ▪ kouluttaa alueellisia toimijoita verkostomaiseen toimintaan.

Seudulliset yrityspalvelut -verkostosta saatavan lisäarvon haastateltavat kokivat tärkeäksi. Yksittäisen organisaation todettiin saavan verkoston toiminta oman toiminnan tueksi, jolloin verkostotoimijat oppivat tuntemaan toisensa ja tietävät kunkin toimijan tarjoamista tuotteista ja palveluista. Näin myös yhteisten palvelupakettien tarjoaminen asiakkaille mahdollistuu. Mustikkamäen & Viljamaan (2001, 36) mukaan organisaatioita motivoi verkostoitumaan siitä välittyvä lisäarvo alueelle, joka puolestaan on hyvin riippuvainen toimijoiden kyvystä kääntää verkostoista saatava hyöty alueen kehitystä vahvistavaksi tekijäksi.

TE-toimistojen näkökulmasta tuo arvokkaan linkin sinne elinkeinopalvelujen suuntaan, jos ajatellaan kunnallisia toimijoita, elinkeinopuolen toimijoita, se tuo meille hyvän kanavan ja mahdollisuuden meidän omien palveluiden tarjoamisen näkökulmasta.

Verkostojohtaja

Asiakaspalvelu paraneekin haastateltavien mielestä verkostotoimijoiden toistensa tuntemisen kautta, kun asiakas pystytään paremmin ohjaamaan verkostossa eteenpäin oikean toimijan palveluihin. Näin yksittäisen organisaation ei tarvitse tehdä kaikkea itse, vaan muut verkostokumppanit toteuttavat palveluita. Verkostotoiminnalla haetaan lisäarvoa yhteisten palvelujen ja tuotteiden kehittämisen sekä näiden yhteismarkkinoinnin osalta. Myös yhteisen osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi, koska kaikilla verkoston jäsenillä on lopulta samat asiakasryhmät. Linnamaan & Sotaraudan (2000, 34, 35) mukaan organisaatiot odottavat verkostoitumisen tuovan lisäarvoa omaan toimintaansa. Verkoston toiminta kuitenkin kärsii, jos toimija ei tuo verkostoon lisäarvoa, vaan pyrkii vain hyödyntämään verkostoa omassa toiminnassaan. Tällöin verkostotoiminnalle ominainen vastavuoroisuuden periaate ei toteudu. Asioiden yhdessä tekeminen edellyttää yhteisiä lisäarvoa tuottavia ratkaisuja, toisin kuin yksin tekeminen.

Toisaalta kyseenalaistettiin verkoston toimintaa juuri seudulliset yrityspalvelut -verkoston näkökulmasta. Toimijat olisivat haastateltavan mukaan etsiytyneet yhteistyöhön joka tapauksessa. Verkosto itsessään ei olisi tuonut toimintaan lisäarvoa, mutta verkostossa toimiminen yleisesti ottaen nähtiin kuitenkin ehdottomana lisäarvoa tuottavana toimintana.

Ilman sitä asiakirjaakin me ollaan se verkosto.

Verkostojohtaja

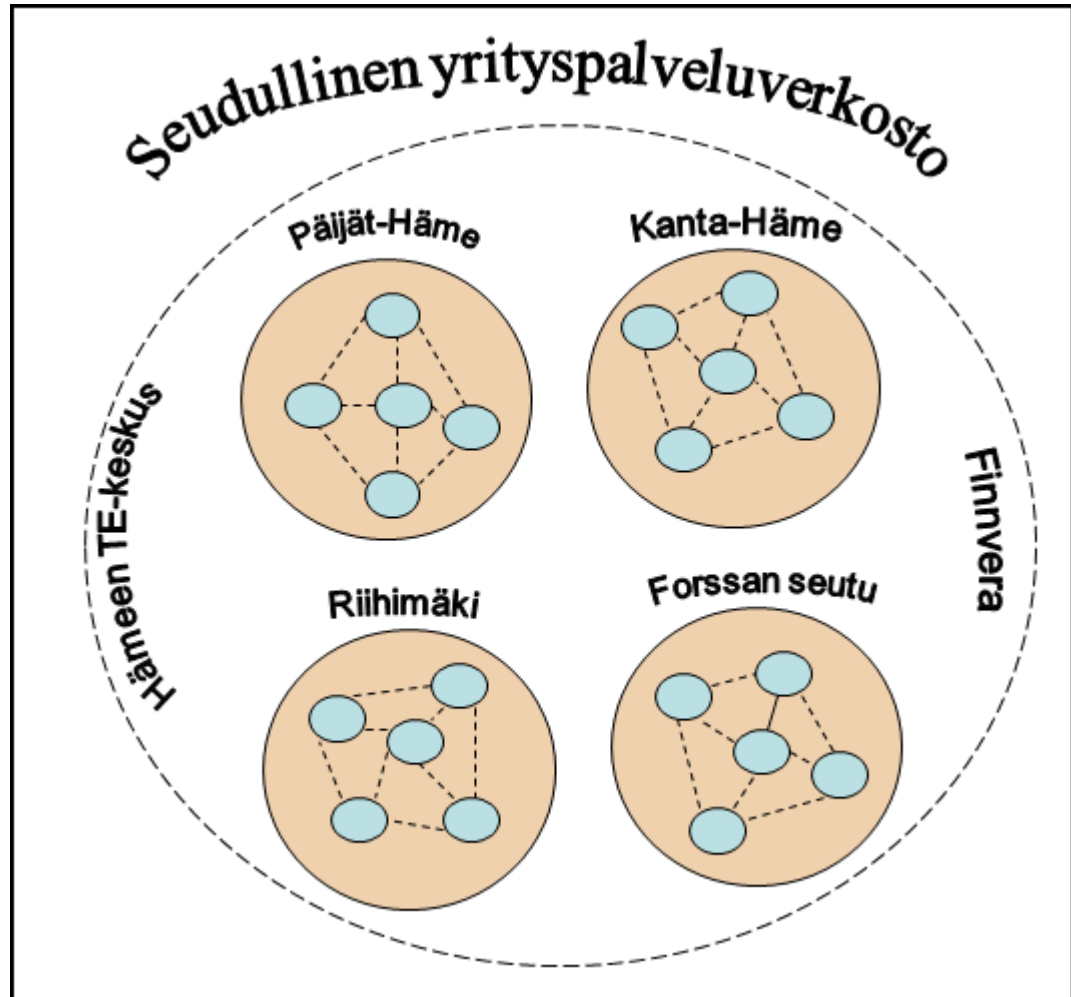
5.2 Yhteispalvelusopimukset Hämeessä

Hämeessä seudullisten yrityspalveluverkostojen perustaminen aloitettiin vuonna 2003. Silloisen Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksen (nykyisin Hämeen ELY-keskus) johdolla ryhdyttiin kehittämään seudullista yhteistyö-

mallia, verkostoa, jolla alueen julkisten toimijoiden tuottamat yrityspalvelut koottiin paremmin saavutettaviksi kokonaisuuksiksi (Susia 2003)

Vuosina 2004 – 2006 solmittiin kaikkiaan neljä yhteispalvelusopimusta seutukuntien 36 keskeisen toimijan kesken, (liite 1). Näin syntyi Kanta- ja Päijät-Hämeen alueelle neljä seudullista yrityspalveluverkosta, (kuva 7). Hämeenlinnan seudun yhteispalvelusopimus allekirjoitettiin 2.6.2004, allekirjoittajatahoja oli 13. Forssan seudun yhteispalvelusopimus allekirjoitettiin 8.6.2004, jossa allekirjoittajina oli 11 tahoja. Hyvinkää-Riihimäen talousalueen yhteispalvelusopimus allekirjoitettiin 2.3.2005, allekirjoittajina 8 tahoja, ja viimeisenä Päijät-Hämeen seudun yhteispalvelusopimus 12.6.2006, allekirjoittajina 16 eri tahoja. (Yhteispalvelusopimukset.) Yhteispalvelusopimukset tullaan uudistamaan vuoden 2010 aikana (Savolainen, haastattelu 4.2.2009).

Yhteispalvelusopimusten avulla pyrittiin syventämään julkisten ja julkisrahoitteisten yritys- ja elinkeinotoiminnan palveluorganisaatioiden tavoitteellista ja kumppanuuteen perustuvaa yhteistyötä. Sopimusten tavoitteiksi asetettiin tiivis yhteistyö sekä yhteisten palvelujen kehittäminen. Myös helposti toteuttavat palvelut, muodostavat Seudullisen yrityspalvelun palvelukonseptin ytimen. (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 6; Yritys-Suomi – palvelujen liiketoimintasuunnitelma 2006, 27.)



Kuva 7 Seudullinen yrityspalveluverkosto Kanta- ja Päijät-Hämeessä muodostaa neljä alueellista kokonaisuutta sekä neljä erillistä verkostoa.

Verkostojohtajien mielestä palvelusopimukset eivät ole juurikaan vaikuttaneet toimintaan ja uusittavien sopimusten toivottiinkin tuovan muutosta tähän asiaan. Haastateltavien mukaan vuosina 2003–2006 solmitut sopimukset olivat puitesopimustyyppisiä, ja niiden ideana oli motivoida kumppanit yhteistyöhön. Sopimusten toteutumista ei kuitenkaan valvottu mitenkään, joten niiden vaikutukset jäivät lopulta heikoiksi. Lipastin (2007,72) mukaan onkin aika tavallista, että sidosryhmien välille luodaan yhteinen tahtotila kompromissina. Lähestymistapa perustuu dialogiin ja sen vahvuutena on aito halu saada sidosryhmät sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen, mutta haittapuolena on heikokko kyky innostaa verkostotoimijoita toimintaan. Linnamaa (2004, 83) toteaa puolestaan alueen kilpailukyvyyn kehittämisen lähtevän usein siitä, että sitoutumista toimintaan pyritään hakemaan ”yhteisellä tahdolla”, kun verkostoon sitoutumisen lähtökohdaksi tulisi asettaa toimijan omat lähtökohdat ja intressit. Yhteispalvelusopimusten allekirjoittaneiden määrän verkostojohtajat näkivät myös liian suurena, jolloin verkostosta vain ydinjoukko tunnustetaan. Haasta-

teltavat kertovatkin toimivansa pienissä yhteistyöverkostoissa, joissa mahdollisesti toimittaisiin vaikka seudullisten yrityspalveluiden puitesopimuksia ei olisi allekirjoitettukaan.

Luonnollista tietysti onkin, että kaikkien kanssa ei olla yhtä paljon tekemisissä, mutta kuitenkin mä mietin tätä sitä kautta, että oltaisko me oltu näiden tahojen kanssa muutenkin vaikka sitä sopimusta ei olisi tehty.

Verkostojohtaja

Sopimuksille ei nähty olleen vaikutusta perustoimintaan. Vaikutukset yhteistyöhön koettiin pieniksi. Tilanteiden todettiin vaihtelevan nopeasti etenkin TE-toimistoissa. Kumppani haetaan eri tilanteisiin käyttäen sopivinta ja nopeinta tapaa. Verkostot olivat haastateltavien mukaan olemassa jo ennen kuin sopimukset allekirjoitettiin ja verkosto luotiin virallisesti. Sopimuksien avulla on kuitenkin tuotu esiin yhteinen tahto siitä mihin pyritään ja ketkä ovat yhteistyökumppaneita.

Se kantava ajatus on, tiedän, että jokainen toimii yhden luukun periaatteella tai johdattaa seuraavaan organisaatioon, eli palvelee osaltaan ja pystyy ohjaamaan eteenpäin. Ja näin varmasti myös käytännössä toimitaan, mutta tuntevatko ne sopimuksen allekirjoittajat olevansa jonkun yhden verkoston osia, tuskin, otsikolla kuulun seudulliset yrityspalvelut -verkostoon.

Verkostojohtaja

Kaikki neljä seudulliset yrityspalvelut -verkoston yhteispalvelusopimusta ovat pääosin samansisältöisiä, vaikkakin Päijät-Hämeen yhteispalvelusopimuksessa, joka on allekirjoitettu vuonna 2006, noudatetaan silloista valtakunnallista yhteispalvelusopimusmallia, joka sisältää mm. palvelulupauksen (Yhteispalvelusopimukset). Sopimuksissa allekirjoittajat sitoutuivat yhdessä rakentamaan, kehittämään ja ylläpitämään seudullista yrityspalvelua siten, että verkosto pystyy lunastamaan yhteisen kansallisen palvelulupauksen ja täyttämään seudulliselle yrityspalvelulle asetetut palveluvaatimukset (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti, 7).

Yritysneuvojen kouluttaminen liittyy keskeisesti seudullisen yrityspalvelun kehittämiseen. Hämeessä yritysneuvoja ryhdyttiin kouluttamaan kahtena pilotiryhmänä. Muodostettiin ns. Lahden ryhmä ja Hämeenlinnan ryhmä, joissa koulutettiin yhteensä 46 henkilöä. Ensimmäiset koulutukset toteutettiin vuonna 2007 (Yritys-Suomi-palvelu-uudistuksen terveiset, ppt-esitys). Kansallinen yritysneuvojavalmennus suunniteltiin käynnistettäväksi kaikilla TE-keskus (nykyinen ELY-keskus) -alueilla alkuvuodesta 2009. (Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti n.d., 9-10)

Verkostotoimijat ovatkin lähettäneet henkilökuntaansa koulutukseen, esimerkiksi TE-toimistoissa vuoden 2009 syksyllä oli meneillään yritysneuvojen koulutus. Haastateltavat totesivat yritysneuvojaresursseja olevan vähän.

Osaamisen todettiin olevan ammattitaitoista, mutta vaihtelevan kuitenkin organisaatioiden välillä. Yritysjohtajat eivät osanneet ottaa kantaa yritysneuvojien ammattitaitoon, koska eivät olleet tarvinneet kyseistä palvelua. Yritysneuvojat myös sekoitettiin yritystutkijoihin.

Yritys-Suomi-palvelujen liiketoimintasuunnitelman (2006, 28) mukaan asiakkaan ei tarvitse tuntea runsasta yrityspalveluiden tarjontaa, vaan seudullisen yrityspalvelun yritysneuvojat etsivät asiakkaalle oikeat ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen. Yritysneuvojat ovat siis seudullisen yrityspalvelun toteuttamisessa keskeisessä asemassa. Yritysneuvojien ammattitaitoon kuuluvat asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen, neuvonta- ja tietopalvelu, asiakkaan tarpeen mukainen ratkaisu tai vaihtoehtoisesti asiakkaan ohjaaminen tunnistettua tarvetta vastaavien verkoston asiantuntijoiden ja palveluntarjoajien luokse. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa mainitaan yrityssetelin tarpeen arviointi sekä päätöksen tekeminen yrityssetelin myöntämisestä. (Yritys-Suomi-palvelujen liiketoimintasuunnitelma 2006, 28–29.) Yritysseteliä ei ole otettu käyttöön valtakunnallisesti (Savolainen, haastattelu 4.2.2009).

5.3 Verkoston toimivuus Kanta- ja Päijät-Hämeessä

Verkoston palvelujen saavutettavuus asiakasnäkökulmasta koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Verkoston toiminnan todettiin kuitenkin lähteneen heikosti käyntiin ja toiminnan pysyvyyden olleen heikkoa, vaikka vuosien varrella on toteutettu erilaisia hankkeita verkoston toiminnan kehittämiseksi ja erilaisia ryhmiä on perustettu toiminnan tukemiseksi. Koordinoidun kehittämisen todettiin puuttuvan, vaikka seudullisten kehittämissyhtiöiden edustajat kertoivat tehneensä pitkäjänteistä työtä vuosia seudulliset yrityspalvelut -verkoston palvelujen parantamiseksi ja tunnistamiseksi. Alueilla on tehty työtä eri toimijoiden saamiseksi samaan osoitteeseen toteuttamaan ns. yhden luokun periaatetta. Samoissa tiloissa päivittäinen vuorovaikutus ja kanssakäynti eivät vaadi virallisia tapaamisia ja tiedon välittäminen on helppoa. Verkoston periaatteiden mukaisesti asiakkaiden ohjaaminen eteenpäin oikealle verkostotoimijalle verkostojohtajien mielestä onnistuu, mutta epäselvyydet syntyvät eri toimijoiden palvelutarjonnasta ja toiminta-alueista. Myös toimijoiden tavoitteet ovat epäselviä verkoston sisällä. Esimerkkinä palveluun ohjaamisesta voidaan pitää seudullisten kehittämissyhtiöiden ja Finnveran välistä sopimusta palvelujen välittämisestä. Asiakkaan halutessa Finnveran palveluita esimerkiksi Forssassa, Forssan seudun kehittämiskeskuksen kanssa on sovittu päivystysajoista, jolloin Finnveran edustaja on paikalla. Edustaja saapuu kehittämiskeskukseen tapaamaan asiakasta paikan päälle sovittuna aikana. Näin kehittämiskeskus ja Finnvera etsivät yhdessä asiakkaalle parhaan palvelukokonaisuuden.

5.3.1 Toiminnan selkeys ja päämäärätietoisuus

Verkoston toiminta nähtiin selkeänä, vaikkakin osa verkostojohtajista tekivät selvästi jakoa seudulliset yrityspalvelut -verkoston ja oman pienemmän toimintaverkoston välillä. Seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminta nähtiin epäselvänä, mutta sen sijaan oma pieni toimintaverkosto erittäin selväpiirteisänä.

Yritykset eivät ymmärrä mitenkään seudulliset yrityspalvelut -verkostoa. Mutta kuitenkin sen verkoston osia voidaan arvioida. Jos mä tyrmäisin, että sitä ei tunnisteta, se ei tarkoita sitä, että sen verkoston osia ei tunnistettaisi. Tai etteikö verkoston osista tai yrityspalveluista, joita se verkosto kuitenkin tarjoaa ilman, että yrittäjät kutsuu tai tietää käyttävänsä seudullisten yrityspalvelujen palveluita.

Verkostojohtaja

Verkostotoimijoiden todettiin tunnistavan toisensa kun taas yrittäjien näkökulmasta toiminnan epäiltiin olevan epäselvää. Haastateltavat totesivat toimijoita olevan paljon ja osittain päällekkäisyyksiäkin. Myös vakiintuneiden toimintatapojen todettiin puuttuvan. Verkostotoiminnan yleisesti todettiin olevan vaikeaa. Linnamaa (2004, 88) toteaa verkostojen toimivuuteen vaikuttavan, että osa organisaatioiden työntekijöistä on tottunut työskentelemään selkeiden tehtävänkuvien, vastuiden ja organisaatorajojen maailmassa. Tällöin verkostot ja niihin usein liittyvä epäselvyys saatetaan kokea jopa uhkaksi. Toiset taas kokevat verkostot luonnolliseksi toimintaympäristöksi mahdollistaa oman osaamisen täydentämistä ja vetovoiman kehittämistä yhteistyökumppanina. Verkostojen toimivuuteen ei vaikuta pelkästään yksilöiden tavat toimia, vaan myös organisaation sisäiset verkostovalmiudet vaikuttavat toimintaan.

Yritysjohtajat näkivät myös verkoston toiminnan selkeäksi, mutta hieman eri näkökulmasta kuin verkostojohtajat. Toiminnan selkeyttä tarkasteltiin luonnollisesti niiden toimijoiden kautta, joiden palveluita käytettiin. Toiminnan selkeys tarkentui yhdyshenkilöihin, joiden toiminta oli tärkeää ja joihin tarpeen ilmaantuessa otettiin yhteyttä. Tämä yhteyshenkilö tunnetaan ja häneen luotetaan.

Ja nyt jos puhutaan selkeydestä niin, että ehkä sekin, että meille tarjotaan palvelua, jossa yksi henkilö palvelisi meitä siellä vastapuolella. Niin tämäkin kertoo, että ei se systeemi hirveän selkeä ole.

Yritysjohtaja

Verkoston yhteydenottojen koettiin sen sijaan selkeyttävän verkoston toimintaa. Organisaatiomuutokset ja henkilövaihdokset nähtiin ongelmallisiksi, koska yritys joutuu jäljittämään uuden yhteyshenkilön. Tarkasteltaessa verkostotoimintaa kokonaisuutena yritysjohtajat kokivat toiminnan epäselväksi eten-

kin alkaville yrittäjille. Haastateltavat kertoivat kokemuksen kautta oppineensa löytämään oikean palvelunantajan tarpeisiinsa. Uuden hankkeen alkaessa nähtiin hankalana, että yritykset joutuvat etsimään uudelleen yhteistyökumppanin verkoston sisältä.

Ei ehkä yritykset ymmärrä tai osaa, mutta ei ehkä nähdä verkostoa kokonaisuutena.

Yritysjohtaja

Joillekin on todella selvää, mitä tekee esimerkiksi Finnvera. Mutta kun ajatellaan kokonaisuutta, niin siitä tulee äkkiä sekametalisoppa, eikä palvele jokapäiväistä yrittämistä, se palvelee jotain muita intressejä, ei varsinaista bisnestä.

Yritysjohtaja

Kaikilla verkostotoimijoilla todettiin olevan verkostojohtajien mukaan sama tavoite seudullisessa kehittämisessä ja sen elinkeinopolitiikan toteuttamisessa. Päämääriä kuitenkin nähtiin olevan monia erilaisia ja erisuuntaisiakin, seudulliset yrityspalvelut -näkökulmasta toimijoiden päämäärät tulisi määritellä haastateltavan mielestä seuraavasti: missä määrin pitäisi olla yhteisiä päämääriä ja missä asioissa niitä ei tarvita. Linnamaa (2004, 83) näkee päämäärien samansuuntaisuuden olevan tärkeä verkostojen toimintaan vaikuttava tekijä, sillä päämäärien puuttuminen verkostotoiminnasta vaikuttaa toimijoiden välisten suhteiden olemassaoloon. Toimintaa ajatellaan harvoin verkostoyhteistyön, vaan lähinnä oman organisaation tehtäväkentän kautta, mikä tekee päämääristä erilaisia.

Se mistä me lähdettiin liikenteeseen, meillä ei ollut mitään ministeriön ohjausta, lähdettiin paikallisesti miettimään miten näitä asioita tehtäisiin paikallisesti ja vietäisiin eteenpäin. Ja se on mun mielestä hedelmällisempää kuin tämä ministeriön odottelu. Kun vielä tiedetään, että ministeriöltä ei ole tässä tilanteessa paljon tulossa. Se on se huono puoli tässä.

Verkostojohtaja

Osa verkostojohtajista arvioi toimintaa seudulliset yrityspalvelut -verkoston ja oman pienemmän toimintaverkoston välillä. Oma toimintaverkosto nähtiin päämäärätietoisenä kun taas seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminta koettiin huomattavasti vähemmän päämäärätietoiseksi. Linnamaan (2004, 83) mukaan päämäärien samansuuntaisuus verkostojen toimivuuteen vaikuttavana tekijänä ei tarkoita, että päämäärien tulisi olla samat; mutta niiden tulisi olla kuitenkin riittävän lähellä toisiaan, jotta tavoitteiden väliltä olisi mahdollista löytää riittävästi yhtymäkohtia. Vaikka usein puhutaankin verkostoista ja niiden kehittämisestä kysymys on kuitenkin pitkälti eri yksiköissä ja organisaatioissa toimivien ihmisten välisestä yhteistyöstä (Sotarauta ym. 1999, 20).

Yritysjohtajat pitivät yhteyshenkilön nimeämisen yrityksille päämäärätietoiseksi toiminnaksi. Tällöin toimittaessa eri verkostotoimijoiden kanssa ei jo-

kaisessa tapaamisessa tarvitse aloittaa yhteistyötä alusta, vaan keskittyminen oleelliseen mahdollistuu. Verkostotoimijoiden toiminta oli yrityksiin päin tyypiltään projektityöskentelyä, jossa kokonaisuus unohtuu kun pyritään saavuttamaan tietyt tavoitteet. Tähän liittyen toimintaa kuvailtiin myös poukkoilevaksi eikä yrittäjän asioihin haastateltavan mielestä ehditä paneutumaan kunnolla. Esitettiin, onko todellakin kysymys resurssivajeesta. Toiminta nähtiin ”virkamiestouhuna”, jossa ongelma muodostuvat valtion ja EU:n toiminta, jolloin toiminnalta katoaa haastateltavan mielestä nopeasti päämäärätietoisuus.

5.3.2 Verkoston toiminta yrittäjälle tarjottavan palvelun näkökulmasta

Verkoston koko palvelukirjon kohdentaminen yrittäjien käyttöön oli verkostojohtajien mukaan haasteellista. Verkostojohtajien näkökulmasta voidaan myös asettaa kysymys, onko palveluita tarkasteltava verkoston kokonaisvaltaisen palvelun kautta vai käyttääkö yrittäjä vain yhtä verkoston osaa palveluja halutessaan.

Ei varmasti yrittäjät mieltä näitä osapuolia verkostona. Mutta onko se tarpeen tiedostaa, että me ollaan verkosto vai onko se tarpeen tiedostaa, että tältä paikkakunnalta löytyy kaikenlaiseen vaivaan apua ja palvelun tarjontaa.

Verkostojohtaja

Vaikea asettautua yrittäjän asemaan, haukkuja on tullut, että verkosto on sekava ja toimijoita on liikaa, eli siinä mielessä verkoston on toiminut huonosti. Yrittäjille ei ole mennyt viestiä mitä kukakin tekee. Eikä ihan valmis tämä verkosto vielä olekaan, joten on varmasti ihan syytäkin että palautetta on tullut.

Verkostojohtaja

Verkostojohtajien haastatteluissa herätettiin kysymys seudullisten yrityspalvelujen yhteisestä toiminnasta yrittäjille päin. Aktiivisuus palvelujen tarjontaan lähti yksittäisestä palveluntuottajasta, ei niinkään verkostosta kokonaisuutena. Eroavaisuuksia oli myös seutukuntien välillä. Seudullisten kehittämissyhtiöiden todettiin olevan aktiivisia yrittäjiin päin. Haastateltavan mielestä veroneuvontaa pitäisi olla yrittäjille saatavilla helpommin alusta alkaen. Yrittäjän palvelutarve lähtisi siitä, että asioihin saadaan vastauksia puhelinsoitolla. Yrittäjillä on organisaatioissa luottohenkilöt, joille soitetaan, kun tarvetta ilmaantuu. Sähköisten palveluiden osalta ongelmana oli se, mitä sähköisiä palveluita yrittäjät pystyvät käyttämään ilman erillistä opettamista, ja siihen sidottuna palvelujen käyttötaso. Asiakaskäyntejä pitäisi hoitaa yhden huippuosaajan, asiakasvastaavan, joka hoitaisi asiakassuhteita. Esimerkiksi TE-keskuksessa (nykyinen ELY-keskus) haastateltavan mukaan hoidetaan yli 400 hanketta

vuodessa, jolloin yhden yrityksen seuraaminen hankeaikana, joka yleensä on vuodesta kahteen, on haasteellista. Haastateltava toteaa, että yrityksellä pitää kuitenkin olla halutessaan mahdollisuus saada TE-keskuksen tukea toiminnalleen tänä aikana. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna yrittäjien odotukset ovat huomattavasti suuremmat verkoston toimintaa kohtaan kuin mitä on ehkä koskaan ajateltukaan verkoston pystyvän palveluita tuottamaan.

Jos tunnettaisiin verkosto paremmin niin sitten tiedettäisiin paremmin kenen kautta saadaan minkälaista palvelua.

Yritysjohtaja

Yritysjohtajat odottivat verkostotoimijoilta enemmän näkyvyyttä yritysmaailmassa. Verkostonäkyvyyden ja yritysvierailujen koettiin lisäävän vuorovaikutteisuutta, näin kanssakäyminen muuttuisi haastateltavan mielestä luontevaksi. Yrityskohtaisen yritys vastaavan nimeämistä pidettiin yhtenä vaihtoehtona asiakaspalvelun parantamiseksi. Myös palveluiden kunnolla esiin tuomiseen tulisi erityisesti panostaa. Tämän nähtiin myös tehostavan toimintaa. Markkinointikeinona nähtiin palveluiden mainonta kuntien kotisivuilla. Alkavien yrittäjien todettiin aloittavan tietojen etsimisen usein juuri kunnan kotisivujen kautta. Verkoston palvelut tavoittivat yrittäjät. Toiminnasta, kuten koulutuksesta, on verkostosta tiedotettu yrittäjille postitse sekä sähköpostilla. Ongelmien kohdatessa yrittäjät ovat saaneet apua ongelmiinsa, mutta toisaalta nähtiin, että päivänpolttavaa tiedottamista voisi olla enemmänkin.

Etenkin uusien yrittäjien kohdalla aktiiviset yhteydenotot verkostosta koettiin tärkeiksi. Yhteydenottojen avulla verkoston toimintaa saataisiin tunnettavaksi ja uudet yrittäjät rohkaistuisivat ottamaan yhteyttä.

Ei riitä, että ollaan yhteydessä, tulokset puhuu. Tärkeintä on lopputulos. Verkostolla pitäisi olla mittareita, joita seurataan.

Yritysjohtaja

Omalta osaltaan useiden haastateltujen yritysjohtajien mielestä kerran vuodessa toteutuva yhteydenotto todettiin riittäväksi. Todettiin myös, että yritys ottaa itse verkostoon päin yhteyttä tarpeen vaatiessa. Liian usein tapahtuvan yhteydenpidon yrityksiin päin koettiin muodostuvan ”mukaviksi kahvitteluhetkiksi”.

5.4 Sitoutuminen lähtökohtana luottamukselle

Verkostossa yhteistyön jatkuvuuden lähtökohtana on toimijoiden välille muodostuva luottamus. On tärkeää, että kaikki verkoston osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyösuhteesta välittömästi tai pitkällä aikavälillä. Puhutaan win-

win -tuloksista, kun kaikki voittavat jotain verkostoyhteistyöstä. Kun verkosto saavuttaa luottamuksen toimijoiden keskuudessa, yhteistyökumppanit nähdään arvoketjun pysyvänä jäsenenä. Verkostoyhteistyön keskinäistä riippuvuussuhdetta kuitenkin murentaa se, jos yksittäiset toimijat ajavat verkostossa omia etujaan ennemmin kuin pyrkivät osaltaan mahdollistamaan yhteistyön toimivuuden. Luottamus käsitetään puhtaimmillaan kyseenalaistamattomana uskona kumppaniin, tämän rehellisyyteen ja kykyihin. Luottamuksen rakentaminen on merkki myös yhteistyön jatkuvuudesta ja siitä, että kaikki osapuolet pitävät yhteistyötä hyödyllisenä. Myös yhteiset pelisäännöt luovat verkostoon luottamusta. Hyvin toimiva verkosto perustuukin rehelliseen ja yhteistyöhakuiseseen käyttäytymiseen. Avoimuus ei synny hetkessä vaan pikku hiljaa luottamuksen kautta. (Linnamaa 2004, 82; Pesonen & Muurinen 1994, 151; Toivola 2005, 58, 60; Sotarauta ym. 2003, 108, 109.)

Lähes kaikki verkostotoimijat kokivat olevansa hyvin sitoutuneita seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaan. Verkostojohtajat näkivät sitoutumisen tulevan esille yhteistyönä eri osapuolten välillä. Verkoston toimintaan liittyvistä asioista keskustellaan etukäteen ja uusia palveluita kehitettäessä harkitaan, tehdäänkö palvelu yksin vai verkostoidutaanko yhteistyökumppanin kanssa palvelun kehittämiseksi. Jos haastateltavan mielestä sitoutuminen verkoston toimintaan koettiin heikoksi niin kuitenkin tahtotila sitoutumisen parantamiseksi nähtiin olevan olemassa.

Lähestyttäessä sitoutumista vuorovaikutuksen ja luottamuksen näkökulmasta, voidaan asettaa kysymys, miksi verkostotoimijoiden kannattaa sitoutua ja mihin he ovat valmiita sitoutumaan. Esimerkiksi ei oleteta, että alueen kehittäminen tai erilaiset hankkeet sitouttavat toimijat, vaan sitoutumista on etsittävä myös kunkin verkostossa mukana olevan toimijan omista lähtökohdista. Sitoutuminen nähdään jatkuvana prosessina, jossa merkityksiä tulee etsiä myös sitoutujan näkökulmasta. Tällöin sitoutumiseen on tietoisesti panostettava ja sitä on ylläpidettävä. (Linnamaa & Sotarauta 2000, 120.)

Toivolon (2005, 56) mukaan verkoston kumppanuussuhteet kehittyvät kahdessa eri vaiheessa, kokeilu- ja kumppanuusvaiheessa. Kokeiluvaiheessa kumppanit testaavat toistensa luotettavuutta ja yhteiset toimintatavat ja verkostosuhteen säännöt alkavat muotoutua, samalla kun edetään kohti tiiviimpää yhteistyötä. Kumppanuusvaihetta kuvaavat vahva sitoutuminen ja tiivis integraatio. Integraatiolla tarkoitetaan osapuolten yhdentymistä, jossa pohjana on aktiivinen vuorovaikutus. Tässä vaiheessa organisaatiot integroituvat tiiviisti ohi organisaation ja tehtäväkohtaisten rajojen ja organisaatiot ovat osa toistensa toimintoja. Tässä vaiheessa yhteistyötä kuvaa vähäinen byrokratia ja kommunikoinnin taso on noussut avoimeksi ja tapahtuu tehokkaasti.

Perusedellytyksenä yhteistyön syntymiselle on luottamus, jossa korostuu nimenomaan yhteistyösuhteiden kehittyminen ja tietojen vaihto yhteistyöosapuolien välillä. Tähän liittyy vahva tulevaisuuteen liittyvä näkökulma. Osapuolet voivat luottaa, että tulevaisuudessakin toimitaan sovitulla tavalla. Luot-

tamussuhde sinetöidään yleensä erilaisilla yhteistyösopimuksilla. Näin osapuolet osoittavat luottavansa toisiinsa, mutta samalla kontrolloidaan yhteistyökumppanin luotettavuutta. Luottamuksen rikkomisella osapuoli menettää mahdollisuuden yhteistyön jatkamiselle, mahdollisesti myös maineensa verkostokumppanina. Luottamus voidaan kuvitella myös liimaksi, joka pitää verkoston koossa. (Sotarauta, Linnamaa, Suvinen 2003, 109; Ruuskanen 2003, 94, 214, 223; Toivola 2005, 58, 60.)

5.5 Verkoston pullonkaulat

Yhteisten tietojärjestelmien, lähinnä yhteisen asiakastietokannan, puuttumisen todettiin vaikuttavan tiedonkulkuun sekä asiakasrajapinnassa toimimiseen, kun asiakkaan historiatietoa ei ole saatavilla kokonaisuutena palvelutilanteessa. Verkostojohtajat totesivat tämän johtavan myös päällekkäisyyksiin palvelutarjonnassa, vaikka yleisesti ottaen yritysjohtajien haastatteluista käy ilmi, että pahoja päällekkäisyyksiä eri tehtävissä ei kuitenkaan olisi. Todettiin kuitenkin, että palveluja tuotetaan eri lähtökohdista ja tuotteet ovat samantyyliisiä. Tämän ei kuitenkaan nähty olevan haittaava tekijä, jos verkostoituminen yritysneuvojien välillä on tarpeeksi tehokasta. Jokaisella organisaatiolla on oma asiakaskuntansa, jonka tarpeeseen halutaan vastata ja tällöin pyritään mahdollisimman kattavaan palvelutarjontaan.

Meidän on mahdotonta päästä siihen, että meillä ei olisi päällekkäisiä palveluita, johtuen jo ihan siitä, että jos kauppakamarilla on jäsenmaksu ja jäsenet haluaa, ne on valmiita maksamaan sen jäsenmaksun, että siellä on jotain palvelua, silloin ne palvelut on helposti vähän samoja kuin mitä meilläkin on. Kauppakamarilla on vaan pakko olla niitä tiettyjä palveluita, että ihmiset on jäseninä.

Verkostojohtaja

Toiminnan koordinoinnista ja palvelutarjonnan laajuudesta johtuen, etenkin uusien asiakkaiden ohjaaminen verkoston palveluihin oli ongelmallista. Vaihteleva palvelujen saatavuuden taso eri organisaatioissa heikensi asiakasrajapinnan toimivuutta.

Jos ajatellaan että täällä on palvelutuotanto ja täällä on hirveä massa erilaisia yrityksiä, niin juuri se tiimalasi, miten ne löytää toisensa?

Verkostojohtaja

Organisaatiot toimivat omissa toimintaympäristöissään, joissa toimintaa lopulta ohjaa lainsäädäntö, mutta myös erilaiset alemmantason määräykset ja ohjeet, jotka koskevat vain yhtä verkostotoimijaa eikä koko verkostoa.

Mahdollista oli myös, että näiden säädösten ja organisaatioiden omien toimintamallien vuoksi verkostossa toimivien organisaatioiden toiminta ei välttämät-

tä kohtaa aidosti. Sotaraudan & Linnamaan (2003, 73) mukaan konkreettisten näkyvien rajojen, kuten organisaatorajojen, ja näkymättömien ajatuksellisten ja toimintatapoihin liittyvien raja-aitojen välistä riippuvuutta ei toiminnassa yleensä tunnisteta ja huomio kiinnitetään toimintaa kehitettäessä usein vain näkyvien rajojen poistamiseen sekä niiden ylittämiseen.

Haastateltavat totesivat toimijoiden erilaisten rahoituspohjien heikentävän seudullisen yrityspalveluverkoston ideaalitalanteen saavuttamista. Tästä johtuen yhteisiä ideoita ei ole aina saatu täytántöön asti. Toimijoiden väliseen yhteistyöhön todettiin myös vaikuttavan kuntayhteistyössä esiintyvät ongelmat. Henkilö- ja taloudelliset resurssit koettiin rajallisiksi ja niistä todettiin käyttävän kilpailua. Yhteinen asioista sopiminen oli myös puutteellista. Tämän todettiin vaikuttavan yhteiseen näkemykseen toiminnan suuntaviivoista. Haastateltavien mielestä verkoston pullonkaulojen ratkaisemiseksi tulisi verkoston keskinäistä luottamusta rakentaa kestävämmäksi ja verkostotoimintaan panostusta tulisi lisätä. Lähtökohdaksi tulisi aina, kaikissa tapauksissa ottaa asiakas.

Yritysjohtajien mielestä verkostotoimijoiden tiedonvaihto oli ongelmallista. Yrityksen ja verkoston yhteistyöstä ei tallennu historiatietoa, koska yrityksen eri ajanjaksoina saatu palvelu ja yhdenpito on hajautettu eri tietojärjestelmiin. Tämän todettiin vaikuttavan palvelun tasoon etenkin silloin, kun yritys on eri ajanjaksoina tekemissä eri verkostotoimijoiden kanssa. Käytettävissä ei ole vanhaa tietoa vaan palvelutilanne on aloitettava aina ”tyhjältä pöydältä” keskustelemalla. Verkostotoimijat eivät välttämättä tunne toisiaan yritysjohtajien mielestä, mikä osaltaan vaikuttaa verkoston sisäiseen tiedonkulkuun. Toiminnan jäykkyys ja päätösten odottelu koettiin pullonkaulaksi, mutta siihen todettiin myös byrokratian vaikuttavan.

Jos on kuusi steppiä rahoituksen hakemiseen niin neljäkin riittäisi.

Yritysjohtaja

Päällekkäisyydet nähtiin hallinnolliseksi ongelmaksi ja niitä todettiin olevan etenkin rahoitushakemuksissa. Yritysjohtajien mielestä samoilla rahoitusinstrumenteilla markkinoidaan eri nimikkeillä. Yritykset saavat eri toimijoilta tietoa samantapaisista rahoitusmahdollisuuksista. Verkostotoimijoiden välillä todettiin olevan myös kilpailua. Heidän mielestään toimijoiden tulisi etsiä enemmän synergioita toiminnasta.

Sotaraudan & Linnamaan (2003, 73–76) mukaan alueelliset kehittäjäverkostot ovat kaikkea muuta kuin rajattomia. Niiden laatua ja tehokkuutta rajoittavat monet näkymättömät esteet, kuten taulukossa 8 on esitetty.

TAULUKKO 8 Alueellisen kehittämisen pullonkauloja verkostomaisen toiminnan näkökulmasta (Linnamaa Reija 2004, 209)

<i>Keinotekoisuus</i>	Verkostoista tulee keinotekoisia ja itsetarkoituksellisia, hallinnon sektoreiden ja institutionaalisten rakenteiden perusteella määräytyvää yhteistyötä yhteistyön itsensä vuoksi.
<i>Yhteensopimattomuus</i>	Organisaatiot ja niiden avainhenkilöt eivät tule toimeen keskenään.
<i>Eristäytyminen</i>	Organisaatiot eivät aktiivisesti suuntaudu ulospäin ja etsi uusia kumppanuussuhteita ja yhteisiä hankkeita.
<i>Informaation panttaaminen</i>	Organisaatiot eivät aktiivisesti jaa tietoa toisilleen.
<i>Epäluotettavuus</i>	Verkostomaiset suhteet perustuvat luottamukseen. Jos luottamus menetetään, sen palauttamiseen kuluu runsaasti aikaa ja energiaa.
<i>Ymmärtämättömyys</i>	Keskeiset toimijat eivät ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita ja strategioita. Lisäksi he saattavat käyttää omaa ammattisanastoaan, jolloin ihmiset päätyvät puhumaan toistensa ohi.
<i>Sitoutumattomuus</i>	Toimijoiden oletetaan sitoutuvan ”yhteiseen hyvään”, etsimättä sitoutumista kunkin toimijan omista lähtökohdista ja hyväksymättä erilaisia tapoja sitoutua.
<i>Resurssien puute</i>	Kun toimintaa verkostomaisessa suhteessa, jokaisen osapuolen olisi tuotava verkostoon jotain lisäarvoa.
<i>Oppimattomuus</i>	Verkostoon kuuluvat toimijat eivät osaa hyödyntää omia eivätkä muiden kokemuksia eikä sulauttaa uutta omaan toimintaansa.
<i>Foorumien vähäisyys ja toimimattomuus</i>	Yhteistyön onnistuminen edellyttää sellaisten foorumien riittävää määrää, joilla yhteistyötä on mahdollista jäsentää ja jotka tukevat toimijoiden mahdollisuutta osallistua keskusteluun.
<i>Työnjaon selkiintymättömyys</i>	Verkostossa juututaan paikalleen pyörivään keskustelutaruselliin, jos työtä ei osata jakaa ja yhdessä tekemistä vastuuttaa riittävän selkeästi.

5.6 Seudulliset yrityspalvelut – verkoston johtamisesta

Tulevaisuuden menestyjiksi voidaan kutsua niitä organisaatioita ja yrityksiä, jotka ovat kehittäneet itselleen uuden kyvykkyyden, verkostokyvykkyyden. Avainkäsitteiksi siinä muodostuvat sosiaalinen pääoma ja yhteistyökyvykkyys, jossa sosiaalinen pääoma pitää sisällään verkostojen rakenteen (esim. laajuus ja linkkien tiheys), suhteen laadun (esim. luottamus ja kunnioitus) ja

viimeisenä kognitiivisen dimension (esim. yhteinen kieli ja merkitykset). Yhteistyökyvykyys puolestaan pitää sisällään luottamuksen, kommunikaation ja sitoutumisen. Verkostokyvykyys vaatii uutta johtamistapaa, jossa yhteinen tahtotila, päätökset ja toimenpiteet saadaan aikaan ilman hierarkiaa ja käskyvaltasuhteita. Toimintamalli ei kuitenkaan rakennu itsestään vaan siihen tarvitaan toisilta oppimista, antamista ja saamista. (Hakanen ym. 2007, 34–35, 279.)

Verkostojohtajien mielestä seudulliset yrityspalvelut -verkoston johtaminen oli hyvin vähäistä, mutta seudullisilla kehittämissyhtiöillä todettiin olevan alueesta riippuen hyvin vahvakin ote, jonkinlainen sateenvarjorooli, alueellisen verkoston johtamisessa. Kehittämissyhtiöt puolestaan olivat myös valmiita ottamaan vastaan verkoston vetovastuun. Johtamisvastuun koettiin kuuluvan toisaalta myös TE-keskukselle (nykyinen ELY-keskus), jonka tehtäviin kuuluu valtionohjaus alueella. Sotarauta & Linnamaa (2004, 183) mukaan verkoston johtajan tehtävät kuuluvat julkisen hallinnon toimijoiden vastuualueeseen. Tällaisia tehtäviä voivat olla verkoston muuttamiseen, kehittäjäverkoston epäkohtien vähentämiseen tai poistamiseen tähtäävät toimet. Alueellisessa kehittäjäverkostossa kuitenkin kukaan toimijoista ei periaatteessa ole muiden yläpuolella. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikilla verkostotoimijoilla olisi samanlainen valta verkostossa.

Verkostojohtajan tehtävä nähtiin haasteellisena, koska johtavalla organisaatiolla ei ole valta-asemaa yksittäisiin verkostotoimijoihin nähden, vaan tehtävä on verkostotoiminnan koordinoimista, seudullisen yrityspalvelun lanseerausta sekä yritykselle että verkostotoimijoille sekä tiedottamista verkoston sisällä ja ulospäin. Verkostotoimintaan todettiin vaikuttavan toimijoiden omat näkökulmat ja intressit, mikä vaikeuttaa yhteistyötä sekä verkostojohtajan tehtävää.

Me kokoonnutaan, kuunnellaan asioita ja lähdetään kukin omalle tahollemme tekemään omia juttuja...Meillä on ollut alusta asti se ongelma, että jokainen taho tekee kuitenkin omat päätöksensä.

Verkostojohtaja

Tällä hetkellä organisaatioiden todettiin etsivän yhteistyökumppanit sieltä, mistä katsovat parhaimman avun löytävänsä. Haastateltavien mukaan on kuitenkin huomioitava, että alueiden yhteistoimintaa on verkostotoimijoiden välillä rakennettu vuosien ajan ja että verkostotoimijoilla on tiiviit yhteistyösuhteet. Sotaraudan ym. (2003, 67-68) mukaan verkostojen johtamisessa puhutaan verkostonkutojista, jotka huolehtivat, että verkosto kokonaisuutena toimii hyvin. Verkostonkutojat toimivat verkoston sisällä olevien ”voimavarojen, taitojen ja tietojen yhdistäjinä, koska kompleksisten verkostojen suuntaaminen, monimutkaisten projektien suunnitteleminen ja toteuttaminen, konfliktien ja poikkeamien hallitseminen sekä informaation hankkiminen, luominen ja levittäminen tarvitsevat johtajuutta”. Verkostonkutojan tehtävässä korostuu

know-how eli verkostonkutojan on tiedettävä, kuka verkostotoimija tekee mitään, millä tavalla ja millä osaamisella, eli miten tietty tehtäväkokonaisuus toteutetaan. Verkostonkutojan on myös tunnettava toimintaympäristö yksilöllisesti, että hän kykenee nivomaan yhteen erilaisia toimijoiden osaamisista, resursseja sekä erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja.

6 HAASTATELTUIEN NÄKEMYKSET SEUDULLISEN YRITYSPALVELUN KEHITTÄMISEKSI

6.1 Verkosto aluekehittäjän roolissa

Seudullinen yrityspalveluverkosto on alueellinen kehittäjäverkosto, jonka muodostavat keskeiset toimijat, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat oleellisesti alueen kehitykseen. Näiden toimijoiden välillä on toiminnallinen yhteys. Toimijat ovat riippuvaisia yhteistyöstä, koska ilman verkostokumppaneita ne eivät pystyisi yhtä hyvään lopputulokseen. Verkoston kiinteys ja verkostomaisuuskin voivat vaihdella alueittain. Kuten edellä on todettu, alueellisen kehittäjäverkoston erityispiirteenä on, että kaikki toimijat eivät ole automaattisesti mukana kaikissa kehittämishankkeissa, vaan osallistujat määräytyvät kulloinkin kyseessä olevan asian perusteella. (Linnamaa 2004, 206–207; Linnamaa & Sotarauta 2000, 34.)

Alueellista kehittäjäverkostoa kuvataankin lopulta enemmän innovaatioverkostoksi kuin kehittäjäverkostoksi, koska verkoston tehtävänä on pitkällä aikavälillä yhteisten innovaatioiden löytäminen alueen kehittämiseksi. Innovaatiivisen verkoston perusedellytykset ovat ”selkeä identiteetti, kuulumisen tunne, tiiviit kytkökset, luottamukselliset suhteet, informaatiovirrat, merkitysten luominen, tilannetietoisuus sekä ajoitus”. (Sotarauta & Linnamaa 2003, 76; Linnamaa 2004, 56.)

Verkoston toimijoilla on verkostojohtajien mukaan keskeinen tehtävä huolehtia alueen, yritysten ja ihmisten hyvinvoinnista alueella sekä parantaa yritysten toimintamahdollisuuksia. Kuntien kautta muodostuu vahva maakunnallinen tahtotila ja julkiset toimijat tukevat omalla toiminnallaan tätä tahtotilaa. Toimintaympäristön kehittämisen todettiin houkuttelevan yrittäjiä perustamaan uusia yrityksiä alueelle. Alueen maine oli ratkaisevan tärkeä yrittäjän suunnitellessa alueelle siirtymistä. Vaikka kehittäjäverkoston merkitys alueen kehittämiseen nähtiin merkitykselliseksi, osa haastateltavista totesi, että kehittäminen ei tapahdu nimikkeen seudulliset yrityspalvelut -verkosto alla vaan merkitys alueelle tulee yksittäisten toimijoiden välisistä omista yhteistyöverkostoista.

Nyt merkitys verkostona vähäinen, mutta sille voitaisiin lisäarvoa saada kun kaikki sitoutuu siihen.

Verkostojohtaja

Yritysjohtajien mielestä alueen kehittämisen avulla luodaan mahdollisuudet laajempaan vaikuttamiseen. Edessä nähtiin olevan suuria taloudellisia haasteita, jotka pakottavat niin valtion, kunnat kuin yrityksetkin miettimään toimintatapoja ja rakenteita uudelta pohjalta. Tämä muutos vaatii uusia toimintamalleja haastateltavan mielestä myös seudulliset yrityspalvelut -verkostolta. Yritysjohtajien mielestä verkoston toiminta antaa nimenomaan uusille yrityksille mahdollisuuksia ja erilaisia kanavia kehittää toimintaa. Myös kasvuyritysten osalta toiminta oli tärkeässä roolissa ja sen todettiin antavan uusia mahdollisuuksia yritykselle.

Tällaiset toimijat ovat tärkeässä roolissa kun ne saavat sen yrittäjän uskomaan omaan liikeideaansa ja ottamaan seuraavia askeleita.

Yritysjohtaja

Yritys ja yrittäjät pystyy niin kuin pienemmällä riskillä tekemään niitä asioita, jotka on vielä vähän tuntemattomia ja sitä kautta oppia sitä miten pystytään laajentumaan ja tekemään niitä asioita, jotka on vielä vähän tuntemattomia.

Yritysjohtaja

Toiminnan nähtiin antavan edellytyksiä yrittäjien toimintaan rahoitustukien kanavoinnin kautta sekä tonttien ja toimitilojen tarjoamisen avulla. Jos toimintaa ei tuettaisi riittävästi, seurauksien koettiin olevan yrittäjyyden valuminen muualle, esimerkiksi Viroon.

Molempien haastatteluryhmien mielestä toimijoiden lukumäärä ja alueellinen kattavuus oli hyvä. Verkostojohtajien haastatteluissa todettiin ihannetoimijamäärän olevan 3-5 toimijaa, jolloin verkostojohtaminen vielä onnistui. Toimijoita haastateltavien mukaan oli paljon, mutta kuitenkin jokaisella toimijalla on oma historiansa ja syy tarjota palveluita. Osalle yritysjohtajia etäisyys Forssasta Lahteen oli liian pitkä. Toisaalta alueellisella kattavuudella ei nähty olevan merkitystä, koska verkoston tehtävänä on mennä yrittäjän luo eikä toisinpäin.

6.2 Työ- ja elinkeinotoimiston rooli verkostotoimijana

TE-toimiston roolin laajentuminen elinkeinopuolelle yrittäjäneuvontaan oli verkostojohtajien näkökulmasta sekä positiivinen että negatiivinen asia. TE-toimistoista koettiin muodostuvan yksi toimija seudullisten kehittämissyhtiöi-

den rinnalle, jolloin toimijana sen näkyvyys lisääntyisi elinkeinopuolella työllisyyspuolen tasolle. Työ- ja elinkeinotoimistojen perustamisen myötä TE-toimistojen asema alueensa elinkeinopoliittisena vaikuttajana sekä erityisesti seudullisten yrityspalvelujen toimijana ja kumppanina on suunniteltu vahvistettavaksi (Seudulliset Yrityspalvelut n.d).

TEM-konsernin asiakasrajapinnan vahvistaminen TE-toimistojen kautta todettiin mahdollisuudeksi, jolloin alkavan yrittäjän palveleminen olisi mahdollista siellä, missä asiakas kohtaa hallinnon. Nykyisillä perustehtävillä, kuten työnvälityksellä todettiin olevan jatkossakin suuri merkitys TE-toimistojen toiminnassa. Siirtymisen uudelle tehtäväalueelle nähtiin lisäävän entisestään verkostoyhteistyötä. Osa haastateltavista katsoi kuitenkin alkavien yrittäjien neuvonnan kuuluvan selkeästi Uusyrittäjäkeskusten osaamisalueeseen ja päällekkäisten toimintojen välttämisen verkostotoiminnassa tärkeäksi. Päällekkäisyyksiä todettiin muodostuvan, jos TE-toimistojen uudet tehtävät ovat normaalia yritysneuvontaa, mutta jos uudet palvelut sijoittuvat tuotteistettujen palvelujen päätösten tekemiseen, niin tällöin toiminnassa ei nähty ongelmaa. Roolin muuttumisen myötä TE-toimistojen aktiivisuuden todettiin kasvavan yritysneuvonnassa. Tällä nähtiin olevan vaikutusta yksittäisen verkostotoimijan osaamisen tasoon sekä koko verkoston kehittymiseen positiivisessa merkityksessä.

Todennäköisesti se tulee vaikuttamaan siten, että tuleeko meidän aktiiviteetti kasvamaan, jos tulee uusia palveluita, jotka selkeästi tuotetaan meidän kautta osana tätä palveluverkostoa.

Verkostojohtaja

Suunniteltujen tehtävien siirtämistä TE-keskuksesta (ELY-keskus) TE-toimistoille ei myöskään nähty täysin ongelmattomana. Todettiin, että TE-toimistojen tulee syvällisesti perehtyä yritysneuvontaan, jotta yrittäjälle kyettään tarjoamaan asiantuntevaa ja luotettavaa yritysneuvontaa. Haastateltavat totesivat muutoksen vaativan TE-toimiston henkilökunnalta suurta asenne- ja ajattelumuutosta ajattelutavoissa. Koska perustamisneuvontaa ei koettu TE-toimiston tehtäväksi, osa haastateltavista kyseenalaistikin resurssien riittävyyden yritysneuvontaan nykyisessä tuottavuusohjelmassa.

TE-toimistoa koskee myös tuottavuusohjelma ja se alkaa puremaan, niin miten ne pystyy tekemään E-asioita?

Verkostojohtaja

Mikä on aukko, jota TE-toimisto täydentää?

Verkostojohtaja

Julkisen vallan vastuu verkoston kehittäjänä jakautui haastateltavien mukaan kunnille sekä valtiolle. Sen nähtiin olevan aktiivinen toimija alueella, joka to-

teuttaa valtiovallan ja ministeriön tahtotiloja seudulla. TEM-hallinto nähtiin valtion toimijana puolueettomana tasapainottavana voimana ilman kuntaintressejä, ohjausvälineinä hankkeiden rahoitus. Verkoston todettiin olevan lähes kokonaisuudessaan julkisen vallan ohjauksessa. Verkostojohtajat pitivät kuitenkin ongelmallisena toimintatapana mallia, jossa ministeriöstä käsin annettaisiin valtakunnallisesti yhtenevät toimintaohjeet verkostotoimintaan. Alueet ovat erilaisia ja tarvitsevat alueellisen tason ohjausta ja vastuuta onnistuakseen. Alueelliset kehittäjäverkostojen toimijat kokevatkin, että niillä on paras paikallistason tuntemus alueen olosuhteisiin ja niissä tapahtuvista muutoksista. (Linnamaa 2004, 44).

6.3 Verkoston toiminnan kehittäminen jatkossa

Verkoston tulevaisuus palvelujen tuotannon näkökulmasta pidettiin valoisana. Verkostojohtajat totesivat tulevaisuuden toiminnan kehittymisen olevan kiinni verkostotoimijoiden halusta panostaa verkostotoiminnan kehittämiseen. Rakentavaa yhteistyötä on tehty aina ja toimivien verkstorakenteiden todettiin muodostuneen vuosien yhteistyön tuloksena. Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishankkeen koettiin osaltaan jatkossa tukevan verkoston toimintaa ja tuovan toimintaan enemmän koordinaatiota ja suunnitelmallisuutta. Toiminnan kehittäminen vaatii asennemuutosta yksittäisiltä toimijoilta ja haastateltavien mukaan toimijat ovatkin selkeyttäneet omaa rooliaan verkostossa. Seudulliset yrityspalvelut -verkoston todettiin jäävän etäiseksi kun puhutaan palvelujen tuotannosta. Haastateltava totesi sen tarvitsevan radikaalia kehittämistä, jotta nimenomaan verkoston toiminta saadaan kokonaisuutena vastaamaan paremmin yrittäjien tarpeita.

Verkostojohtajat toivat esiin monia toiminnan kehittämistarpeita. Verkostotoiminnan tueksi haluttiin uusi konkreettisempi sopimus, jossa osapuolten keskinäisen toiminnan vastuut olisivat paremmin lueteltu. Myös verkoston yhteisen asiakastietokannan rakentamista pidettiin ensiarvoisen tärkeänä jo pelkästään verkoston palvelujen tunnistamisen osalta. Myös sähköisten palvelujen, kuten Internet -portaalin, kehittäminen nähtiin yritysten palvelun kannalta tärkeänä osakokonaisuutena. Palvelujen kehittämisessä tulisi verkostojohtajien mukaan panostaa palvelujen saatavuuteen sekä markkinointiin yrityksille päin.

Myös verkoston toimintaa tulisi uudistaa toimipisteitä yhdistämällä ja mahdollisesti myös verkostoa madaltamalla. Haastateltavat kokivat, että kaikki toimijat eivät haastateltavien mielestä tiedosta toimivansa yhteistyössä verkostossa. Tämän nähtiinkin olevan haasteellinen kehittämisalue ja liittyvän toimintaan sitoutumisen näkökulmasta. Tähän vaikuttaa myös toimijoiden intressi hoitaa asioita. Verkostotoimijoiden henkilökunnan kouluttaminen verkostotoimintaan koettiin tärkeäksi verkoston toimivuuteen liittyväksi tekijäksi. Verkostotoimijoiden keskinäinen palveluiden tunteminen paranee koulu-

tuksen myötä ja verkoston asiakaspalvelun tasoa pystytään nostamaan tätä kautta.

Verkostojohtajien mielestä tarvittaisiin lähestymistä käytännönläheisempään suuntaan, jossa olisi verkostotoimijoiden yhteinen tahto yritysten aidolle palvelulle. Tätä edesauttaa verkostossa toimivien organisaatioiden henkilökunnan välinen yhteistyö ja verkostoituminen. Verkoston rakentamisessa pitäisi haastateltavan mielestä olla niin maanläheinen, että se kohtaa yrittäjän aidosti. Palvelun varmistamiseksi verkoston todettiin tarvitsevan resursseja. Kaiken kaikkiaan verkostojen todettiin toimivan yleensä yhtä hyvin kuin niissä olevat ihmiset ja niitä verkosto-organisaatioita johtavat ihmiset.

Mä odottaisin että tältä porukalta saadaan ihan hyvää jälkeä aikaiseksi kun vielä tiivistetään tätä keskustelua. Keskustelun tiivistäminen ei saa tapahtua liian isossa seurueessa, koska jos siihen kasataan hyvin laajat verkostot, niin mä en näe, että vuorovaikutusta saadaan tehokkaaksi.

Verkostojohtaja

Yritysjohtajat kokivat tärkeäksi kehittämiskohteeksi verkoston palvelukokonaisuuksien voimakkaamman esilletuonnin yritysten tietoon panostamalla näkyvämpään markkinointiin ja yrityskäynteihin, jolloin tietoisuutta palveluista saataisiin nostettua yrittäjien keskuudessa. Myös verkoston toiminnan kehittämiseen tulisi haastateltavien mielestä panostaa, etenkin koordinoinnin ja kokonaisuuden tarkastelun osalta. Yritysjohtajien mielestä tarvitaan toiminnan tehokkuuden lisäämistä kuten myös verkostotoimijoiden osaamisen syventämistä. Toiminnan joustavuutta tulisi haastateltavien mukaan lisätä ja byrokratian vähentämiseksi tulisi löytää todellisia keinoja. Seudullisen yrityspalvelut -verkoston toivottiin säilyttävän aktiivisen otteensa yrityskenttään ja jatkavan toiminnan kehittämistä enemmän vuorovaikutteiseksi verkosto-yrityskumppanuusasteelle.

Yritystutkimuksen jatkaminen tulevaisuudessa koettiin tärkeäksi, koska yritystutkimus luo pohjan sille tiedolle, miten yrittäjyyttä pitää kehittää ja mitä toimenpiteitä on kokonaisuutena valtakunnallisesti tehtävä oikean tuloksia antavan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Mitä tarvitaan Suomessa? Me tarvitaan lisää yrityksiä, yrityskasvua, tuottavuutta, aikuiskoulutusta lisää työelämään.

Yritysjohtaja

Toiminnan kehittämisessä olisi haastateltavien mukaan huomioitava, että iso yritys tarvitsee erilaista palvelua kuin pieni yritys. Suurella yrityksellä on erilainen tietopohja tukena. Pysyvyyttä palveluun todettiin saatavan kun sama verkostotoimija hoitaisi isoja sekä pieniä yrityksiä. Myös palvelujen kokoa-

minen yhteen paikkaan, esimerkiksi Internet -portaaliin helpottaisi palvelun hahmottamista sekä eri verkostotoimijoiden tunnistamista.

Yritysjohtajien mielestä verkoston toiminta on tulevaisuudessakin avainasemassa yrittäjyyden kehittämisessä ja uusien yrityksen syntymisessä. Yrityspalvelulle nähtiin olevan selkeästi kysyntää ja tarvetta. Palveluja tulisi jatkossakin tuottaa asiakaslähtöisesti, mutta kuitenkin jatkuvasti kehittämällä yrittäjien tarpeita vastaavaksi. Toiminnasta nähtiin saatavan rahallisen tuen lisäksi myös erittäin tärkeänä pidettyä henkistä tukea toiminnalle.

Palveluja tarvitaan yrityslähtöisesti. Jos halutaan auttaa yrityksiä niin pitää lähteä asiakkaista. Jos asiakas pitää palvelua tärkeänä, niin silloin se on tärkeää.

Yritysjohtaja

Tärkeä rooli, mutta jos siitä tulee ikiliikkuja, että se toimii ilman asiakkaitakin.

Yritysjohtaja

6.3.1 Toimintastrategia

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintastrategia todettiin tarpeelliseksi. Verkostojohtajat kokivat strategian tuovan toimintaan päämäärätietoisuutta, jonka todettiin näkyvän toiminnan tehostumisena, jossa toiminnan päällekkäisyydet karsiutuisivat strategian avulla pois. Verkostotoimijat tunnistaisivat strategian avulla tehtävänsä, joka puolestaan parantaisi vastuunjakoa ja selkeyttäisi toimintaa, jolloin mahdollisista kilpailutilanteista päästäisiin eroon ja yritysten asiakaspalvelu paranisi. Jotta strategia toimii se vaatii haastateltavien mielestä tuekseen toimintasuunnitelman.

Säästetään yksinkertaisesti rahaa, vaivaa ja aikaa. Jos tällaista verkostoa pitää ylläpitää, niin sillä pitää olla strategia. Muuten toiminta on yhtä tyhjän kanssa ja toiminta voidaan purkaa. Jos ei sillä ole mitään suunnitelmaa, sitten se pysyy epämääräisenä harmaana massana.

Verkostojohtaja

Vaikka strategian tarve nähtiin selkeänä, strategian toteuttamismallista haastateltavat toivat erilaisia näkökantoja esille. Yhtenä vaihtoehtona tuotiin esille verkoston kattostrategia, jossa sovittaisiin päälinjoista liittyen koordinointiin, päälinjaukset sovittaisiin toiminnan jämäköittämiseksi. Samalla kyettäisiin haastateltavan mukaan sopimaan kuntien ja kaupunkien vastuualueista. Toisaalta nähtiin myös, että strategia pitäisi ottaa käyttöön jokaisen verkostotoi-

mijan oman strategian kautta. Tällöin toiminta saataisiin sitoutettua oman organisaation toimintaan ja verkostotoiminta ei jäisi irralliseksi oman organisaation toiminnasta. Hakanen ym. (2007, 92–93) lähtevät ajatuksesta, että menestyksellisessä verkostoitumisessa, verkostosuhteiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa lähtökohtana pitää olla aina organisaation strategia, jonka lisäksi organisaatio tarvitsee kumppanuus- ja verkostostrategian. Yrityksen strategia muodostaa pohjan verkostoitumiselle, jossa se määrittelee tavat visioiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Organisaation strategiassa otetaan kantaa niihin osaamis- ja resurssitarpeisiin, joita organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. Tässä vaihtoehtona on yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa. Verkostostrategiassa organisaatio selvittää ja määrittelee, mitä tai minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen visionsa ja pitkän aikavälin päämäärän.

Yhdeksi vaihtoehdoksi mainittiin strategian rakentaminen maakuntastrategian kautta, jolloin verkoston toiminnan suuntaviivat olisivat maakunnallisesti samat ja haastateltavan mielestä päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin.

Maakuntastrategian kautta verkosto luo itselleen oman strategian. Verkostoveturin pitäisi olla se, eli kehittämiskeskuksen, pitää huolta siitä, että maakuntastrategiaa toteutetaan ja vetää verkoston elimet siihen mukaan.

Verkostojohtaja

Eri alueiden moninaiset strategiat vaikeuttavat yhteisen verkostostrategian luomista ja sen rakentaminen koettiin lähes mahdottomaksi.

Mä en usko, että se on mahdollista, kun ajatellaan esimerkiksi Lahden alueen strategiaa, Päijät-Hämeen strategiaa. Sitten ajatellaan Kanta-Hämeen maakunnan strategioita ja siellä vielä alueellisia strategioita, niin ei ne nyt ihan samanlaisia ole, että en mä usko, että kaikille seudulliset yrityspalvelut organisaatioille voidaan samanlainen strategia luoda.

Verkostojohtaja

6.3.2 Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke

Työ- ja elinkeinoministeriö ja Seudulliset kehittämissyhteisöt (SEKES ry) ovat 18.3.2009 sopineet seudullisten yrityspalvelujen toimintamallin kehittämishankkeen toteuttamisesta Etelä-, Länsi- ja Pohjois-Suomen suuralueilla. Hankkeella on keskeinen rooli seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminnan jatkokehityksen kannalta myös Kanta- ja Päijät-Hämeen osalta. Toteutus rahoitetaan Euroopan Sosiaalirahaston varoin ja projektitoteuttajana toimii työ- ja elinkeinoministeriön työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Hanke perustuu työ- ja

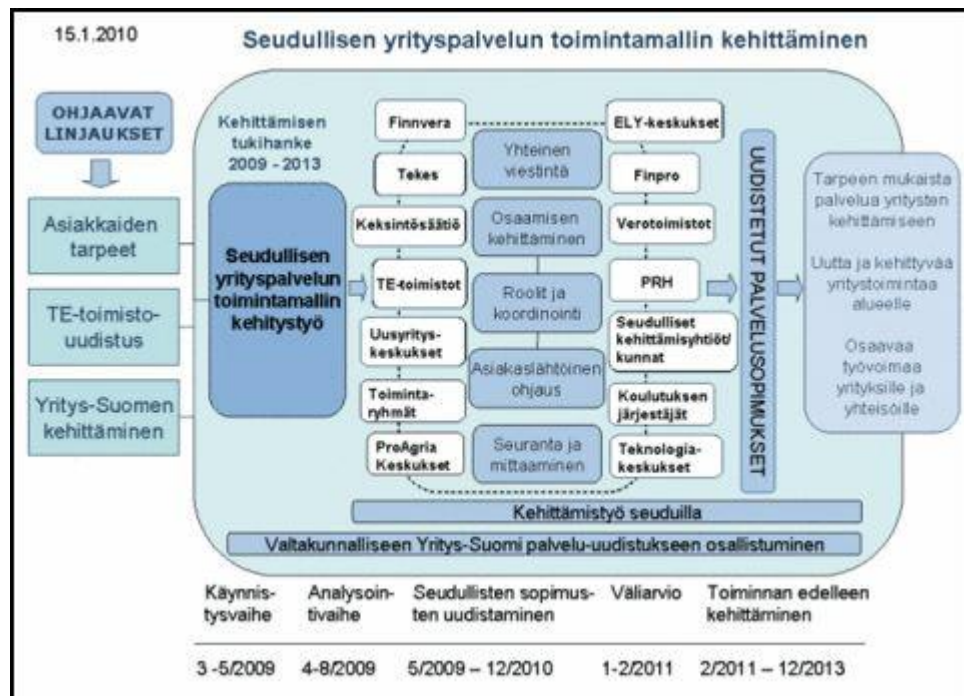
elinkeinotoimistouudistusta ja Yritys-Suomi-palvelua koskeviin linjauksiin. Vuoden 2010 loppuun saakka kestävän ensimmäisen vaiheen aikana toteutetaan seudulliset arviointi- ja kehittämiskeskustelut kaikilla seuduilla. Tämän tuloksena uudistetaan seudullisten yrityspalvelujen sopimukset. (Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke käynnistyy n.d.; Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke 2010.)

Hanke keskittyy seudullisten yrityspalvelujen toimintamallin kehittämiseen. Tavoitteena on selkeyttää eri toimijoiden rooleja palveluverkostossa, työn- ja vastuunjakoa sekä toimintamallin kehittämisen seudullista koordinointi- ja vetovastuuta. Kehittämistavoitteet on lueteltu tarkemmin taulukossa 9. Kaikilla toimijoilla on omat omistukselliset taustansa. Jotta seudulliset toimijat liittyisivät sopimuksen piiriin, palveluverkoston toiminnasta on tarkoitus tehdä niin houkutteleva ja lisäarvoa tuottava, että toimijat haluavat siihen mukaan. Toimijoita ei siis pakoteta seudulliseen yrityspalveluyhteistyöhön. Toiminnan lisäarvoja onkin perusteltu verkostotoiminnasta saatavilla hyödyillä. Seudullisen yrityspalvelutoiminnan nähdään tehostuvan ja osaamisen syvenevän kun organisaatorajat ylittävään työnjakoon päästään toimijoiden erikoistumisen kautta. Kokonaisuutta kehitettäessä mahdollistuu organisaation oman toiminnan kehittäminen osana kokonaisuutta. Toimijoiden toistensa tunteminen nostaa verkostossa toimivien organisaatioiden luottamusta ja keskinäistä arvostusta muita verkostotoimijoita kohtaan. Samalla toteutuu win-win periaate, jossa kaikki toimijat saavat lisähyötyä toiminnasta. Tämän nähdään lisäävän sitoutumista verkoston toimintaan. Kun sopimuksellisesti sovitaan toimintavoista, eli rooleista sekä vastuista, päällekkäisyyksiltä vältytään ja toimijat tietävät mitä heiltä odotetaan. Koordinoitumassa toiminnassa seurantatiedon käyttäminen toiminnan tukena mahdollistuu. Päivittäistä tiedonvaihtoa voidaan pitää pohjana jatkuvalla kehittämiselle. Toiminnan lopullisena tuloksena asiakas eli yrittäjä hahmottaa palvelukokonaisuuden ja saa tarvitsemaansa palvelua. (Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke käynnistyy n.d.; SEKES 2010; SEKES 2009.)

TAULUKKO 9 Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishankkeella pyritään nostamaan yhteistyö uudelle tasolle (Laiho 2009)

1	<p>Toimijoiden roolit, työn- ja vastuunjaon selkiinnyttäminen uudistamalla palvelusopimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ seudullisen yhteistyön toimintamalleista ja koordinaatiota-hojen vetovastuista sovitaan seutukohtaisesti ▪ selkiinnytetään verkoston kokonaistoiminnan ja kehittämi-sen omistajuus huomioiden alueiden erilaiset lähtökohdat ja toimintamallit ▪ sovitaan yritysneuvonnan ja -palvelujen käytännön järjeste-lyistä kuten henkilöstön sijoittumisesta yhteisiin seudulli-siin palvelupisteisiin.
2	<p>Alueellisen ohjauksen asiakaslähtöisyyden vahvistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ otetaan käyttöön alueilla yhdenmukaiset asiakastiedon han-kinta- ja hallintamenetelmät (mm. Yritysharava, asiakas-raadit) ▪ alueelliseen ohjaukseen yritysasiakkaiden edustus.
3	<p>Rahoituksen vakauttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ selvitetään voidaanko rakennerahastojen hankerahoituksen vähetessä vastaavasti nostaa asteittain kansallista perusra-hoitusta ▪ määräaikaista hankerahoitusta kohdennetaan vain sellaisten uusien palvelujen ja toimintamallien kehittämiseen, jotka voidaan vakiinnuttaa kehittämisvaiheen jälkeen osaksi pe-rustoimintaa.
4	<p>Toiminnan selkeyden, tunnettuuden ja löydettävyyden parantami-nen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ seudullisia yrityspalveluja kehitetään osana YritysSuomi -brändiä ▪ YritysSuomen verkkopalvelujen valtakunnalliset ja seudul-liset sivut linkitetään asiakkaan kannalta toimivaksi koko-naisuudeksi ▪ seudullisten yrityspalvelujen toimijat käyttävät Yritys-Suomi/seutu -nimeä, esimerkkinä YritysSuomi/Forssan seutu.

Seudullisten yrityspalvelujen tukihankkeen toimintasuunnitelma on suunnitel-tu vuoden 2013 loppuun (SEKES 2010).



Kuva 8 Seudullisten yrityspalvelujen tukihankkeen toimintasuunnitelma (SEKES 2010)

Myös Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke on käynnistynyt seudullisilla arviointi- ja kehittämiskeskusteluilla. Uusi sopimus on tarkoitus viedä sopimusteknisesti pidemmälle kuin vanhat 2000-luvun puolivälissä solmitut yhteistyösopimukset. Vanhojen sopimusten pohjalta on ollut helppo lähteä jatkamaan sopimusten suunnittelua. Uusista sopimuksista rakennetaan konkreettisempia verrattuna vanhoihin sopimuksiin, joiden toteutumista ei valvottu ja vaikutukset toimintaan jäivät lopulta pieniksi. Uusissa sopimuksissa pyritään jatkuvuuden turvaamiseen liittämällä toiminta kiinteäksi osaksi asiakasprosessia. Tavoitteena uusien sopimusten laadinnassa on toiminnan tiivistäminen ja keskeisten yhteistyötä tekevien organisaatioiden priorisointi. Toimintaan tullaan varaamaan sopimusteknisesti henkilö- ja taloudellisia resursseja. Sopimukset uusitaan vuoden 2010 aikana seudullisten organisaatioiden ja ydintoimijoiden kesken. Paikallinen vetovastuu toiminnan toteuttamisesta tullaan antamaan kehittämissyhtiöille. Näin mahdollistuu paras seudullinen tahtotila joka ohjautuu kuntien toiminnan kautta. (TE-keskuksen edustajan verkostojohtajahaastattelusta.) Seudullisten yrityspalvelujen tukihankkeen toimintasuunnitelma ja aikataulu on esitetty kuvassa 8.

Kehittämisessä ollaan kokonaisuutta ajatellen alkumetreillä ja esimerkiksi toiminnasta tiedottaminen saadaan voimakkaammin mukaan. Organisaatio, jolle verkoston toiminnan johtaminen vastuutetaan, joutuu vastaamaan myös henkilöresursoinneista, toimintaan varatusta rahoituksesta ja edellä mainitusta toiminnan tiedottamisesta. Sopimusten allekirjoittajat hyväksyvät tämän periaatteen. Jatkossa palvelujen kehittämisessä lisäarvoksi ei muodostu laaja palvelutarjonta asiakkaalle vaan erityistä huomiota kiinnitetään tarjonnan ja

osaamisen syvyyteen. Tämä vaatii verkostotoimijoiden substanssiosaamisen kartoittamista. (TE-keskuksen edustajan verkostojohtajahaastattelusta.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia odotuksia ja kokemuksia verkostoon kuuluvilla organisaatioilla on verkostotoiminnasta, ja miten verkoston asiakkaina olevat yritykset ovat kokeneet verkoston toiminnan. Tämän tutkimuksen pohjalta nousee esiin monia mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita, joista yksi keskeisimmistä olisi seudullisten yrityspalvelusopimusten vaikutukset verkoston toimintaan. Myös seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminnan mitattavuus on mahdollinen jatkotutkimuskohde, jossa tutkimus kohdistuisi verkoston suorituskykyyn. Kolmantena jatkohankkeena tutkija näkee tarpeellisuuden tarkastella Yritys-Suomi -brändin näkyvyyttä ja vaikuttavuutta seudullisissa yrityspalveluissa kun alueelliset sopimukset on allekirjoitettu ja toiminta vakiintunut.

Tärkeimmät johtopäätökset on esitetty tekstissä kursiivilla.

7.1 Nykytila ja ongelmat

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston vaikuttavuus Hämeessä näyttäisi riippuvan siitä, kenen verkostotoimijan näkökulmasta toimintaa tarkastellaan. Osa toimijoista ei koe seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaa koko laajuudessaan tärkeänä vaan painoarvo sijoittuu yksittäisten toimijoiden rakentamiin pikkuverkostoihin ns. aluekehittäjäverkostoihin. Kun taas osalle toimijoita seudulliset yrityspalvelut -verkoston kehittäminen ja siinä toimiminen koetaan oleelliseksi osaksi kehittämistoimintaa. Tutkija törmäsi myös kyseisen verkoston olemassaolon kyseenalaistamiseen. Esille nostettiin kysymys verkoston tarpeesta. On kuitenkin huomattava, että yritysneuvontaa on tehty vuosia erilaisissa kokoonpanoissa ja toiminta on aktiivista yrityksiin päin. Yhteistyötä ei vain ole välttämättä tehty seudullisena yrityspalvelu -verkostona vaan itsellisinä toimijoina, jotka kokoontuvat yhteisen hankkeen äärelle kun tarvetta ilmenee. Tämä on hyvin ominainen alueellisen kehittäjäverkoston piirre. Verkostotoiminta ei ole jatkuvaa ja tiivistä, vaan kumppanit kokoontuvat tarvittaessa erilaisilla kokoonpanoilla erilaisiin hankkeisiin. Myös teoria vahvistaa tätä näkökulmaa.

7.1.1 Panostaminen verkostotoimintaan

Jotta seudulliset yrityspalvelut -verkosto toteuttaisi puhtaasti verkostoitumisen periaatteita, tulisi luottamusta verkostotoimijoiden välillä kasvattaa. Olisi

pyrittävä yhteistyöhön, josta kaikki hyötyvät ja kokevat saavansa lisäarvoa. Nykypäivänä vastavuoroisuus, yhteistyö ja voimien yhdistäminen ovat hyötyjen ja toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Taloudellisten resurssien pienentyessä nykyisestä, niiden merkitys edelleen kasvaa. Vaikka kaikilla toimijoilla lopullisena päämääränä on yritystoiminnan lisääminen ja kehittäminen seudullisesti, sen toimintaa verkostona haittaavat kuitenkin verkostojohdamisen puute, yleinen panostaminen verkostotoimintaan sekä joiltain osin myös omistajataustat. Hankerahoituksen turvin tapahtuva lyhytkestoinen kehittäminen johtaa tilanteeseen, jossa jokainen etsii rahoitusta sieltä mistä sen milloinkin saa. Samaan suuntaan vaikuttavat myös verkoston heikko johtaminen ja strategian puute. Verkostoteoria kirjallisuudessa puhutaan ns. verkostoväsymyksestä, tämä johtunee hitaasti etenevästä tai hyödyttömäksi koetusta verkostoyhteistyöstä. Tämä nähdään johtuvan siitä, että toimijat ryhdistäytyvät erilaisiin aktiivisena oleviin projekteihin, mutta kuitenkin lopulta aktiivisuuden aikana ei löydetä sitä yhteistyökumppanit yhdistävää tekijää ja lopulta yhteistyö hiipuu pieneksi, kunnes löytyy taas jokin uusi aktivoiva tekijä.

7.1.2 Seudulliselle yrityspalvelulle enemmän näkyvyyttä

Yritysjohtajat eivät tunne seudullista yrityspalvelua eivätkä näe sitä selkeänä kokonaisuutena, josta olisi helppoa hakea palvelua. Haastatellut yritysjohtajat ovat pitkäikäisten yritysten toimitusjohtajia ja tämä haastatteluryhmä näki verkoston toiminnan lähinnä rahoitusinstrumenttien kautta, joka kiteytyi pitkälti TE-keskuksen (nykyisen Hämeen ELY-keskuksen) toimintaan. Verkoston toimintaa arvioitiin yksipuolisesti sen organisaation kautta, jonka palveluita oli käytetty. Tämä korostaa myös näkemystä, että seudulliset yrityspalvelut -verkosto ei näy tällä hetkellä asiakkaille verkostona, vaan pitkälti yksittäisinä toimijoina. Nykytilanteessa palvelun antajia ei tunnisteta yhden tietyn seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimijoiksi. Yrittäjät kokevatkin oma-toimisuuden olevan tärkeää tarvittavia palveluja etsittäessä. Etsimiseen myös kuluu aikaa ja yhteyksien luominen verkostoon päin näyttäisi olevan yrittäjän omalla vastuulla. Yritysjohtajat odottavat seudulliset yrityspalvelut -verkoston näkyvän yritysmaailmassa enemmän kokonaisena verkostona, jossa palvelujen saavutettavuus olisi parempi ja asiakkaan ohjaaminen verkoston palveluihin onnistuisi paremmin.

7.1.3 Toiminnan taantuminen verkostona

Vaikka seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminta on ollut Hämeessä erittäin aktiivista 2000-luvulla, näyttää kuitenkin siltä, että *toiminta Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella on kuitenkin viime vuosina verkostona taantunut.* Syynä näyttäisi olevan kehitysvastuun siirtyminen työ- ja elinkeinoministeriölle, jolloin alueellinen omaehtoinen kehitystyö vaikuttaa hiipuneen. TEM otti kehittämisvastuun itselleen, mutta jostain syystä se ei kyennyt tuottamaan tar-

vittavaa tietoa tarpeeksi nopeasti alueille ja kehittämään toimintaa. Vaikutukset alueilla näkyivät lähinnä siten, että verkostona jäätiin odottamaan TEM:n ohjausta. Tilanne on nyt korjaantumassa ja aktiivisuus on lisääntynyt SEKES:n seudullisten yrityspalvelujen -kehittämishankkeen kautta, joka auttaa luomaan valtakunnallisen perusmallin seudulliseen yrityspalvelutoimintaan. On tärkeää, että toiminnan peruslähtökohdat ovat samat huolimatta siitä, missä päin Suomea yrittäjä palvelua etsii. Alueet muokkaavat sitten lopulliset, sille tietylle alueelle, sopivat toimintamallit. Tässä on erityisesti huomattava, että kun puhutaan toiminnan taantumisesta, tutkija tarkoittaa toimintaa seudullisena yritysverkostona. Vaikka verkosto ei ole toiminut toivotulla tavalla, yrityspalveluita tuottavat organisaatiot ovat koko ajan toimineet aktiivisesti yrityksiin päin ja edesauttaneet yritysten syntymistä sekä kehittymistä.

Seudullista yrityspalvelua on ohjattu vuosien varrella erilaisten hankkeiden ja projektien avulla, mutta toiminnan kehittäminen pelkästään hankkeiden avulla on syklistä, eikä se johda pysyvään verkoston syntyyn. *Voidaan puhua ”pätäkkehittämisestä”, mikä tapahtuu projektirahoituksen turvin. Hankkeen loppuessa, toiminta pikkuhiljaa näivetty ja johtajuuden puuttuessa palaa vanhoihin uomiinsa.* Tällöin yhteistyökumppani etsitään luonnollisesti sieltä, mistä saadaan paras lisäarvo toiminnalle. Usein ainoana vaihtoehtona on kehittää toimintaa projektirahoituksen turvin, koska pysyvään rahoitukseen ei ole mahdollisuutta.

7.1.4 Vanhojen palvelusopimusten vaikutus toimintaan

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston edelliset kehittämishankkeet ovat luoneet pohjan toiminnalle, josta on hyvä jatkaa kehittämistä. Vaikka haastateltavista verkostojohtajista lähes kaikki antoivat ymmärtää, että seudullisesti allekirjoitetut palvelusopimukset eivät ole vaikuttaneet verkoston toimintaan, näkee tutkija asian hieman toisin. Sopimusten allekirjoittaminen loi pohjaa yhteistyölle ja antoi tietynlaista arvoperustaa toiminnalle. Sopimuksen allekirjoittaminen edisti henkistä yhteenkuuluvuutta ja on omalta osaltaan myös edistänyt kumppaneiden hakeutumista yhteishankkeisiin. Palvelusopimusten allekirjoittamiseen liittyy osaltaan myös YritysHäme -hanke, jossa luotiin verkostolle toimintakulttuuria, joka on osaltaan säilynyt näihin päiviin asti.

7.2 Kehittämiskohteet

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston yhteistyöpohjan ydin Hämeessä on van-
kalla tasolla, vaikka seutukohtaisia eroja onkin havaittavissa. Toisaalta voi-
daan myös asettaa kysymys siitä, tarvitseeko verkostoyhteistyön olla tiivistä,
jotta se saavuttaa asiakkaan? Miten palvelut näkyisivät asiakkaalle, jos ver-
kosta ei olisi lainkaan olemassa. Seudullisen yrityspalveluverkoston avulla

tarjottavat palvelut pyritään tuomaan helposti yritysten ulottuville. Palveluverkoston yhtenä tavoitteena on luoda mielikuva yhteisestä palvelualustasta.

7.2.1 Verkostojohtaminen

Löyhäksi jäänyt seudullisen yrityspalveluverkoston rakenne vaatii verkostojohtajuutta. Jotta verkosto toimii halutulla tavalla sillä täytyy olla nimettyä organisaatio, joka koordinoi verkoston toimintaa, kuten tiedottamista verkoston sisällä ja markkinointia asiakkaille päin. Organisaatio, joka ottaa verkostojohtajan paikan, huolehtii, että verkoston yhteistyökuviot ovat jatkuvasti esillä, muuten toiminta hiipuu. Verkostojohtajan tehtävänä on myös luoda yhteinen kulttuuri toimijoiden välille. Näin toiminta nähdään samalla tavalla kaikkien verkostotoimijoiden osalta. Seudullisen yrityspalveluverkoston toimintaa olisi siis tiivistettävä. Tärkeä merkitys on myös pysyvien foorumien luomisella. Tämä edistää sitoutumista toimintaan. Verkostotoiminta perustuu pitkälti siihen, että yksittäinen toimija antaa verkoston käyttöön esimerkiksi osaamisensa ja vastavuoroisesti saa toiminnasta hyötyjä. Jos verkostotoiminnasta ei saada hyötyä itselle, ei verkostolle myöskään olla valmiita mitään antamaan. Verkostotoiminnassa organisaatorajojen ylittävä toiminta on vaikeaa ja työllistävääkin. Se vaatii täysin uudenlaista toimintakulttuuria ja ajattelutapaa, jolloin kehittämisen tulee lähteä toimijan omista lähtökohdista ja oman organisaation kehittämisestä siten, että verkostoitumisen ajattelumalli laajennetaan koko organisaatioon, myös henkilöihin, jotka eivät aktiivisesti toimi verkostoissa.

7.2.2 Pysyviin muutoksiin yhteistyöllä

Pysyvien muutosten aikaan saamiseksi olisi tehtävät jaettava seudullisen yrityspalveluverkoston toimijoiden kesken, jolloin sitoutuminen toimintaan mahdollistuu. Verkostoitumisesta saavutettava lisäarvo ruokkii toiminnan kehittämistä ja toimijoiden välinen luottamus kasvaa. Tämä edesauttaa pois-pääsyä hierarkkisesta ajattelutavasta, jossa organisaatorajat ovat korkeita ja pitkälle määrittävät sen, millaista yhteistyötä tehdään ja mikä yhteistyön taso on. Uudet ajattelutavat vähentävät hierarkkisuutta. Tämä mahdollistaa esimerkiksi yhteisrekrytoinnit ja uudenlaisen oppimisen verkoston sisällä.

Toiminnan kehittämiseksi poisoppiminen vanhoista toimintatavoista on tärkeää, tilalle olisi saatava yhteisiä uusia toimintatapoja. Verkoston toimivuus rakentuu kuitenkin lopulta vuorovaikutukselle, jossa tarvitaan jatkuvaa keskustelua liittyen toimintaan, tulevaisuuden odotuksiin, yhteisiin palveluihin jne. Yhteispalvelusopimuksia uudistettaessa verkostolle olisi hyvä luoda yhteiset arvot ja toimintakulttuuri, jossa strategian kautta selkeytettäisiin toimintaa.

Kehittämistyössä on myös huomioitava, mitä tulee tapahtumaan niiden organisaatioiden suhteen, jotka jäävät uuden seudullisen yrityspalvelusopimuksen ulkopuolelle. Millä tavalla toiminta yrittäjiin päin tulee hajautumaan vai tapahtuuko hajautumista lainkaan. Todennäköisesti nämä organisaatiot muodostavat omia verkostoja, joissa käsitellään omia hankkeita, kuten tähänkin asti on tehty. Seudullisen yrityspalveluverkoston tulisi olla tiiviissä yhteistyössä myös näiden organisaatioiden kanssa vuoropuhelun säilyttämiseksi ja yrityksiin päin muodostuvan kokonaiskuvan luomisen vuoksi. Uudet sopimukset olisi laadittava selkeästi edellisen kierroksen sopimuksia konkreettisemmalle tasolle. Uusi sopimus selkeyttää ja muistuttaa mieliin Seudulliset yrityspalvelu -verkoston peruseriaatteet. Sopimuksen kautta sitouttaminen on kuitenkin lyhytaikaista. Organisaatioiden pitäisi pystyä oman toiminnan kautta sitoutumaan verkoston toimintaan. *Myös taloudellinen tilanne ajaa verkostotoimijat mahdollisesti rakenteelliseen muutokseen, jossa organisaatioiden yhdistymiset ovat mahdollisia.*

Yhteistyö toimijoiden kesken on vahvalla tasolla, mutta siitä puuttuu määrätietoinen verkostoitumisnäkökulma. Yhteistyöhön hakeudutaan ja se koetaan tärkeäksi. Nykyinen taloudellinen tilanne ajaa organisaatiot etsimään kumppania ja ne valitaan sillä perusteella, mistä saadaan suurin lisäarvo toiminnalle. Nämä pienet verkostot toimivat hyvin, mutta saattavat luoda palvelurakenteesta asiakkaan suuntaan sekavan kuvan. Verkostojen ns. pirstoutuminen ei lisää verkostotoimijoiden keskuudessa luottamusta. Pirstoutumisesta seuraa myös se, että yhteistyösuhteista saatavat hyödyt koetaan vähäisiksi. Myös omistajatahojen ristiriitaiset odotukset aiheuttavat verkostotoiminnalle omat haasteensa. Erilaisten omistajataustojen vuoksi syntyy kilpailutilanteita ja jopa omien etujen ajamista. Tämä tosin vaikuttaa tahattomalta, mutta haittaa selvästi todellista verkostoitumista mm. siten, että yhteistoiminnalle ei löydetä pysyviä yhteisiä foorumeita.

7.2.3 Markkinointi

Tässä vaiheessa lienee jo selvää, että seudullinen yrityspalvelu -verkosto tarvitsee näkyvää markkinointia, jos sen halutaan tavoittavan aloittavat yrittäjät sekä elinkaaren myöhempään vaiheeseen ehtineet yritykset. Viimeksi mainitut ovat keskittyneet kehittämään toimintaansa ja mahdollisesti ovat kasvuyrityksiä. Esimerkkinä markkinoinnista voidaan mainita esimerkkinä Turun Seudun yrityspalvelukeskus POTKURI, joka on mainostanut radiossa perustayritys.fi sivustoa. Palvelu on tosin suunnattu ainakin tässä alkuvaiheessa yritysneuvontaa antaville organisaatioille. Radiomarkkinointi varmasti kuitenkin herättää myös yrittäjäksi aikovien mielenkiintoa ja aktivoi aloittavia yrittäjiä etsimään aiheesta tietoa, joka edesauttaa uuden yrityksen perustamisessa. Kuten haastattelusta selvisi, Etuovi.com:n kaltainen brändäys on myös mahdollista saavuttaa, mutta siihen tarvitaan pitkäjänteisyyttä, asiakaslähtöistä ajattelua, sekä oikeanlaisia taloudellisia sekä henkilöresursseja.

7.2.4 Katse tulevaisuuteen

Seudullisella yrityspalvelulla on erittäin hyvät mahdollisuudet kehittyä näkyväksi verkostoksi yrittäjiin päin. Verkostotoimijoiden olisi keskenään selvittävä, mitä toiminnalta haluavat ja mikä suunta toiminnan kehittämiseksi olisi otettava. Tarvitaan keskinäistä luottamusta ja sitoutumista toimintaan. Kehittäminen vaatii kuitenkin aina innovatiivista toimintaa, joita ilman tämäkään verkosto ei kehity.

Alla olevaan taulukkoon SWOT-analyysiin, (taulukko 10), on kerätty seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaan liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Osatekijöitä ei ole lajiteltu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Analyysiin kerätyt tulokset perustuvat tehtyihin haastatteluihin ja teoriaosuuteen, jotka on käyty tässä tutkimuksessa aiemmin läpi. Tämän vuoksi analyysia ei tarkastella tässä vaiheessa tarkemmin. Analyysin tarkoituksena on luoda läpileikkaus niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat verkoston strategiaan päätöksentekoon pidemmällä aikavälillä.

TAULUKKO 10 SWOT-analyysi seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminnasta.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ asiakaslähtöisyys ▪ halu verkostoitua ▪ valtion toimijoiden sitoutuneisuus ▪ vanikka kehityspohja edellisistä hankkeista ▪ yhteinen tahtotila kehittää alueen yritystoimintaa ▪ verkostotoimijat tuntevat toisensa ▪ vahva aluekehitysrooli ▪ aktiiviset toimijat ▪ aluetuntemus ▪ TEM-ohjaus 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ organisaatorajat korkeita ▪ verkostojattelun puute organisaatio- tasolla ▪ strategian puute ▪ yrittäjät eivät tunne verkostoa ▪ sitoutumisen puute ▪ verkostojohdaminen puuttuu ▪ erilaiset näkemykset verkoston toi- minnasta ▪ byrokrania ▪ yhteisten tietojärjestelmien puute ▪ TEM-ohjaus
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tekeillä konkreettisempi seudullinen sopimus ▪ markkinointi ▪ verkostotoiminnan kehittäminen ▪ tunnettuus ▪ alueellisen vaikuttavuuden lisäämi- nen ▪ taloudellinen tilanne ajaa yhteistyö- hön ▪ tehtävien jakaminen verkostotoimi- joiden kesken ▪ oppiminen ▪ vanhoista tavoista poisoppiminen ▪ yhteisrekrytoinnit 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ yhteistyöstä ei päästä verkostotoi- mintaan ▪ yritykset eivät tunnista jatkossakaan seudullista yrityspalvelua ▪ toiminnan taantuminen ▪ taloudellinen tilanne ▪ verkoston liiallinen ohjaaminen ul- kopuolelta ▪ heikko sitoutuminen verkostoon ▪ väsyminen hitaasti etenevään verkos- totyöskentelyyn ▪ rahoituksen väheneminen ▪ verkoston toimimattomuus ▪ verkostoitumisesta saatava lisäarvo jää pieneksi

Verkoston kehittämistoiminnassa näkökulma tulisi kohdistaa tulevaisuuteen, jolloin korostuu strategisten tulevaisuuteen suuntaavien päätösten tärkeys. Vaikka tulevaisuuden ennakointi on vaikeaa, parhaat mahdollisuudet selvittää tulevaisuuden haasteista on organisaatioilla, jotka ovat pyrkineet valmistautumaan tulevaan mm. osaamistaan kehittämällä, verkostoitumalla ja innovoimalla uusia tuotteita ja palveluita.

Toiminnan lähtökohtana tulisi aina olla asiakas ja toiminnan kehittämisen tulisi lähteä asiakkaan tarpeista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakkaan todelliset tarpeet tulee selvittää yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin palvelujen kohdistaminen oikeaan asiakassegmenttiin on mahdollista.

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminta Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella on riippuvainen monista osa-alueista, kuten osaamisesta, yhteistyöhalusta ja yhteisen lisäarvon löytämisestä. Toiminnalle on kuitenkin olemassa hyvät lähtökohdat. SEKES:n ohjaamalla hankkeella on mahdollista edelleen kehittää toimintaa, jotta yritykset palvelujen loppukäyttäjinä saavat toiminnasta parhaan mahdollisen hyödyn. Päämäärän saavuttaminen riippuu kuitenkin siitä, miten alueelliset verkostotoimijat pystyvät verkostoitumaan ja luomaan omanlaisensa toimintamallin.

LÄHTEET

Airaksinen, J., Nyholm, I. & Haveri, A. 2004. Seutuyhteistyön arki – retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä, kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Aronen, K. 1994. Kuntien yhteistyö ja verkostoituminen palvelutuotannossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Asiakkuusstrategiatyön ohjaus. Työ- ja elinkeinoministeriö, loppuraportti 15.12.2008.

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

Hallitusohjelma 2003. Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 24.6.2003. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 28.3.2010.

<http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkisen/vn/hallitus/vanhasen-hallitusohjelma-2003/fi.pdf>

Hallitusohjelma 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 28.3.2010.

<http://www.aka.fi/Tiedostot/Strategiat/hallitusohjelma2007.pdf>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa Ollus Martin, Ranta Jukka ja Ylä-Anttila Pekka (toim.) Verkostojen vallankumous, miten johtaa verkostoyritystä, Taloustieto Oy, 67–97.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kröger Tarja n.d.

<http://www.tkukoulu.fi/~tkkroger/tutkimusprosessi/spiraali.htm>

Laiho, U.-M. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työvoima- ja yrittäjyysosasto. Seudullisen yrityspalvelun toimintamallin kehittäminen. Hankkeen lähtökohdat, tavoitteet ja toteutus, Turku 29.4.2009.

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS kehittämiskeskus Oy.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki, Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta, Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 7/2000. Tampere: Cityoffset Oy.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2001. Verkotot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa Sotarauta Markku ja Mustikkamäki Nina (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä, Acta nro 137, Suomen kuntaliitto. 60–76.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen, verkostotaloudessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Mustikkamäki, N. & Viljamaa, K. 2001. Verkostojen monet kasvot, verkostoitumalla monikeskuksiseen ja tasapainoiseen aluerakenteeseen, Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologianfo Teknova

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

Peltomäki, M. & Kamppinen, M. 1994. Verkostonäkökulma yritystutkimuksessa. Teoksessa Raatikainen Ilkka ja Ahopelto Johanna (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 119–139.

Pesonen, M. & Muurinen, H. 1994. Markkinointi verkostuvassa yritystoiminnassa. Teoksessa Raatikainen, I. ja Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 147–163.

Powell, W.W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. Teoksessa Staw, B.M. ja Cummings, L.L. Research in organizational behaviour. Volume 12. Jai Press inc. Greenwich, Connecticut. London, England. 295–332.

Raatikainen, I. & Muurinen, H.. 1994. Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintatieteessä. Teoksessa Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toimi.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 53–75.

Raatikainen, I.. 1994. COⁿ-verkkoutumisprosessimalli. Teoksessa Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus. 21–37.

Rakennamme yhdessä kilpailukykyistä Suomea: Yritys-Suomi-palvelut, Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d. Tulostettu 19.5.2009, Viitattu 5.7.2009.
<http://www.tem.fi/index.phtml?printer=1&s=1710>

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Paino Korpijyvä Oy

SEKES 2009. Seudulliset yrityspalvelut. Viitattu 11.4.2010
[http://www.tem.fi/files/22712/SEUDULLISETESITYS2009_\(2\).pdf](http://www.tem.fi/files/22712/SEUDULLISETESITYS2009_(2).pdf)

SEKES 2010. SeutuYP –tukihankkeen toimintasuunnitelma. 12.2.2010. Viitattu 29.3.2010. Tulostettu 29.3.2010.
<http://www.sekes.fi/4463>

Seudulliset yrityspalvelut – Hyviä käytäntöjä – esite. 2007. Toinen painos. ScanWeb Oy

Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke käynnistyy, Työ- ja elinkeinoministeriö. 6.4.2009. Tulostettu 19.5.2009. Viitattu 5.7.2009,
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3244>

Seudulliset Yrityspalvelut. n.d. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tulostettu 18.3.2010. Viitattu 18.3.2010.
<http://www.tem.fi/index.phtml?printer=1&s=3244>

Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke. 1.2.2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tulostettu 28.3.2010. Viitattu 28.3.2010.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3683>

Seudulliset yrityspalvelut – projektin loppuraportti 31.12.2007.

Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. 2003. Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Sente-julkaisu 16/2003. Cityoffset Oy. Tampere.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 2004. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Linnamaa, R. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky, HAUS kehittämiskeskus Oy. 169–197.

Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Viljamaa, K. 1999. Kumppanit peilinä, Elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön profiilit Tampereen, Turun ja Imatran seuduilla sekä Ouluseudulla ja Seinänaapureissa. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö, Sente-julkaisuja 1/1999. Tampere: Cityoffset Oy.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 2003. Alueellinen kehittäjäverkosto ja sen pulonkaulat. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä, Tekniikan akateemisten liitto TEK. Tampere: Cityoffset Oy. 68–78.

Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. 2003. Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit, verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente. Tekniikan Akateemisten Liitto, TEK. Sente-julkaisuja 16/2003. Tampere: Cityoffset Oy.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä, verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) Kaupunkiseudun kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Acta-sarja 106. Suomen kuntaliitto. 101 – 128.

Sotarauta, M. & Lakso, T. 2001. Strateginen suunnittelu Kainuun kehittämistoiminnassa. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) Alueiden kilpailukyky kahdeksan elementtiä. Acta nro 137. Suomen kuntaliitto. 21–44.

Susia Jusa. 2003. Hämeen seudullisten yrityspalvelujen kehittäminen. Seudulliset yrityspalvelut 2002–2007. PowerPoint –esitys 20.11.2003.

SYPVE III. Lahden alueen kehittämissyhtiö LAKES. Viitattu 12.4.2010.
<http://www.lakes.fi/3350>

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa, yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Liiketaloustiede 60 johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 144.

Valtioneuvoston periaatepäätös Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä 18.5.2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Paasivirta Anssi. Muistio 10.5.2006.

Virtuaaliyliopisto n.d. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 18.4.2010.
http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/120_kirjallisuus.html#herm

Yhteispalveluasiakirja. Seudulliset yrityspalvelut Hyvinkään-Riihimäen talo-
usalueella 2.3.2005.

Yhteispalvelusopimus. Seudullinen yrityspalvelu. Päijät-Häme 12.6.2006.

Yhteispalveluasiakirja. Seudulliset yrityspalvelut Hämeenlinnan seudulla
2.6.2004.

Yhteispalveluasiakirja. Seudulliset yrityspalvelut Forssan alueella, 8.6.2004.

YritysHäme – verkostoprojektin 2004–2008 loppuraportti. 2008. Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskus.

Yritys-Suomi-palvelujen liiketoimintasuunnitelma. kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM julkaisuja 30/2006.

Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamisen raportti. n.d. ajanjaksolla 18.5.2006 – 31.12.2008.

HAASTATTELUT

Savolainen Pekka. 4.2.2009. Haastattelu seudulliset yrityspalvelut -verkoston toimintaympäristöstä.

SEUDULLISET YRITYSPALVELUT – VERKOSTON SOPIMUSKUMPPANIT

Seuraavassa on lueteltu Seudullisen yrityspalveluverkoston yhteispalveluverkoston allekirjoittajat alueittain. Hyvinkään-Riihimäen talousalueelle sulkuihin merkityt organisaatiot eivät kuuluneet tutkimuksen piiriin, koska ne sijaitsevat Uudenmaan alueella. Organisaatiot on kerätty seudulliset yrityspalvelut – verkoston yhteispalvelusopimuksista.

Hyvinkään-Riihimäen talousalue:

- Finnvera Oyj, Lahden aluekonttori
- (Finnvera Oyj, Uudenmaan aluekonttori)
- (Hyvinkään työvoimatoimisto)
- Hyvinkään-Riihimäen talousalueen yrityspalvelun kuntayhtymä EKES-Yrityspalvelut
- Hyvinkään- Riihimäen Uusyrityskeskus ry
- Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskus
- Riihimäen työvoimatoimisto (1.1.2009 alkaen Riihimäen TE-toimisto)
- Kanta-Hämeen verotoimisto
- ProAgria Häme
- Riihimäen-Hyvinkään kauppakamari
- (Uudenmaan työvoima- ja elinkeinokeskus)
- (Uudenmaan verotoimisto)

Hämeenlinnan seutu:

- Hämeen TE-keskus
- Finnvera Oyj Lahden aluekonttori
- ProAgria Hämeen maaseutukeskus
- Kanta-Hämeen verotoimisto
- Hämeenlinnan maistraatti
- Hämeen yrittäjät ry
- Hämeen kauppakamari
- Kehittämiskeskus Oy Häme
- Hämeen uusyrityskeskus
- Hämeenlinnan työvoimatoimisto (1.1.2009 alkaen Hämeenlinnan Seudun TE-toimisto)
- Janakkalan työvoimatoimisto (1.1.2009 alkaen Hämeenlinnan seudun TE-toimisto)
- Hämeenlinnan seudun teknologiakeskus Oy
- Hauhon kunta (kunta liittynyt Hämeenlinnan kaupunkiin 1.1.2009)

Forssan seutu:

- Hämeen TE-keskus
- Finnvera Oyj, Lahden aluekonttori
- ProAgria Hämeen maaseutukeskus ry
- Kanta-Hämeen verotoimisto
- Hämeenlinnan maistraatti
- Hämeen yrittäjät ry
- Hämeen Kauppakamari
- Forssan Seudun Kehittämiskeskus Oy
- Forssan työvoimatoimisto (1.1.2009 alkaen Forssan TE-toimisto)
- Innotalli Oy
- Agropolis Oy Yrityskiihdyttämö

Päijät-Hämeen seutu:

- Hämeen TE-keskus
- Lahden tiede- ja yrityspuisto oy
- Hartolan kunta
- Finnvera Oy Lahden aluekonttori
- Päijät-Hämeen työvoimatoimisto, (1.1.2009 alkaen Päijät-Hämeen TE-toimisto)
- ProAgria Häme ry
- Lahden maistraatti
- Päijät-Hämeen yrittäjät
- Lahden alueen kehittämissyhtiö Oy – Lakes
- Lahden alueen uusyrityskeskus
- Sysmän kehitys Oy
- Päijät-Hämeen verotoimisto
- Heinolan työvoimatoimisto (1.1.2009 alkaen Heinolan TE-toimisto)
- Etelä-Suomen metsänomistajien liitto
- Hämeen käsi- ja taideteollisuus ry
- Lahden kauppakamari

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET VERKOSTO-ORGANISAATIOT

1.	Finnvera Oy
2.	Forssan seudun kehittämiskeskus Oy
3.	Forssan työ- ja elinkeinotoimisto
4.	X
5.	Hämeen työ- ja elinkeinokeskus (nykyinen Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristö -keskus)
6.	Hämeenlinnan Seudun työ- ja elinkeinotoimisto
7.	Hyvinkään- Riihimäen Uusyrityskeskus ry
8.	Kehittämiskeskus Oy Häme
9.	X
10.	Lahden alueen uusyrityskeskus
11.	Riihimäen työ- ja elinkeinotoimisto
12.	X
13.	Päijät-Hämeen yrittäjät

Kolmelta verkostajohtajalta ei saatu lupaa organisaation nimen julkistamiseen. Organisaatiot merkitty taulukkoon X-kirjaimella.

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET ASIAANTUNTIJAT

1.	Erikoissuunnittelija, Jarkko Huovinen	Kuntaliitto	Projektipäällikkönä valtakunnallisessa seudulliset yrityspalvelut – projektissa vuosina 2002 – 2007.
2.	Johtaja, Jusa Susia	PKT-säätiö	Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella seudulliset yrityspalvelut – verkon perustamisessa keskeisessä asemassa vuosina 2002 – 2005
3.	Ohjelmajohtaja, Irene Väkevä-Harjula	Hyvinkään-Riihimäen talousalueen yrityspalvelun kuntayhtymä EKES-yrityspalvelut. Aluekeskusohjelma AKO	YritysHäme-verkostoprojektin projektipäällikkö vuosina 2004 -2008

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET PÄÄTOIMIALOITTAIN

Toimialat on merkitty yritys- ja yhteisötietojärjestelmän mukaisesti.

1.	Muiden metallituotteiden valmistus
2.	Rakennusmuovien valmistus
3.	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus
4.	Elintarvike- ja juoma- ja tupakkateollisuuden koneiden valmistus
5.	Muu rakennuspuusepäntuotteiden valmistus
6.	Kiinteistöhoito
7.	Lasitus
8.	Elektronisten komponenttien valmistus
9.	Sisustustekstiilien valmistus
10.	Urheiluseurojen toiminta

Haastateltava:

Organisaatio:

Pvm:

Seudulliset yrityspalvelut – verkoston johtajien haastattelut

Mikä on Seudulliset yrityspalvelut – verkoston nykytila?

1. *Ketkä ovat mielestänne Seudulliset yrityspalvelut – verkoston keskeiset toimijat?*
 - 1.1. Millainen on mielestänne organisaationne rooli tässä verkostossa?
2. Seudulliset yrityspalvelut – verkoston tavoitteena on mm. lisätä palveluiden löydettävyyttä, saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua. Kuvatkaa asteikolla 1...6 onko asetetut tavoitteet mielestänne saavutettu? 1 Erittäin hyvin...5 Erittäin huonosti, 6 EOS
3. Mitä lisäarvoa Seudulliset yrityspalvelut – verkostoon kuuluminen tuo organisaatiolenne?
 - 3.1. Kuvatkaa asteikolla 1...6 onko Seudulliset yrityspalvelut verkoston solmima palvelusopimus aidosti muuttanut oman organisaationne toimintaa? 1 Erittäin paljon...5 Erittäin vähän, 6 EOS
4. *Kuvatkaa asteikolla 1...6 onko verkoston toiminta mielestänne...1 Erittäin selkeää...5 Erittäin epäselvää, 6 EOS*
5. *Kuvatkaa asteikolla 1...6 onko verkoston toiminta mielestänne päämäärätietoista? 1 Erittäin paljon...5 Erittäin vähän, 6 EOS*
6. *Kuvatkaa asteikolla 1...6, onko Seudulliset yrityspalvelut – verkoston yritysneuvojen ammattitaito mielestänne...1 Erittäin hyvä...5 Erittäin huono, 6 EOS*
7. *Kuvatkaa asteikolla 1...6, onko Seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminta mielestänne aktiivista yrittäjien suuntaan? 1 Erittäin aktiivista...5 Erittäin passiivista, 6 EOS*

Minkälaisia ongelmia verkoston toiminnassa on?

8. Kuvatkaa asteikolla 1...6 kuinka sitoutunut organisaationne on Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaan? 1 Erittäin hyvä...5 Erittäin huono, EOS 6
 - 8.1. Miten tämä (sitoutuminen tai sitoutumattomuus) näkyy organisaationne toiminnassa?

9. Johdetaanko (alueellista) Seudullista yrityspalvelut – verkostoa? 1 Erittäin paljon...5 Ei johdeta lainkaan, 6 EOS
9.1. Jos johtamista mielestänne esiintyy niin millaista se on? 1 Suunnitelmallista, 2 Itseohjautuvaa, 3 Sopivaa, 4 Satunnaista, 5 Riittämätöntä, 6 EOS

10. Kuvatkaa asteikolla 1...6 millaista on mielestänne vuorovaikutuksen määrä verkostossa toimivien organisaatioiden välillä? 1 Erittäin hyvä...5 Erittäin huono, 6 EOS

10.1. Jos vuorovaikutusta ei ole, mitkä ovat siihen syyt?

11. Mitkä ovat mielestänne Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaa haittaavat pulonkaulat yhteisen palvelutuotannon kannalta?

11.1. Mitä mahdollisille ongelmille tulisi mielestänne tehdä?

12. Onko verkoston palveluissa mielestänne päällekkäisyyksiä? KYLLÄ/EI

12.1. Jos on, niin voisitteko tarkentaa minkälaisia päällekkäisyyksiä?

13. Kuvatkaa asteikolla 1...6, kuinka verkosto on mielestänne toiminut yrittäjän kokonaisvaltaisen palvelun näkökulmasta? 1 Erittäin hyvin...5 Erittäin huonosti, 6 EOS

Mitkä ovat Seudulliset yrityspalvelut – verkoston keskeiset kehittämiskohteet?

14. Pitäisikö mielestänne alueellisella Seudulliset yrityspalvelut – verkostolla olla yhteinen toimintastrategia ja sen toimeenpanoon liittyvä suunnitelma? KYLLÄ/EI

14.1. Jos kyllä, niin mikä olisi mielestänne strategiasta saatava lisäarvo? kattostrategia, liittyen koordinointiin. Jos ei, niin mitkä ovat esteet yhteiselle strategialle?

15. Minkälainen rooli ja vastuu pitäisi mielestänne olla julkisella vallalla verkoston kehittäjänä?

16. TE-toimistojen rooli on laajentumassa elinkeinopuolelle yrittäjäneuvontaan, miten muutos vaikuttaa mielestänne Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaan?

17. Mikä on Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toiminnan merkitys alueen kehittämisessä?

18. Millaisena näette Seudulliset yrityspalvelut – verkoston tulevaisuuden palvelujen tuotannon näkökulmasta?

19. Onko Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimijoiden lukumäärä ja alueellinen kattavuus mielestänne sopiva? KYLLÄ /EI

- 19.1. Jos kyllä, niin voisitteko tarkentaa miksi toimijoiden lukumäärä ja alueellinen kattavuus on mielestänne sopiva? Jos ei, niin voisitteko tarkentaa millaisia muutoksia haluaisitte toimijoiden lukumäärään ja alueelliseen kattavuuteen?
20. Miten Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaa tulisi mielestänne jatkossa kehittää?
21. Mitä Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaan liittyviä asioita haluatte lopuksi nostaa esille?

YRITYSJOHTAJIEN HAASTATTELULOMAKE

Haastateltava:

Yritys:

Pvm:

Yritysjohtajien haastattelut

Mikä on Seudulliset yrityspalvelut – verkoston nykytila?

1. Ketkä ovat mielestänne Seudulliset yrityspalvelut – verkoston keskeiset toimijat?
2. Kuvatkaa asteikolla 1...6 onko Seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminta mielestänne
1 Erittäin selkeää...5 erittäin epäselvää, 6 EOS
3. Kuvatkaa asteikolla 1...6 onko Seudulliset yrityspalvelut -verkoston toiminta mielestänne päämäärätietoista?
1 Erittäin paljon...Erittäin vähän, 6 EOS
4. Kuvatkaa asteikolla 1...6, onko Seudulliset yrityspalvelut – verkoston yritysneuvojen ammattitaito mielestänne
...1 Erittäin hyvä...5 Erittäin huono, 6 EOS
5. Kuvatkaa asteikolla 1...6, onko Seudulliset yrityspalvelut verkoston toiminta mielestänne aktiivista yrittäjien suuntaan? 1 Erittäin aktiivista...5 Erittäin passiivista, 6 EOS

Minkälaisia ongelmia verkoston toiminnassa on?

6. Mitkä ovat mielestänne Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaa haittaavat pullokaulat yhteisen palvelutuotannon kannalta?
 - 6.1. Mitä mahdollisille ongelmille tulisi mielestänne tehdä?
7. Onko verkoston palveluissa mielestänne päällekkäisyyksiä? KYLLÄ/EI
 - 7.1. Jos on, niin voisitteko tarkentaa minkälaisia päällekkäisyyksiä?
8. Kuvatkaa asteikolla 1...6, kuinka verkosto on mielestänne toiminut yrittäjän kokonaisvaltaisen palvelun näkökulmasta? 1 Erittäin hyvin...5 Erittäin huonosti, 6 EOS

Mitkä ovat Seudulliset yrityspalvelut – verkoston keskeiset kehittämiskohteet?

9. Mikä on Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toiminnan merkitys alueen kehittämisessä?
10. Millaisena näette Seudulliset yrityspalvelut – verkoston tulevaisuuden palvelujen tuotannon näkökulmasta?
11. Ovatko Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimijoiden lukumäärä ja alueellinen kattavuus mielestänne sopiva? KYLLÄ/EI
 - 11.1. Jos kyllä niin voitteko tarkentaa miksi toimijoiden lukumäärä ja alueellinen kattavuus on mielestänne sopiva? Jos ei, niin voisitteko tarkentaa millaisia muutoksia haluatte toimijoiden lukumäärään ja alueelliseen kattavuuteen?
12. Miten Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaa tulisi kehittää jatkossa?
13. Mitä Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaan liittyviä asioita haluatte lopuksi nostaa esille?

ASiantuntijoiden haastattelulomake

Haastateltava:

Organisaatio:

Pvm:

Seudulliset yrityspalvelut – verkoston asiantuntijahaastattelut

Mikä on Seudulliset yrityspalvelut – verkoston nykytila?

1. Seudulliset yrityspalvelut – verkoston tavoitteena on mm. lisätä palveluiden löydettävyyttä, saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua. Kuvatkaa asteikolla 1...5 onko asetetut tavoitteet mielestänne saavutettu? 1 Erittäin hyvin...5 Erittäin huonosti
2. Mitä lisäarvoa Seudulliset yrityspalvelut – verkostoon kuuluminen tuo verkostossa toimiville organisaatioille?
3. Kuvatkaa asteikolla 1...5, onko Seudulliset yrityspalvelut -verkoston solmimat palvelusopimukset aidosti muuttanut verkostossa toimivien organisaatioiden toimintaa? 1 Erittäin paljon...5 Erittäin vähän.

Minkälaisia ongelmia verkoston toiminnassa on?

4. Mitkä ovat mielestänne Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaa haittaavat pulonkaulat yhteisen palvelutuotannon kannalta?
 - 4.1. Mitä mahdollisille ongelmille tulisi mielestänne tehdä?
5. Johdetaanko (alueellista) Seudulliset yrityspalvelut – verkostoa? 1 Erittäin paljon...5 Ei johdeta lainkaan
 - 5.1. Jos johtamista mielestänne esiintyy niin millaista se on? 1 Suunnitelmallista, 2 itseohjautuvaa, 3 sopivaa, 4 satunnaista, 5 riittämätöntä
6. Miten ministeriön (KTM/TEM) aktiivisuuden lisääntyminen Seudulliset yrityspalvelut – verkoston kehittämisessä ja koordinoinnissa on vaikuttanut toimintaan?
7. Kuvatkaa asteikolla 1...5, kuinka Seudulliset yrityspalvelut -verkosto on mielestänne toiminut yrittäjän kokonaisvaltaisen palvelun näkökulmasta? 1 Erittäin hyvin...5 erittäin huonosti

Mitkä ovat Seudulliset yrityspalvelut – verkoston keskeiset kehittämiskohteet?

8. Mikä on Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toiminnan merkitys alueen kehittämisessä?
9. Pitäisikö alueellisella Seudulliset yrityspalvelut – verkostolla olla yhteinen toimintastrategia ja sen toimeenpanoon liittyvä suunnitelma? KYLLÄ/EI
 - 9.1. Jos kyllä, niin mikä olisi mielestänne strategiasta saatava lisäarvo? Jos ei, niin mitkä ovat esteet yhteiselle strategialle?
10. Millaisena näette Seudulliset yrityspalvelut – verkoston tulevaisuuden palvelujen tuotannon näkökulmasta?
11. Valtioneuvoston periaatepäätöksen 18.5.2006 tavoitteiksi asetettiin, että palvelujärjestelmän uudistuttua, mm. aloittavien ja kasvuyritysten määrä lisääntyy. Päätöksen mukaisesti tuottavuutta tulee nostaa päällekkäistä työtä karsimalla, erillisten toimipisteiden vähentymisellä ja sähköisillä palveluilla. Onko asetetut tavoitteet mielestänne saavutettu? KYLLÄ/EI
 - 11.1. Jos ei, niin mistä tämä johtuu?
12. Miten Seudulliset yrityspalvelut – verkoston toimintaa tulisi mielestänne jatkossa kehittää?

VERTAILUTAULUKKO SEUDULLISET YRITYSPALVELUT
VERKOSTON TOIMINNASTA (Arvio: 1 = paras, 5 = huonoin)

LIITE 8

KYSYMYS	VERKOSTO	YRITYS	ASIAANTUNTIJAT
NYKYTILA			
1. Miten verkoston tavoitteet on saavutettu verrattessa palvelujen löydettävyyttä saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua?	Arvio 3. Palvelu saatavissa jo nyt, toimijoilla omat toimialueet, ei välttämättä tietoa muiden toimijoiden tavoitteista, verkostoituminen lisääntynyt, yhteistyötä vuodesta 2002, toiminta taantunut, yrittäjä löytää palvelut, yhden luukun periaate, yrittäjä ja palvelut tuottava virkamieskunta ei kohtaa, vaikuttavuuden syntyminen		Arvio 3. Toteutunut keskinkertaisesti, asetettuihin tavoitteisiin nähden ollaan vasta alussa, palveluntuottajien yhteishankkeiden lisääntyminen, uudet verkostorakenteet lisäävät verkoston laatua ja asiantuntemusta, tehtäviä jaetaan jo osaminen mukaan. Toiminta Hämeessä nähtiin valtakunnallista kehitystä parempana.
2. Mikä on lisäarvo verkostoon kuulumisesta?	Mikä on se verkosto? Lisää tietoa palveluista, verkoston tuki organisaatiolle, toimijat tuntevat toisensa, yhteistyön lisääntyminen, verkoston tuomat mahdollisuudet, kokonaiskuvan luominen, kaikkien ei tarvitse osata itse.		Tehostunut resurssien käyttö, oman toiminnan kehittäminen asiakaslähteisemmäksi, yksittäinen toimija saa näkyvyyttä toiminnalleen, tunnetaan verkostotoimijat: luottamus rakentuu, vuorovaikutteisuus, asioista keskustellaan etukäteen, vuoropuhelu tiivistää verkostoa. Yhteiset hankkeet.
3. Onko palvelusopimus muuttanut verkoston toimintaa?	Arvio 4. Perustoiminta ei ole muuttunut, sopimuksella tuotiin esiin yhteinen tahto, palvelusopimuksilla ei ole käyttöä, uudet sopimukset eri pohjalta.		Arvio 4. Sopimukset muuttaneet vähän toimintaa, periaatteellinen tahdonilmaisu, yhteinen palvelurakenne harvoilla seuduilla, sopimuksilla positiivinen vaikutus keskustelukulttuuriin, sopimusten kautta löytynyt kehittämiskohteita.
4. Onko verkoston toiminta selkeää?	Arvio 2. Aina on kehitettävää, verkostossa tunnistetaan kumppanit, asiakkaat eivät tunnista, Ei välttämättä tiedetä miten verkosto toimii, päällekkäisyyksiä, yhteisten toimintatapojen puute vähentää selkeyttä, tiedon vaihto ongelmallista. Iso verkosto on harmaa massa.	Arvio 3. Ei ole selkeää, uudet muutokset varmaankin selkeyttää, verkoston toiminta on epäselvää, itse joutuu kaivamaan oikean toimijan esille, Verkosto on selkeä, organisaatio- ja henkilömuutokset ongelmallisia, verkostossa tietyt yhteyshenkilöt (tuttu hyvä kontakti), selkeää kun ensin itse ottaa selvää, kun oikea	

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston
kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella

		luokku ja henkilö löytyy niin sitten selvää.	
5. Onko verkoston toiminta päämäärätietoista	Arvio 3. Toimijat ovat päämäärätietoisia, toiminta ei ole päämäärätietoista, monia päämääriä, missä asioissa tulee olla yhteisiä päämääriä, toimintaa ajatellaan oman tehtäväkentän kautta ei verkoston, kumppaneiden kanssa yhteistyötä ilman verkostoakin, verkoston eri osat aktiivisia.	Arvio 3. Mikä on se päämäärä? Verkoston toiminta ei näy kentälle, yhteen pelaaminen puutteellista, koko verkoston epäselvää, projektityyppinen tyypinen työkentely haittaa päämäärätietoisuutta, kokonaisuus unohtuu, tavoitteet kärsii ulkopuolelta annetuista määreistä (mittarit), lyhytjänteisyys.	
6. Millainen on verkoston yritysneuvojen ammattitaito?	Arvio 2. Osaaminen on korkeatasoista, melko ammattitaitoisia, hyvän tason ammattilaisia, palveluasennetta ja motivaatiota, tuoteosaaminen.	Suurin osa yrittäjistä ei osannut vastata tähän kysymykseen tai yritysneuvojat rinnastettiin yritystutkijoihin. Haastatellut yritykset eivät olleet aloittavia yrityksiä, joiden palvelemisessa yritysneuvojen rooli on suuri.	
7. Onko verkoston toiminta aktiivista yrittäjiin päin?	Arvio 3. Tehdään paljon yrityskäyntejä, yrittäjät toivovat enemmän aktiivisuutta, aktiivisuus vaihtelee eri toimijoilla, palvelujen tarjoaminen enemmän ja vähemmän sattumanvaraista, asiakkaiden ohjaamista verkostoon ei ole koordinoitu, täysin yksittäisestä toimijasta kiinni, kaikki toimijat ovat aktiivisia, eri asia näkykö seudullisena yrityspalveluna.	Arvio 3. Päivänpolttavaa pitäisi tulla enemmän, suhteellisen aktiivista, tulee paljon tietoa, nyt ollaan päästy siihen vaiheeseen että verkostosta otetaan yhteyttä, mikä on julkisen organisaation funktio jos yrittäjät eivät tunne verkostoa, ei ole aktiivista, kerran vuodessa yhteydenpito ei riitä, itse otetaan yhteyttä kun on sen aika, aktiivista mutta näennäistä, kuunnellaanko oikeasti, jälkimarkkinointi puuttuu, pienyrittäjille päin pitäisi olla aktiivisempi, markkinointia.	
ONGELMAT			
8. Johdetaanko verkostoa?	Arvio 4. Ei tätä palvelusopimuksen tarkoittaa verkostoa, jokainen toimija pyrkii ohjaamaan, jokaisella omat näkökulmat ja intressit, kellekään ei pidä olla määräävää asemaa, verkoston perustuu yhteistyöhön, jokainen hakee yhteistyökumppanin sen mukaan, mistä saa par-		Arvio 4. Johtamiskysymys nähtiin vaikeana, itsenäisten organisaatioiden välisen yhteistyön rakentamista, paljonko verkostoa tulisi johtaa, johtamisen korvaaminen organisoidummilla yhteistyökäytännöillä, verkostolla pitää olla veturi.

*Seudulliset yrityspalvelut -verkoston
kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella*

	haimman avun, verkostoa pitäisi jollain lailla johtaa, ei ole valtaa kenenkään suuntaan, haasteellinen tehtävä, miten tällaista verkosto voi johtaa kun kaikki ovat eri organisaatioista.		
9. Verkoston toimintaa haittaavat pullonkaulat yhteisen palvelutuotannon kannalta?	Yhteisten tietojärjestelmien puuttuminen, uusien asiakkaiden ohjaaminen verkostoon, rahoituksen puute ja toiminnan suuntaaminen uudella tavalla, ongelmana omistuspohjat ja niiden rahoitus, jokaisella verkostotoimijalla eri koneisto ja eri systeemit, rahoituspohjasta johtuen ideaalitulanteeseen pääseminen ongelma, yhteisesti sovitut tavoitteet puuttuu, kuntayhteistyön ongelmat, yhteistoiminta ei kohtaa, palvelujen saatavuus eri tasolla, asiakasnäkökulma, toiset palvelut loittonee fyysisesti (vero), yrityssuomi-hankkeen viipyminen, byrokratia, verkostolla ei yhteistä palvelutuotantoa, lainsäädäntö, ei ole resursseja jalkautua yrityksiin.	Verkoston organisaatiot eivät liiku yritysmaailmassa, enemmän esille, markkinoinnin puute, verkoston tiedonkulun parantaminen (yritys toimii elinkaarensa vaiheissa eri toimijoiden kanssa, toimijoilla ei ole tietoa yrityksen eri vaiheista), maantieteelliset etäisyydet, toiminnan jäykkyys, päätösten odottelu, toimialojen tuntemus, verkostotoimijoiden henkilökunnan vaihtuvuus, byrokratia.	Verkoston yhteisten tietojärjestelmien puute, jokainen hallinnoi omia järjestelmiä, laajat yhteiset palvelujen rajapinnat koettiin tuovan kentälle kilpailuasetelmaa, yhteistyö koetaan uhkaksi yksittäiselle organisaatiolle, kunta-, valtio- ja asiakasrahoituksella toimivien organisaatioiden toimintaan vaikuttava omistajatahojen paine, oman roolin jäsentäminen verkostossa, luottamuksen puute, verkostossa tapahtuvien yhteisrekrytointien puute.
10. Mitä mahdollisille ongelmille tulisi tehdä?	Yhdessä mietittäisiin tätä asiakasrajapintaa, vastuun jakaminen, lähtökohdaksi aina asiakas, asioista sopiminen etukäteen, yhteiset tietojärjestelmät tai ainakin integroidut, luottamuksen lisääminen, yhteistä tiedottamista, verkostoituminen, verkostolle nimettävä vastuutaho, pitäisi päästä pois tästä ministeriö päättää, yhteistoiminnan lisääminen, tunnettavuuden lisääminen, yhteisöllisen viestinnän lisääminen, ongelmat ratkaisee raha.	Tulla enemmän paikanpäälle, tapaamiseen liitettävä mukaan jokin kiinnostava teema (rahoitus), yhteys henkilön nimeäminen, jotain tehostamista tarvitaan, palvelut paremmin esille, jos halutaan palvella yrityksiä niin pitäisi olla lähellä yrityksiä, byrokratian vähentäminen, sopeuttaa palveluja niin että se on lähellä yritys-elämän toimintaa, neuvojille vahva yritystausta, tutustua alan bisnekseen.	Verkostotoimijoiden tulisi asettaa omat tavoitteet yhteistyölle, organisaatioiden oman henkilökunnan sitouttaminen verkostoyhteistyöhön, jotta yhteinen sopiminen ei menettäisi merkitystään. Verkostolle arvot, hanke verkoston kiinteittämiseksi, verkostoveturi, vahva johtaminen nyky-aikaisen verkostojohtamisen periaatteella, yhteistä tekeminen ja sopimuskuviot konkreettisemmalle tasolle, esim. miten yhteistä viestintää toteutetaan, tulkinnan vara jää

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston
kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella

			pois kun asioista sovi- taan, päällekkäisten toi- minta-alueiden kaventa- minen.
11. Onko verkoston toiminnassa päällekkäisyyk- siä?	Suurin osa vastasi kyllä. Yhteiset palvelut ja tuot- teet, yrityshautomoita on monta, palveluntuottajat tuottavat samoja palve- luita eri lähtökohdista, koulutusasiat, päällekkäisyydet ei haittaa, jos verkostoituminen on toimijoiden välillä tehokasta, jokainen toimija kohdistaa omalle asiakaskunnalle palvelutarjontaa, näin syntyy päällekkäisyyksiä.	Puolet vastasi kyllä ja puolet ei. Hallinnollinen asia, rahoituksellisia päällekkäisyyksiä, TE-keskus ja TEKES jakaa vähän erilaista investointirahaa, samaa tukea tai palveluita saadaan eri toimijoilta, organisaatio kilpailevat keskenään.	
12. Kuinka verkosto on toiminut yrittäjän kokonaisvaltaisen palvelun näkökulmasta?	Arvio 3. Haluaako asiakas palvelua kokonaisuutena vai tuleeko verkoston asiakkaaksi yksittäisen asian takia, yrittäjät eivät mieti osapuolia verkostona, yrittäjä haluaa tiedon yhdellä puhelinsoitolla, tietyt luottohenkilöt verkostoorganisaatioissa, yrittäjä saa yrityksen aloituspaketin pienellä kävelemisellä mutta ei yhdellä luukulla, ei pystytä joka paikassa vaikuttamaan, ei riitä aika eikä välttämättä osaaminenkaan, yrittäjät ehkä odottavat enemmän kuin mitä verkosto pystyy koskaan tuottamaan.	Arvio 2. Palvelu on ollut kohtuullista, kansainvälistymispalveluita ei käytännössä ole, kyllä me ollaan vastaus tästä verkostosta saatu, ehkä on kysymys ettei osata hyödyntää verkostoa tarpeeksi, ymmärtävät yrittäjän tarpeen.	Arvio 3. Verkosto on toiminut keskinkertaisesti, verkoston nähdään toimivan yhden luukun periaatteella, verkoston toiminnassa on ongelmia, jos yrittäjä ei löydä palveluja. Verkoston pitäisi toimia enemmän yrittäjien keskuudessa, dialogi ei ole onnistunut, yrittäjät ja verkosto eivät ole kohdanneet aidosti, verkoston odotetaan olevan vahvasti näkyvillä yrityksiin päin.
KEHITTÄMINEN			
13. Pitäisikö verkostolla olla yhteinen toimintastrategia?	Kyllä vastasi 11 organisaatiota ja 2 vastasi ei. Strategian jäsentäisi toimintaa, pitäisi olla myös toimintasuunnitelma, toiminta menisi samaan		Asiantuntijat olivat eri linjoilla, strategian pitäisi lähteä valtakunnalliselta tasolta. Verkostotoimijoilla tulisi olla oma strategia, jossa jokainen or-

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston
kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella

	<p>suuntaan, asiakkaiden palvelu paranisi, kokonaisvaltainen näkemys, päämäärätietoisuus, ei liian jäykkää, kattostrategia liittyen koordinoitiin, toiminnan tehostuminen, päällekkäisyyksien poistaminen, tiedetään mitä eri verkoston jäsenet tekevät, säästetään rahaa ja vaivaa, vastuunjaot, selkiyttää, noudattaa maakuntastrategiaa, ongelmia kun jokaisella alueella on omat strategiat.</p>		<p>ganisaatio pohtisi mitä yhteistyöltä hakee.</p>
<p>14. Mikä on verkoston toiminnan merkitys alueen kehittämisessä?</p>	<p>Tärkeä ja suuri merkitys. Verkostossa on toimijoita, joilla on keskeinen tehtävä huolehtia alueen hyvinvoinnista. Verkostossa on kaikki kehittäjät, merkittävä rooli yritystoiminnan mahdollistajana, alueen yritykset vahvistuvat ja tuovat hyvinvointia alueelle. Uusien yritysten houkuttelu alueelle. Merkitys verkostona vähäinen. Suuri ja merkittävä toimija, jolla on elinkeinopuolella verkostona oikeastaan kaikki valtiat kädessään.</p>	<p>Merkittävä, koska antaa uusille yrittäjille mahdollisuuksia. Antaa kanavia yrittäjille. Tärkeä rooli, muuten yrittäjyys voi valua muualle. Kasvuyrityspolitiikka, yritykset saadaan kasvamaan. Merkitys on suuri etenkin aloittaville yrityksille. Verkosto on tosi oleellinen yrityksille. Yrittäjä pystyy tekemään pienemmällä riskillä vielä tuntemattomia asioita. Merkittävä yrittäjyyden kehittämisen kannalta.</p>	<p>Koettiin tärkeäksi, että alueella on menestyviä ja kehittyviä yrityksiä sekä kasvuyrittäjiä. Ennakointi on lisääntynyt aluekehittämisessä verkostoitumisen myötä. Hankkeita tarkastellaan kokonaisuuksina. Toimintaa fokusoidaan hankkeisiin, joista on eniten hyötyä alueelle. Verkosto on aivan aluekehittämisen ytimessä.</p>
<p>15. Mikä on verkoston tulevaisuus palvelujen tuotannon näkökulmasta?</p>	<p>Hyvät verkostopohjat on olemassa, YritysSuomi omasta suunnastaan vahvistaa. Kehittämistyötä jatkettava, mitään uutta ei tarvitse kehittää, tulevaisuus näyttää valoisalta, toimijat ovat kukin selkeyttäneet omaa rooliaan, verkosto varmasti säilyy, verkostotoimijat haluaa panostaa siihen, vaatii asenne muutosta. Yhtenä rintamana yrittäjän puolesta. Eläköityminen ja tuottavuusohjelma vähentää kuntien</p>	<p>Jos yrittäjyyttä halutaan kehittää ja uusia yrittäjiä, niin verkostoituminen on avainasemassa. Miten saadaan verkoston osat linkittymään toisiinsa, että jokaisella on selkeä rooli ja saadaan päällekkäisyydet pois. Jos halutaan auttaa yrityksiä niin lähtökohtana on silloin asiakas. Verkosto ei saa muuttua ikiliikkujaksi, joka toimii ilman asiakkaitakin. Palvelulle on selvästi kysyntää. Yrittäjyys on ainoa tapa, jolla Suomi selviää jatkossa. Palveluja tarvitaan ja tullaan</p>	<p>Haastava tulevaisuus. Yksittäisen toimijan resurssit eivät lisääntyneet nykyisestä, Vähenevät resurssit pakottaa etsimään uusia yhteistyömuotoja tavoitteiden saavuttamiseksi, Lisärahoituksen epävarmuuden vuoksi, entisillä panoksilla tulevaisuudessa aikaisiksi entistä enemmän. Realiteetit ohjaavat tekemään kipeitäkin päätöksiä. Verkostolla on kaikki mahdollisuudet, jos se saa työ- ja elinkei-</p>

Seudulliset yrityspalvelut -verkoston
kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella

	ja valtion työntekijöitä, verkoston rooli kasvaa. Palvelujen tarve ei vähenne, verkosto elää oli sen nimi mikä tahansa, toiminta muotoutuu ja selkiytyy. Palvelut toimivat verkostomaisesti ja kullakin on oma ydintehtävä. Kehittämistoimet vaativat rahallista panostusta.	tuottamaan. Verkosto antaa henkistä tukea.	noministeriön tuen toiminnalleen, uusi yhteistyömuotojen kehittäminen, sähköiset palvelut, YritysSuomi – brändin tunnettuuden lisääminen, seudullisessa yrityspalveluverkostossa tulee mahdollisesti tapahtumaan esim. elinkeino-yhtiöiden yhteen sulautumisia.
16. Onko verkosto-toimijoiden lukumäärä ja alueellinen sijainti sopiva?	Vastaajien mielestä kyllä. Kattaa koko alueen, paljon toimijoita, kun rahat vähenee niin karsintaa tapahtuu, liian iso ja epämääräinen, voisi olla toimijoita vähemmänkin.	Vastaajien mielestä kyllä. Yrittäjä soittaa niin verkosto tulee yritykseen, ei ole merkitystä missä toimipisteet sijaitsevat, aloittavalle yrittäjälle on tärkeää verkoston tavoitettavuus, toimijoita on riittävästi, kattaa alueen hyvin.	
17. Miten verkoston toimintaa tulisi jatkossa kehittää?	Verkostolle enemmän resursseja, konkreettisempi palvelusopimus, tiedon jakaminen, yhteinen yritystietokanta, selkeä työnjako, yksityiskohtaisesti sovitaan tehtävistä. palveluiden saavutettavuus, toimipisteiden yhdistäminen, internet-palvelujen kehittäminen monipuolisemmiksi ja löydettävimmiksi, yhteistyön tiivistäminen, organisaatioille yhteinen ymmärrys verkoston toimimisesta, verkostoveturin nimeäminen, markkinointi, yhteisöllisyyden lisääminen, toiminnan kehittäminen käytännönläheisempään suuntaan, verkoston madaltaminen, asiakasnäkökulma. Uuden sopimuksen kautta sitoutuminen. Rahat ei riitä, minkä vuoksi osaamista pitää keskitää.	Kokonaisuus voimakkaammin esille, palveluiden markkinointi, enemmän koordinoitua ja kokonaisuuden arviointia, tehokkuuden lisääminen, osaamisen syventäminen. Pieni yritys tarvitsee eri palveluita kuin suuri yritys. Palveluorganisaation ohentaminen, asiakaslähtöisyyden lisääminen, yritystutkimuksen lisääminen, julkisen puolen toiminnan kehittäminen vastaamaan tätä päivää. Verkoston kokoaminen yksiin kansiin kokonaisuuden hahmottamiseksi, YritysSuomi –portaalin kehittäminen. Kasvokkain toimiminen, joustavuutta enemmän, byrokratiaa pienemmäksi, aktiivinen ote yrityksiin päin, yhdenluukunperiaate.	Työ- ja elinkeinoministeriöltä entistä voimakkaampi asema palvelujenkehittäjän roolissa, liittyen resursointiin ja valtuuttamiseen. Selkeä valtakunnallinen tahtotila, yhteistyön juridisten esteiden selvittäminen. Organisaatorajat ylittävälle yhteistyölle tulisi löytää tavat toimia. Paperinmakuinen tekemisestä pyrittävä pois, toimintaan lisää konkretiaa. Verkostolle aikanaan rakennettu kehittämisspolku ja suunnitelma edelleen käyttökelpoisia, mietittävä miten toteutetaan.

KESKEISET SEUDULLISET YRITYSPALVELUT –VERKOSTON TOIMIJAT

LIITE 9

	Hämeenlinna	Riihimäki/Hyvinkää	Lahti/Heinola	Forssa
Uusyrittäjäkeskus		Hyri Oy - kunnallinen yrityspalveluyhtiö, Uusyrittäjäkeskus, TekVila, yrityshautomo mm. osaamiskeskus, Riihimäen teollisuuskylä, HAMK (hautomoineen), kauppakamari, TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue, rahoittajana), yrittäjähdistykset, TE-toimistot (Hyvinkää/Riihimäki).	Kehittämissyhtiö LAKES, TE-toimisto, TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue), uusyrityskeskus, kauppakamari, yrittäjäjärjestöt, Päijät-Hämeen liitto, Finnvera.	
TE-tsto	TE-toimisto, Kehittämiskeskus Oy Häme, Hämeen yrittäjät, Uusyrittäjäkeskus, Kauppakamari, TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue)	TE-toimistot (Hyvinkää/Riihimäki), Hyri Oy (kunnallinen yrityspalveluyhtiö), Riihimäen teollisuuskylä Oy, TekVilla, Hausjärven kunta, Lopen kunta, ProAgria, Finnvera, TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue)	TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue), uusyrityskeskus, Finnvera, kehittämissyhtiö LAKES, yksittäiset kunnat, kauppakamari, yrittäjäjärjestöt. Heinola: Kehittämiskeskus LAKES, yrittäjäjärjestöt, kauppakamari, Päijät-Hämeen yrittäjät, Heinolan yrittäjät, Heinolan kauppakamari, Hartolan ja Sysmän yrittäjät, Kehittämissyhtiö LAKES, TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue), Tiede- ja yrityspuisto, Lahti Travel, uusyrityskeskus, ProAgria, yrittäjäjärjestöt, kauppakamari	Kehittämissyhtiö (kunnat taustalla), TE-toimisto, TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue) rahoittajana
Seudullinen kehittämissyhtiö	Kehittämiskeskus Oy Häme, TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue), TE-toimistot, TEKES, Hämeen matkailu, Kauppakamari, yrittäjäjärjestöt			TE-keskus (nykyinen ELY-keskus, E-vastuualue), TE-toimisto, kehittämiskeskus, ProAgria, Uusyrittäjäkeskus, oppilaitokset, maaseutu-toimintaryhmät, yrittäjäjärjestöt, kauppakamari, Finnvera, teknologiakeskus (HML), Maaseutu-toimintaryhmä (Leader)

*Seudulliset yrityspalvelut -verkoston
kehittäminen Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella*

Yrittäjät

Kehittämissyhtiö LAKES, tiede- ja yrityspuisto, uusyrityskeskus

Finnvera

Kehittämiskeskukset: (LAKES, Häme, Forssa, Hyri Oy), uusyrityskeskukset (Lahti, HML, Riihimäki-Hyvinkää, Forssan seudun kehittämiskeskus), Päijät-Hämeen yrittäjät, Kanta-Hämeen yrittäjät, tiede- ja yrityspuisto (yrityshautomot)

TE-keskus (ELY-keskus)

Seudullinen kehittämiskeskus (LAKES, Häme, Forssa, Hyri Oy), yrityshautomot, uusyrityskeskukset, maakuntaliitto (osin), koulutusorganisaatiot (mm. Lahdessa yliopistokeskus)

Yritysten mielestä keskeiset toimijat:

TE-keskus	10 yritystä mainitsi
Finnvera	8 yritystä mainitsi
Kehittämissyhtiö	7 yritystä mainitsi
Yrittäjäjärjestöt	2 yritystä mainitsi
Janakkalan teollisuusalue	2 yritystä mainitsi
TEKES	2 yritystä mainitsi
FinnPro	1 yritystä mainitsi
Kauppakamari	1 yritystä mainitsi
InnoSteel (HML)	1 yritystä mainitsi