

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Imatra
Tuotantotalous

Erkka Sistonen

YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET PUUTOIMIALAN VERKOSTOISSA, CASE: RAN- TASALMEN ASEMANSEUDUN YRITYSKESKITTY- MÄ

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

Erkka Sistonen

Yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet puutoimialan verkostoissa, case: Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymä, 94 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Tekniikka, Tuotantotalous

Ohjaajat: tuntiopettaja Juha Sorjonen, Saimaan ammattikorkeakoulu, kehittämisspäälikkö Sakari Mouhu, Itä-Suomen puutuotetoimialan kasvu- ja kehitysohjelma Eastwood

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia yritysverkostoissa tehtävää yritysten välistä yhteistyötä puutoimialan näkökulmasta. Olennainen osa opinnäytetyötä oli Rantasalmen asemanseudun puutoimialan yrityskeskittymästä tehty case- analyysi, joka korostaa puutoimialan näkökulmaa työssä. Verkostoituminen ja yhteistyö muiden yritysten kanssa ovat keinoja vastata globaaliin kilpailuun ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Periaatteena on, että yritys keskittyy omaan vahvaan ydinosaamiseensa ja hankkii muun osaamisen ja palvelut muilta yrityksiltä.

Rantasalmen asemanseudun yritysten välisen yhteistyön analysointi haastattelujen avulla oli empiirinen case- tutkimus, jonka avulla selvitettiin kuka yhteistyötä on tehnyt, mitä on tehty, miten on tehty ja miksi on tehty. Näin ollen opinnäytetyötä voidaan pitää myös laadullisena tutkimuksena, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän toimintaa. Tämän vuoksi tutkimus vaati myös vahvan teoreettisen pohjan aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden kautta luotettavien tulosten saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus toteutettiin perehtymällä kattavasti verkostoitumiseen ja yritysten väliseen yhteistyöhön liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Teoriaosuudessa käsiteltiin erilaisia verkostojen ja yhteistyön eri muotoja, edellytyksiä, mahdollisuuksia ja riskejä. Case- analyysi Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymästä toteutettiin haastatteleamalla yrityskeskittymän aktiivisia toimijoita sekä perehdyttiin yrityskeskittymän yhteistyötä vuosina 2007- 2010 koordinoineeseen eko-teollisuuspuistohankkeeseen.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin aikaan hyvä yleiskuva verkostoitumisesta ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Verkostot ovat monimuotoisia ja siksi erilaisia, mutta siitä huolimatta niitä yhdistävät monet asiat, kuten luottamus ja vuorovaikutus. Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymästä tehdyn case-analyysin tuloksena muodostui käsitys yrityskeskittymän yrityksistä ja toiminnasta sekä saavutuksista ja haasteista. Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän vahvuus on syvä ja laaja-alainen osaaminen, mutta opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunut verkostoverurin konkurssi ja teollisuusalueen kiinteistöjen heikko kunto asettavat toiminnalle haasteita.

Asiasanat: verkostot, yhteistyö, luottamus, vuorovaikutus, puutuotetoimiala

ABSTRACT

Erkka Sistonen

Possibilities and Challenges of Inter-Firm Collaboration in Wood Product Industry Networks, Case: Wood Processing Industry Cluster of Rantasalmi Station Area, 94 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Technology, Industrial Engineering and Management

Tutors: Mr Juha Sorjonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences and Mr Sakari Mouhu, Development Manager, Eastwood Development Programme for Wood Product Industry in Eastern Finland

The subject of the thesis was to study inter-firm collaboration in networks from the viewpoint of Finnish wood product industry. A part of the thesis is the case analysis made of mechanical wood processing cluster in Rantasalmi station area and it emphasizes the viewpoint of Finnish wood product industry in the thesis.

The case analysis made of Rantasalmi station area companies was an empirical study. By interviewing the companies' personnel the aim was to find out what inter-firm collaboration in Rantasalmi station area is, how it has been organized, who has done it and why it has been done. So the thesis can be seen also as a qualitative study which aims to understand and decipher the inter-firm collaboration in the Rantasalmi station area. The strong theoretical knowledge was needed when trying to understand and decipher the inter-firm collaboration in Rantasalmi.

The theoretical part of the thesis was executed by comprehensive studies of literature and researches on networking and inter-firm collaboration. The theoretical part introduces the different forms of networks and inter-firm collaboration but also requirements, possibilities and risks connected with them. The case analysis was executed by interviewing the personnel of the most active companies in the wood processing cluster of the Rantasalmi station area but also exploring the eco-industrial park project which coordinated the inter-firm collaboration in the area during years 2007- 2010.

The result of the theoretical part of the thesis was good overall view on networks and inter-firm collaboration. Networks always differ from each other but combining factors are for an example interaction and confidence. The result of case analysis was a comprehensive view on companies, the business, achievements and challenges of the wood processing cluster in the Rantasalmi station area. The strength of the cluster is the strong know-how of log-house manufacturing business. The greatest challenges are connected with the bankruptcy of the biggest company in the network in September 2010 and the weak condition of real estates in the industrial area.

Key Words: Networks, Inter-Firm Collaboration, Confidence, Interaction, Wood Product Industry

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA RAJAUS	7
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	8
4 YRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN	9
4.1 Verkostotalouden historiaa	9
4.2 Erilaiset verkostot	10
4.3 Verkostojen kehittyminen	13
4.4 Miksi yritykset verkostoituvat?	17
4.4.1 Ydinosaaminen	19
4.4.2 Kilpailuetu	21
4.4.3 Kustannusedut	23
4.4.4 Oppiminen verkostoissa	24
4.5 Verkostoitumisen edellytyksiä	25
4.5.1 Luottamus	26
4.5.2 Vuorovaikutus	28
4.5.3 Verkoston visio ja strategia	30
4.5.4 Verkostoitumiskykyiset ja -haluiset yritykset	31
4.5.5 Verkostoveturi	33
4.6 Verkostoitumisen riskejä ja ongelmia	35
4.7 Verkoston johtaminen	39
5 YHTEISTYÖN TASOT	41
5.1 Operatiivinen kumppanuus	42
5.2 Taktinen kumppanuus	43
5.3 Strateginen kumppanuus	44
6 CASE-ANALYYSI: YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ RANTASALMEN ASEMANSEUDUN YRITYSKESKITTYMÄSSÄ	47
6.1 Case-analyysin toteutus	47
6.2 Rantasalmi Oy:n konkurssi	49
7 TULOKSET	49
7.1 Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän yritykset	50
7.2 Yrityskeskittymän toiminnallinen yhteistyö	51
7.2.1 Finn-Bois MTR Oy:n näkökulma	51
7.2.2 JK- Terämet Oy:n näkökulma	52
7.2.3 Korpionka T:mi Martti Silvennoisen näkökulma	52
7.2.4 Kuljetusliike Myllys Ky:n näkökulma	53
7.2.5 Rantasalmi Oy:n näkökulma	53
7.2.6 Sil-Kas Oy:n näkökulma	53
7.2.7 Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan näkökulma	54
7.3 Ekoteollisuuspuisto-hanke yrityskeskittymän kehittäjänä	54
7.4 Yhteistyön saavutukset ja haasteet Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä	57
7.4.1 Yhteistyön tuoma lisäarvo	57
7.4.2 Joustavuus	59
7.4.3 Vuorovaikutus ja kommunikaatio	61
7.4.4 Luottamus ja henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet	63

7.4.5 Yhteistyön johtaminen ja hallinnointi.....	65
7.4.6 Laadun ylläpito ja kehittäminen	67
7.4.7 Kustannussäästöt	68
7.4.8 Yhteistyö ja tutkimus & kehitys	70
7.4.9 Yhteistyö ja logistiikka	71
7.4.10 Yhteistyö ja markkinointi.....	71
7.4.11 Yhteistyö ja hankintatoimi.....	72
7.4.12 Liiketoimintaa tukevat toiminnot ja teollisuusalueen infrastruktuuri	73
7.4.13 Yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen.....	74
7.5 SWOT- analyysi.....	75
7.5.1 Vahvuudet	76
7.5.2 Mahdollisuudet	76
7.5.3 Heikkoudet	77
7.5.4 Uhat.....	78
7.6 Suurimman uhkan toteutuminen: Rantasalmi Oy:n konkurssi	80
8 TULOSTEN ARVIOINTI, JATKOKEHITYS JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET ..	81
8.1 Jatkokehitys.....	82
8.2 Toimenpide-ehdotukset	85
9. YHTEENVETO.....	87
KUVAT	89
KUVIOT	89
TAULUKOT.....	89
LÄHTEET	90

LIITTEET

Liite 1 Haastattelulomake

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan yritysverkostoissa tehtävää yritysten välistä yhteistyötä puutoimialan näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutetaan teoriataustaan ja aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin pohjautuen case-tutkimuksena Rantasalmen asemanseudun puutoimialan yrityskeskittymän yritysten välisestä yhteistyöstä.

Rantasalmen asemanseudulla yritysten välistä yhteistyötä on tehty jo kymmeniä vuosia, ja vuodesta 2006 alkaen sitä on kehitetty Ekoteollisuuspuisto-hankkeen voimin. Ekoteollisuuspuisto-hanke päättyi kevään 2010 aikana, mutta yritysten välisen yhteistyön tulee jatkua ja kehittyä edelleen. Jatkuvuuden turvaaminen on ehdottomasti haaste. Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida, mitä yhteistyöllä on Rantasalmella saavutettu, mitä vaikeuksia yhteistyön kehittämisessä on havaittu ja kuinka toiminnan jatkuvuus ja kehitys turvataan tulevaisuudessa.

Yritysten välistä yhteistyötä ja verkostoitumista on tutkittu kohtuullisen paljon (Ståhle & Laento 2000; Niemelä 2002; Vesalainen 2002; Valkokari & Lehto 2003; Toivola 2006; Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006) mutta haasteelliseksi tutkimuksen tekee se, että valmista mallia yritysten väliselle yhteistyölle ja verkostojen rakentamiselle ei ole olemassa, vaikkakin samoja piirteitä esiintyy kaikissa yritysten välisissä yhteistyösuhteissa. Ammatillisena hyötynä itseleni koen saavani erittäin kattavan kokonaiskäsityksen puualan yritysten ja niiden muodostaman verkoston liiketoiminnasta sekä toimintaan liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista.

Tutkimuksen toimeksiantaja, Eastwood- hanke, on Itä- Suomen puutuotetoimialan kasvu- ja kehitysohjelma vuosille 2008 - 2011. Ohjelman tarjoamien asiantuntijapalveluiden avulla tarkoituksena on mm. lisätä puutuotetoimialan sekä sitä palvelevien yritysten välistä yhteistyötä. Tutkimuksen tulokset ovat Eastwood- hankkeen hyödynnettävissä ja tuovat lisäarvoa Eastwood- hankkeen tarjoamille palveluille. Eastwood- hankkeen tarjoamien palveluiden avulla voidaan lisätä myös puutuote-

toimialan ja sitä palvelevien yritysten kilpailukykyä markkinoilla, kehittämistyössä tarvittavaa osaamista, kansainvälistymistä sekä taloudellisia resursseja.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA RAJAUS

Opinnäytetyössä tutkitaan yritysten välistä yhteistyötä yritysverkostoissa ja tutkimuskysymykset ovat

1. Mitä on yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen?
2. Miksi yritykset verkostoituvat ja tekevät yhteistyötä?
3. Mitä on yritysten välinen yhteistyö Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä?

Tutkimuskysymysten avulla tavoitteena on selvittää Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän yhteistyön saavutukset ja haasteet sekä jatkuvuuden turvaaminen ja kehittäminen.

Opinnäytetyö rajautuu nimenomaan puutoimialan ja Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän yhteistyöhön ja sen ominaispiirteisiin. Yrityskeskittymässä käytännön yhteistyöllä saavutetuille tuloksille etsittiin teoreettinen vahvistus, ja mahdollisesti yhteistyössä esiintyneille ongelmille ja haasteille etsittiin vastauksia aiemmista tutkimuksista. Rantasalmen yrityskeskittymä on tiivis ja rajattu yhteistyötä tekevä verkosto ja sen toiminnan tutkiminen on näin ollen mielekästä.

Opinnäytetyössä käytetään aiheeseen liittyviä termejä, jotka ovat vaikeasti määriteltäviä ja ne voidaan ymmärtää eri tavoin tulkitsijasta riippuen. Seuraavassa on määritelty muutaman opinnäytetyössä usein esiintyvän termin merkitys.

Yritysten välisellä yhteistyöllä, yhteistyöllä tai kumppanuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kahden tai useamman yrityksen välistä suhdetta riippumatta siitä,

onko kyseessä puhdas alihankintasuhde, jossa toinen ostaa ja toinen myy tai suhde, jolla on strategisesti tärkeä merkitys toiselle tai molemmille.

Verkostoitumisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä usean yrityksen tekemää yhteistyötä, jolla pyritään yhdessä saavuttamaan jotain sellaista, mikä yksittäisen yrityksen resurssien puitteissa ei olisi mahdollista.

Yrityskeskittymällä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kahden tai useamman yrityksen muodostamaa, pienellä maantieteellisellä alueella sijaitsevaa kokonaisuutta. Yrityskeskittymässä yritykset ovat jollain tapaa riippuvaisia toistensa toiminnasta tai yhdessä muodostavat kilpailuetuja markkinoilla.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä käyttämiäni tutkimusmenetelmiä olivat empiirinen case-tutkimus sekä laadullinen tutkimus.

Rantasalmen asemanseudun yritysten välisen yhteistyön analysointi haastattelujen avulla on empiirinen case-tutkimus, jonka avulla selvitettiin kuka yhteistyötä on tehnyt, mitä on tehty, miten on tehty ja miksi on tehty. Näinollen opinnäytetyötä voidaan pitää myös laadullisena tutkimuksena, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän toimintaa. Tämän vuoksi tutkimus vaati myös vahvan teoreettisen osaamisen kartuttamista aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden avulla.

Rantasalmen asemanseudun yritys yhteistyön tulokset selvitettiin siitä kerätyn ja olemassa olevan dokumentaation avulla. Lisäksi yritysten välisen yhteistyön kannalta keskeisimmille henkilöille tehtiin yksilöllinen teemahaastattelu aiheesta yritysten välinen yhteistyö Rantasalmen asemanseudulla. Haastattelut tehtiin henkilö-

kohtaisesti vieraillemalla yrityskeskittymän yrityksissä elo - syyskuun aikana. Haastattelut nauhoitettiin niiden jälkeenpäin suoritetun analysoinnin helpottamiseksi.

4 YRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN

Verkostoituminen on yksi mahdollisuus vastata globaalin kilpailun haasteisiin ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Aikaisemmin yritykset pyrkivät tekemään mahdollisimman paljon itse, mikä saattoi aiheuttaa jäykkyyttä ja tehottomuutta. Nykyään verkostoituminen on ehdoton edellytys liiketoiminnan menestymiselle. Yritysten verkostoituessa kukin yritys keskittyy omaan vahvimpaan alueeseensa ja ydinosaamiseensa ja hankkii muun osaamisen ja palvelut yhteistyökumppaneitaan. (Ollus 2000; Niemelä 2002; Toivola 2006.)

4.1 Verkostotalouden historiaa

Wileniuksen (2004) mukaan teollisuusyhteiskunnat ovat siirtymässä kohti verkostoyhteiskuntaa, joka perustuu nykyisen toiminnan kyseenalaistamiseen. Kyseenalaistamisen avulla pyritään luomaan uusia innovaatioita. Verkostoyhteiskunnassa, jota voidaan kutsua myös globaaliksi yhteisöksi, verkostot ovat organisoitumisen muoto. (Toivola 2006, 9.)

Lähihistoriassa verkostoitumisen käännekohtina voidaan pitää 1970- luvun öljykriisiä. Läntisten teollisuusmaiden massatuotannon jäykät organisaatorakenteet eivät enää menestyneet nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, kun markkinoiden ennustettavuus oli vaikeampaa ja kuluttajien tarpeet yksilöllisempiä. Verkostotalouden kehitystä 1980- luvulla edistivät erityisesti japanilaisten uudet ja innovatiiviset toimintamallit niin johtamisessa, tuotannossa kuin organisaatioissakin. Menestyksen myötä ilmeiseksi tulivat etenkin lean- ajattelu ja JOT- toimitukset. Verkostotalouden muutokset 1990- luvulla puolestaan olivat infrastruktuurien vahvistumisen ja talouden globalisaation ansiota. Internetin syntymisen myötä ajasta ja

nopeudesta muodostui entistä merkittävämpiä kilpailutekijöitä. (Ylä-Anttila 2000, 115 - 116.)

Pellervo- seuran kokoomateoksessa ”Verkostotalous” todetaan osuustoimintaliikkeen olevan eräänlainen verkostotalouden ilmentymä. Osuustoimintaliike sai alkunsa Suomessa vuonna 1899. (Skurnik 1994, 5.)

4.2 Erilaiset verkostot

Verkostojen monimuotoisuus ja erilaisuus voivat aiheuttaa epä tietoisuutta määriteltäessä verkostoja ja verkostoitumista. Verkostot muokkautuvat niiden osien tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset muokkaavat verkostoja jatkuvasti. (Niemelä 2002, 18.)

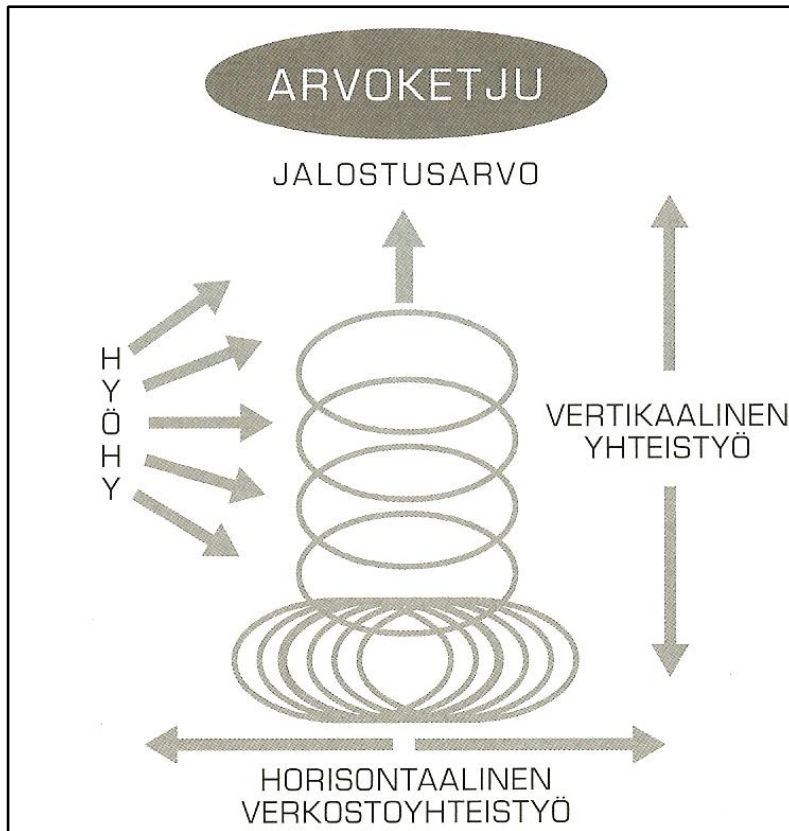
Toivola (2006, 24 - 25) jakaa pienyritysten verkostoitumisen verkostotyyppit viiteen kategoriaan, joita ovat vaihdantaverkosto, vuorovaikutusverkosto, sosiaalinen verkosto, horisontaalinen verkosto ja vertikaalinen verkosto. Verkostotyyppit on eritelty taulukossa 1.

Taulukko 1 Pienyritysten verkostotyypit (Toivola 2006, 25)

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horizontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

Vaihdantaverkostolla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä, jonka perustana on tuotanto tai kaupankäynti. Vaihdantaverkossa on aina vaikutteita vuorovaikutusverkostoista ja sosiaalisista verkostoista. Vuorovaikutusverkostot perustuvat yritysten ja yksilöiden väliseen tiedon saantiin ja vaihtoon eikä niissä käydä kauppaa. Sosiaalisella verkostolla tarkoitetaan ihmisten välisiä suhteita yrityksessä ja sen ulkopuolella. Yritysten välisillä vertikaalisilla verkostoilla tarkoitetaan saman arvoketjun ympärillä toimivia yrityksiä, joiden tuottamat hyödykkeet täydentävät toisiaan. Horizontaalisissa verkostoissa puolestaan samalla toimialalla toimivat kilpailevat yritykset tekevät yhteistyötä. (Toivola 2006, 23 - 25.)

Perinteiseen osaamiseen ja tuotantoon pohjautuvan yrityksen kannalta tärkeintä on ymmärtää jako vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalisessa verkostossa toisiinsa yhdistyvät saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivat organisaatiot. Horizontaalisessa verkostossa tuotantoprosessin tai arvoketjun samassa vaiheessa toimivat organisaatiot yhdistävät resurssinsa esimerkiksi suuremman volyymin saavuttamiseksi. (Niemelä 2002, 18 - 20.) Kuviossa 1 on esitetty vertikaalisen ja horisontaalisen verkoston suunnat ja hyötyjen jakautuminen.



Kuvio 1 Vertikaalinen ja horisontaalinen verkosto (Niemelä 2002, 19)

Yksittäisen yrityksen osallisuus verkostossa voi olla vaihtuva, pysyvä tai määräaikainen. Vaihtuva osallisuus verkoston toimintaan voi olla esimerkiksi kertaluonteinen tai satunnaisesti toistuva alihankinta sopimus. Määräaikaista verkoston toimintaan osallistumista ovat puolestaan yhden tai useamman vuoden vuosisopimukset tai projektikohtaiset osallistumiset. Pysyvää tai pysyväksi tarkoitettua osallisuutta verkoston toimintaan voidaan sanoa kumppanuudeksi. (Niemelä 2002, 20.)

Maantieteellisestä näkökulmasta katsoen verkosto voi olla paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen tai globaali. Usein paikallisen verkostoitumisen myötä muodostuu osaamiskeskittymiä lähekkäin toimivien yritysten yhteistyön tuloksena. Paikallisten osaamiskeskittymien syntyminen on johtanut myös taloudellisiin menestystarinoihin. Läheisessä suhteessa toimivissa yrityksissä osaaminen ja tietäminen tiivistyvät mahdollistaen innovaatiot, kehittymisen ja kasvun. Paikallisten osaamiskeskittymien menestymistä tukee myös alueellinen kehittämisselitys. Verkoston

kehitys ei kuitenkaan tunne rajoja eikä sitä saa pakottaa keskittymään tietylle maantieteelliselle alueelle. (Niemelä 2002, 20 - 21.)

Verkosto voi rakentua myös jonkin keskeisen yrityksen, tutkimuskeskuksen tai koulutuslaitoksen ympärille jolloin verkostoa kutsutaan ydinkeskeiseksi. Samalla periaatteella verkosto voi rakentua jonkin tietyn tuotteen ympärille jolloin verkostossa toimivat yritykset valmistavat toistensa hyödykkeitä tukevia tai täydentäviä hyödykkeitä. Tuotteen ympärille rakentunut verkosto mahdollistaa osaamisresurssien jakamisen sekä rinnakkaistuotannon edut. Verkostoa yhdistävä tekijä voi olla myös teknologia. Eri toimialojen yritykset voivat tehdä yhteistyötä verkostossa samaa perusteknologiaa käyttäen. (Paija 2000, 44 - 45.)

4.3 Verkostojen kehittyminen

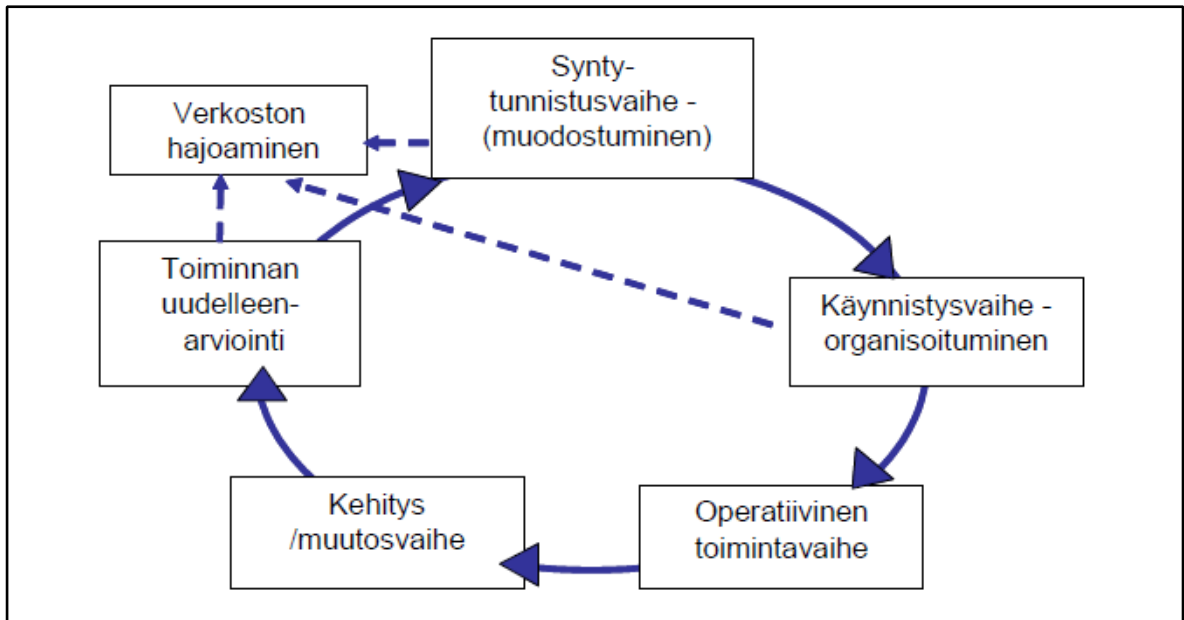
Verkostojen rakentaminen ei ole yksinkertaista, jonka vuoksi verkostoitumisen aloittaminen voi tuntua vaikealta. Yksi verkostoitumisen ominaispiirteistä on, että prosessi on jatkuva, se vie aikaa, ja sen tuottamat tulokset voidaan havaita vasta pitkällä aikajänteellä. Erityisesti verkostoissa vaadittavan luottamuksen syntyminen vie aikaa. Varsinainen aloite verkostoitumiseen voi tulla niin yksittäiseltä yritykseltä kuin julkiselta kehittämisorganisaatioltakin. (Tavio.) Yhtä lailla asiakkaan vaatimukset voivat aiheuttaa tarpeen hankkia uutta osaamista verkostoitumisen kautta. Myös toimintojen ulkoistaminen tai kokonaan uuden liiketoiminta-idean syntyminen voivat saada aikaan tarpeen verkoston rakentamiselle. (Valkokari ym. 2006, 17.)

Kirjallisuudessa verkostojen kehittymistä kuvataan useilla erilaisilla malleilla. Toivola (2006, 59 - 61) esittelee yhden mallin verkostojen kehittämisprosessista. Mallin mukaiset kolme kehittämisvaihetta ovat

- kokeilu- ja neuvotteluvaihe
- sitoutumisvaihe
- kumppanuusvaihe

Kokeilu- ja neuvotteluvaiheen oleellisin tavoite on kumppanin luotettavuuden testaaminen ja luottamuksen rakentaminen. Virallisten sopimusten tekeminen ei kuulu tähän vaiheeseen, koska tarkoituksena on nimenomaan testata ja rakentaa luottamusta sekä yhteisiä tapoja toimia. Onnistumisten myötä yhteistyössä toimivat yritykset uskaltavat panostaa yhteistyöhön enemmän resurssejaan, ja odotukset yhteistyön tuloksellisuudesta kasvavat. Sitoutumisvaiheessa yhteistyö kehittyy avoimemmaksi, ja yritysten välille muodostuu sosiaalisia verkostoja. Yritykset sitoutuvat yhteistyön kehittämiseen ja jatkuvuuteen niin virallisilla sopimuksilla kuin henkisesti tasollakin. Kumppanuusvaihe on yhteistyön kehittynein taso, jossa yhteistyö on oleellinen osa yhteistyötä tekevien yritysten liiketoimintaa ja yritykset kokevat menestyvänsä nimenomaan yhteistyön avulla. Kumppanuusvaiheessa yritysten välinen vuorovaikutus on tiivistä, ja yritykset ovat voimakkaasti integroituneet toisiinsa. Liiketoiminnassa ilmeneviä ongelmia ratkotaan, ja tietoa jaetaan avoimesti yhdessä pitämättä kuitenkaan yhteistyötä itsestäänselvyytenä. (Toivola 2006, 59 - 61.)

VTT:n julkaisussa *Yritysverkoston strateginen kehittäminen* esitellään verkostojen elinkaarimalli, jonka tavoitteena on kuvata verkostoitumisprosessi Toivolan mallia laajemmin. VTT:n verkostojen elinkaarimallin vaiheet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Verkostojen elinkaarimalli (Valkokari ym. 2006, 16.)

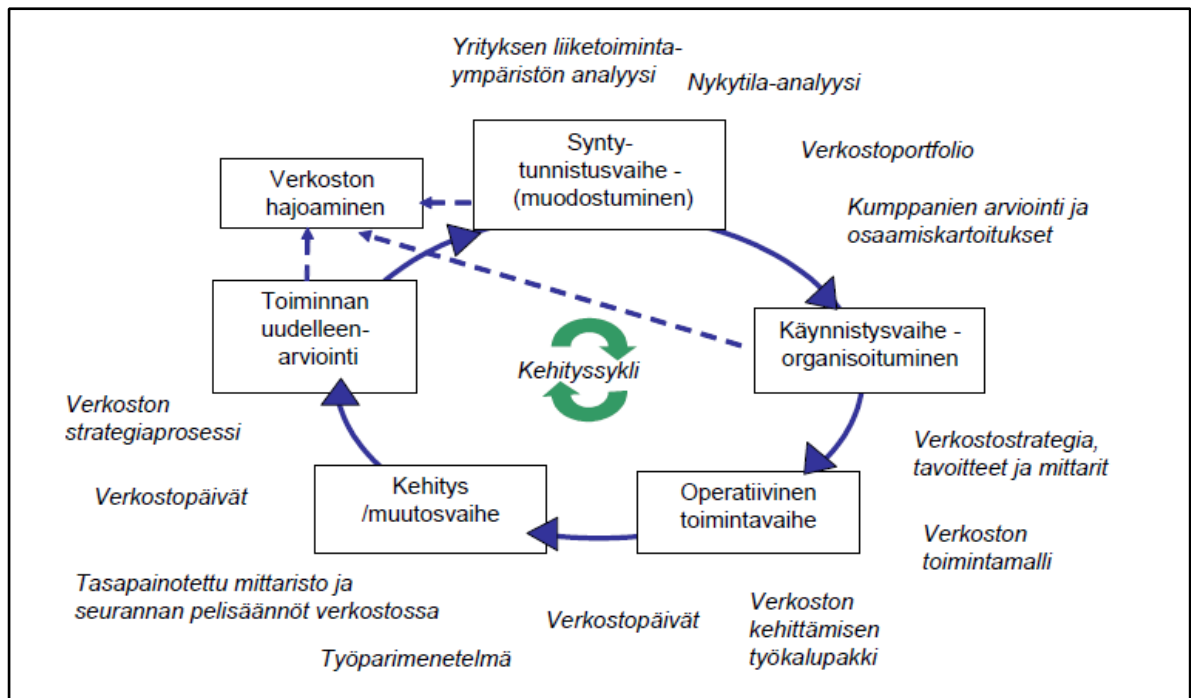
Kuten kuvio 2 voidaan havaita, VTT:n mallissa huomioidaan Toivolan mallista poiketen myös verkostoitumisen synty- ja tunnistusvaihe. VTT:n julkaisun mukaan synty- ja tunnistus vaiheessa yhteistyön rakentamiseen pyrkivä yritys voi täsmentää asiakkaansa tarpeita ja yhteistyön tavoitteita sekä tehdä toimittaja- arviointeja. Vaiheen aikana neuvotellaan myös rooleista ja työnjaosta sekä yhteistyön tavoitteista mahdollisten yhteistyöyritysten kanssa. (Valkokari ym. 2006, 17.)

Kun yhteistyöhön osallistuvat yritykset, ja niiden välinen työnjako on selvillä, voidaan yhteistyö käynnistää. Käynnistys- ja organisoitumisvaiheen aikana muotoutuvat verkoston strategia ja yhteistyön pelisäännöt sekä mittarit toiminnan tuloksellisuudelle. Lisäksi vaiheeseen kuuluu käytännön yhteistyön ja verkoston kehittämisen organisointi. Yhteistyön vakiinnuttua siirrytään operatiiviseen toimintavaiheeseen, jossa verkosto käytännössä toteuttaa perustehtävänsä sovitun toimintamallin ja strategian mukaisesti. Operatiiviseen toimintavaiheen aikana verkoston toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan, ja saatujen tulosten ja havaintojen perusteella siirrytään kehitys- ja muutosvaiheeseen (Valkokari ym. 2006, 17.)

Kehitys- ja muutosvaiheeseen voidaan siirtyä niin verkoston sisäisen kehittämistarpeen seurauksena kuin ulkoisen paineen tai toimintaympäristön muutoksen takia. Verkoston kehittämisellä ja toiminnan muutoksilla pyritään esimerkiksi parantamaan verkoston kilpailukykyä, tehostamaan koko verkoston tai siihen kuuluvan yksittäisen yrityksen toimintaa. (Valkokari ym. 2006, 17.)

Kehitys- ja muutosvaihetta seuraa toiminnan uudelleenarviointi, jonka seurauksena yhteistyöverkosto jatkaa toimintaansa tai se hajoaa. Verkoston hajoamiseen voi olla erilaisia syitä, aivan kuten verkostojen syntymiseenkin. Verkosto voi hajota esimerkiksi jonkin verkostoyrityksen tyytymättömyyteen verkoston tuloksellisuudesta tai tavoitteista tai erimielisyyksiin koskien verkoston toimintatapaa tai organisaatiota. Verkosto voi hajota myös jo käynnistysvaiheessa, mikäli yhteistä näkemystä yhteistyön pelisäännöistä ei löydy. Yhteistyöverkoston jatkaessa toimintaansa, verkosto jatkaa toimintaansa elinkaarimallin syklin vaiheiden mukaisesti. (Valkokari ym. 2006, 18.) Verkoston toimintaa pyritään arvioimaan ja kehittämään jatkuvasti.

Verkoston elinkaaren eri vaiheissa tarvitaan verkoston kehittymistä tukevia menetelmiä. Kuviossa 3 on esitetty verkoston elinkaari mallin mukaisille vaiheille soveltuvia menetelmiä. Elinkaaren vaiheen lisäksi menetelmän valintaan vaikuttavat etenkin verkoston rakenne ja kehitysteema, joka voi olla esimerkiksi tilaus- toimitusketjun tehostaminen tai verkoston strategian kehittäminen. (Valkokari ym. 2006, 20.)



Kuvio 3 Verkoston kehittämisen menetelmiä ja työkaluja (Valkokari ym. 2006, 20.)

Kuviossa 3 esitetyt menetelmät ovat toinen toistaan tukevia ja helpottavat tulevien vaiheiden läpikäymistä. Esimerkiksi liiketoimintaympäristön analyysin ja kumppaneiden arvioinnin tekeminen tukee verkoston strategian laatimista ja verkostopäivät helpottavat kehitys- ja muutosvaiheeseen siirtymistä (Valkokari ym. 2006, 20 - 21).

4.4 Miksi yritykset verkostoituvat?

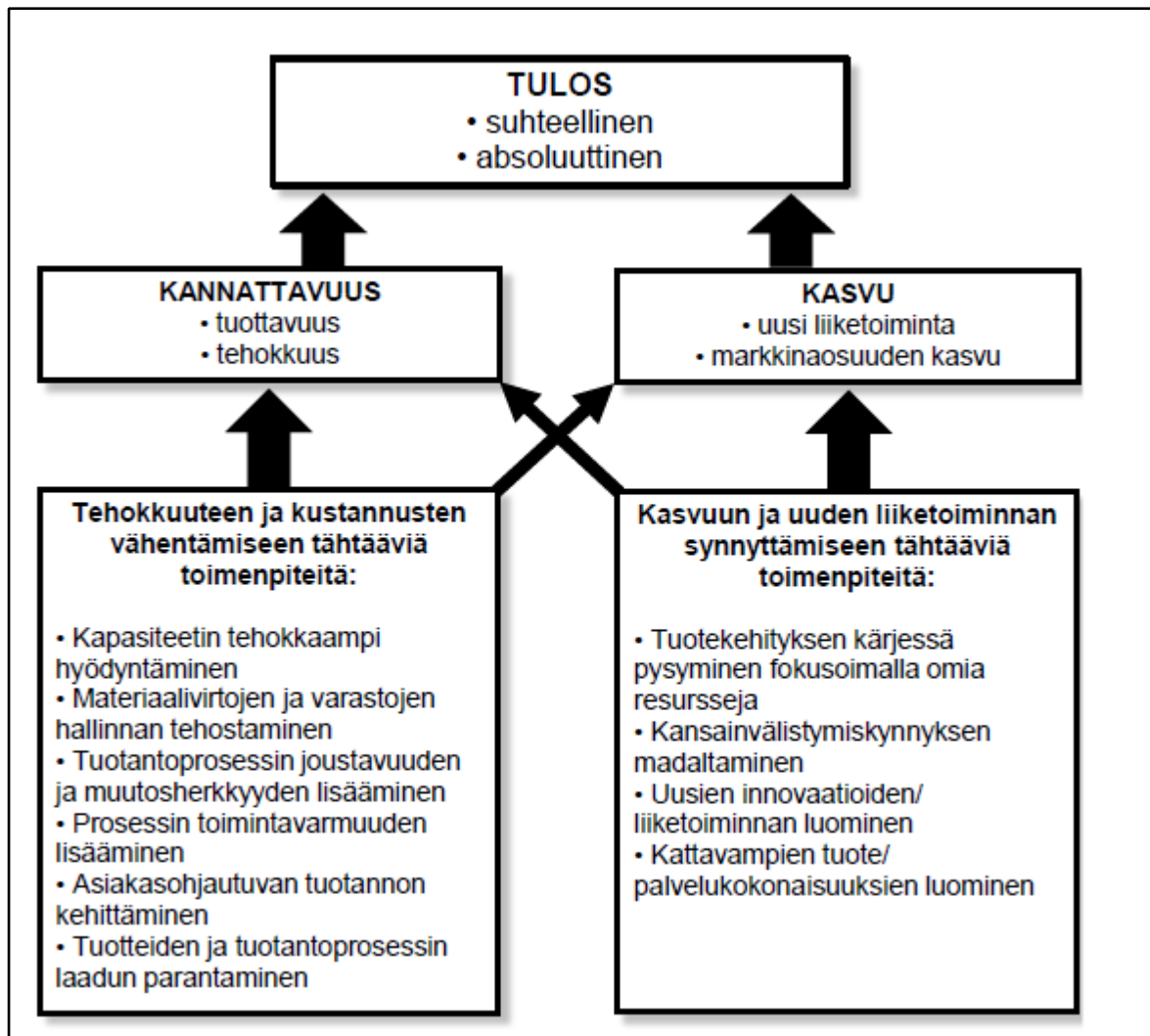
Verkostoituminen on yritykselle usein strateginen valinta ja lähtökohdat verkostoitumiseen kullakin yrityksellä ovat erilaiset. Syitä verkostoitumiseen on siis useita. Usein syynä on kuitenkin kilpailuedun tavoittelu markkinoilla. (Tsupari, Nissinen & Urrila, 2001, 6.) Toivola (2006) luettelee kirjassaan yritysten motiiveiksi verkostoitua kustannusetujen hakemisen, liiketoiminnan kasvattamisen, muilta oppimisen ja informaation saamisen sekä joustavuuden ja reagoitivalmiuden lisäämisen. Verkostoitumisen syynä voivat olla myös riskien jakaminen, uusien markkinoiden saavuttaminen ja markkinoille pääsyn helpottaminen, uusien teknologioiden omaksuminen sekä toisiaan täydentävän tietojen ja taitojen yhdistäminen.

Verkostoitumisella haetaan monenlaisia hyötyjä mutta yritystoiminnassa lopullisena päämääränä on jossain määrin taloudellisen hyödyn tavoittelu. Verkostoituminen on siis keino tuloksen parantamiseksi. Tuloksen parantaminen on yksinkertaistaen mahdollista ensiksi tehokkuutta ja tuottavuutta lisäämällä, jolloin kustannukset alenevat ja katteet nousevat, ja toiseksi liiketoiminnan volyymia kasvattamalla, jolloin saavutetaan parempi suhteellinen kannattavuus ja suurempi absoluuttinen tulos. (Vesalainen 2002.)

Teollisuuden ja työnantajien tutkimuksessa (Tsupari ym., 2001) selvitettiin mm. yritysten verkostoitumisen tavoitteita. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli runsaat 360 miljardia markkaa ja henkilöstömäärä 214 000. (Tsupari ym., 2001, 5.) Yrityksissä viisi tärkeimmäksi koettua tavoitetta verkostoyhteistyölle olivat

- 1) Kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen
- 2) Tuotantoprosessin joustavuuden ja muutosherkkyuden lisääminen
- 3) Yksikkökustannusten alentaminen
- 4) Prosessin toimintavarmuuden lisääminen
- 5) Tuotekehityksen kärjessä pysyminen omaa osaamista lisäämällä

Kuvassa 1 on esitetty yrityksen tavoite/keino- hierarkia (Vesalainen 2002, 17), jonka avulla kuvataan yrityksen tuloksen parantamisen mahdollisuuksia tuottavuutta ja tehokkuutta lisäämällä ja kasvua hakemalla.



Kuva 1 Yrityksen tavoite/ keino- hierarkia (Vesalainen 2002, 17)

Kuvassa 1 on myös esimerkkinä esitetty tavoitteisiin tähtääviä toimenpiteitä Teollisuuden ja työnantajien tutkimuksen (Tsupari ym., 2001) mukaisesti.

4.4.1 Ydinosaaminen

Yrityksen ydinosaaminen on erityinen kokonaisuus tietoja, taitoja ja teknologioita, joita muilla ei ole. Ydinosaamisensa avulla yritys saa aikaan kilpailuetua, luo asiakkaalle jotain erityistä lisäarvoa tai pääsee jopa uusille markkinoille. Ydinosaamiseen keskittyminen on yritykselle yksi keino saavuttaa parempia tuloksia. Ydinosaamisen tunnistamisen kautta yritys jättää ydinosaamisen ulkopuoliset toiminnot

muiden yritysten tehtäväksi eli ulkoistaa ne. Yrityksen ydinosaaminen voi liittyä mihin tahansa liiketoiminnan osa-alueeseen eikä pelkästään kilpailukykyiseen tuotteeseen. (Wikipedia a.)

Yritysverkostoissa saavutetaan merkittäviä kilpailuetuja, kun useat yritykset yhdistävät oman ydinosaamisensa. Yritysverkoston veturilla voi olla useita toimittajia, jotka vertikaalisen yhteistyön myötä muuttuvat omaan erikoisosaamiseensa keskittyviksi sopimustuottajiksi. Yhteistyön myötä omaan kapeaan osaamisalueeseensa keskittyvien sopimustuottajien investoinnit muuttuvat kohdennetuiksi ja tehokkaammin hyödynnetyiksi, käyttöaste kasvaa ja oma erikoisosaaminen kehittyy edelleen. Verkoston veturi puolestaan pystyy luopumaan oman ydinosaamisensa ulkopuolisista toiminnoista, jonka ansiosta pääoman tarve pienenee ja riski hajaantuu useamman yrityksen kesken. (Niemelä 2002.)

Niemelän (2002, 97) mukaan omaan ydinosaamiseensa keskittyvä, siihen erikoistuva ja sitä kehittävä yksittäinen verkoston yritys saavuttaa mm. seuraavia hintakilpailukykyyn ja pääoman tuottoon vaikuttavia etuja:

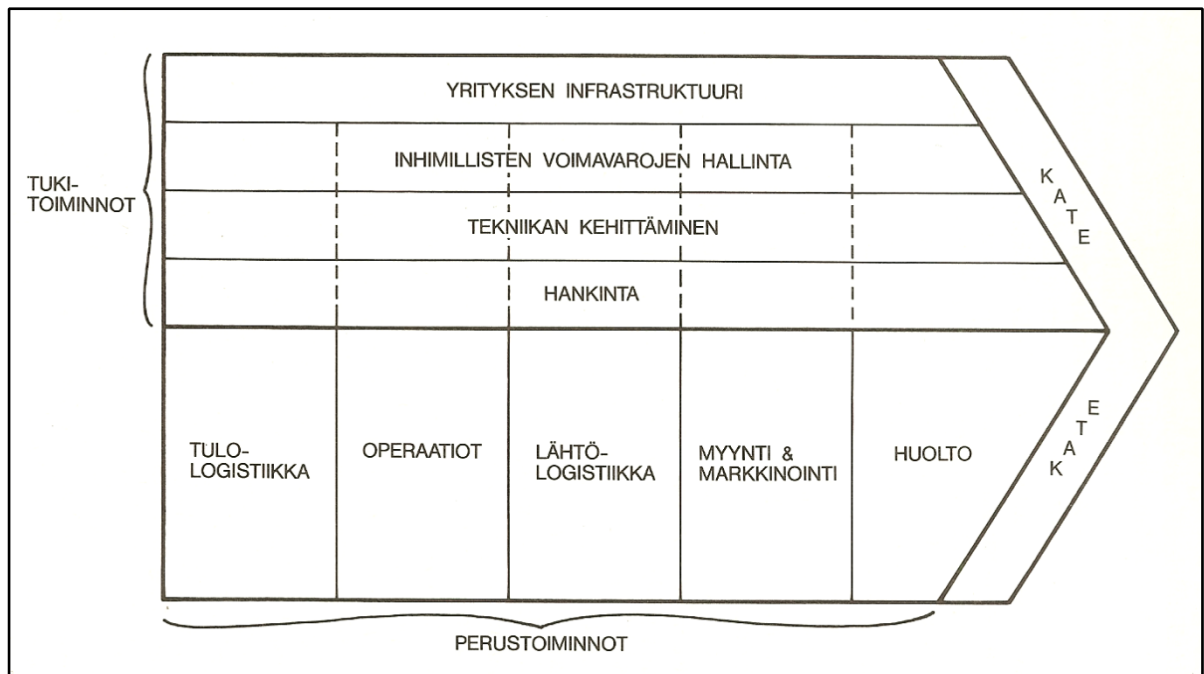
- Markkinointi tehostuu, jolloin tuotannon määrä ja kiertonopeudet kasvavat.
- Yritys keskittyy omaan, kapeaan osaamisalueeseensa ja saavuttaa siinä huippuosaamisen.
- Työn tuottavuus kasvaa osaamisen kehittyessä ja volyymin kasvaessa.
- Yhteistyön myötä yrityksen tietopääoma kasvaa.
- Yrityksen investoinnit ovat suuntautuvat kapeammalle alalle, mutta ne ovat tehokkaampia.
- Materiaalit voidaan ostaa ja käyttää tehokkaammin, jonka ansiosta kannattavuus usein yllättäen paranee.
- Pääoman käyttö tehostuu, vaikka pääoman tarve pienenee ja riski hajaantuu.
- Toiminta sopeutuu joustavammin kysynnän suuriinkin vaihteluihin.

Oman ydinosaamisen tunnistaminen helpottaa yrityksen päätöksiä tee itse/ ostaatilanteissa, yhteistyökumppaneiden löytämistä sekä verkoston työnjakoa. Ydinosaamisen muusta osaamisesta erottaa sen merkittävä lisäarvo asiakkaalle, erottuminen kilpailusta ja laajat sovellus mahdollisuudet. (Valkokari & Lehto 2003, 19.)

4.4.2 Kilpailuetu

Kilpailuetu syntyy, kun yritys ansaitsee kilpailutilanteessa asettamallaan panokseensa suuremman tuoton kuin kilpailevat yritykset. Kilpailuedun tulisi olla merkittävää, ainutlaatuista ja kestävää. (Wikipedia b.)

Michael E. Porter (1991) lähestyy kirjassaan Kilpailuetu kilpailuedun saavuttamista yrityksen arvoketjun määrittämisen ja tarkastelun avulla. Yritys kokonaisuutena koostuu ketjusta lukuisia toimintoja, jotka toisaalta aiheuttavat kustannuksia ja toisaalta tuottavat lisäarvoa. Porterin mukaan kilpailuedun syntymistä ei voida ymmärtää, ellei yritystä tarkastella pienempinä kokonaisuuksina. Määrittelemällä yrityksen arvoketjun, voidaan havaita ne toiminnot, jotka todella tuottavat lisäarvoa yritykselle mutta myös toiminnot, jotka aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia. Yksinkertaistaen saadaan selville ne yrityksen toiminnot, joilla kilpailuetu on saavutettavissa. Kuviossa 4 on esitetty pelkistetty arvoketju yrityksen perustoiminnoista, jotka voidaan edelleen jakaa pienempiin toimintoihin.



Kuvio 4 Yrityksen arvoketju (Porter 1991, 55.)

Porter (1991) jakaa kilpailuedun kahteen eri tyyppiin: kustannusetuun ja differointiin. Kustannusetua käsitellään erikseen luvussa 4.4.3.

Differoinnilla tarkoitetaan yleisesti erilaistamista ja Porterin (1991, 151) mukaan differointi on arvoketjun toiminnon tai toimintojen erilaistamista siten, että sillä saavutetaan jokin ainutlaatuinen kilpailuetu. Differoinnilla ei siis tarkoiteta ainoastaan tuotteen tai sen markkinoinnin erilaistamista.

Verkostoituminen ja yhteistyön tekeminen jo sinällään on differointia, mikäli se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, lisää toiminnan ainutlaatuisuutta tai alentaa ainutlaatuisuudesta syntyviä kustannuksia. Esimerkiksi nopeita ja täsmällisiä toimituksia tarjoava logistiikkayritys tai korkealuokkaisia alihankinta-osia tarjoava pienyritys tarjoaa tuotantoyritykselle mahdollisuuden paitsi differoinnin toteuttamiseen, myös verkostoitumiseen ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Kilpailuetu voidaan siis saavuttaa differoimalla niin tuotantoprosessia, myyntiä ja markkinointia, logistiikkaa kuin huoltoakin. (Porter 1991.)

4.4.3 Kustannusedut

Kustannusetu saavutetaan, jos yrityksen kaikki, koko arvoketjun yhteiskustannukset ovat alhaisemmat kuin kilpailijoilla. Tällöin kustannusedusta tulee yritykselle merkittävä kilpailuetu. Strategisesti kustannusetu on arvokasta, jos se on pysyvää. Kustannusedusta muodostuu pysyvä, kun kilpailijat eivät pysty kopioimaan sen toteuttamistapaa. (Porter 1991, 125.)

Äärimmilleen viedyssä, alihankintaan pohjautuvassa liiketoiminnassa toimittajat joutuvat kiristämään kustannustehokkuuden huippuunsa päästääkseen sopimukseen asiakkaan kanssa. Kysymys on siis täysin hintakilpailusta. Vertikaalisesti integroituneessa liiketoiminnassa, jossa kaikki pyritään tekemään saman systeemin sisällä, kustannuksia aiheutuu sisäisestä tehottomuudesta. Esimerkiksi kilpailuttamiseen, alihankkijoiden vaihtamiseen ja valvontaan liittyvissä kustannuksissa näin toimittaessa luonnollisesti säästetään. Verkostoitumisen ja yhteistyön avulla edellä mainittujen liiketoimintatapojen hyödyt pyritään maksimoimaan, ja sekä haitat, että kustannukset minimoimaan. (Vesalainen 2002, 22 - 23.)

Ronald Coasen ja Oliver Williamsonin kehittämää transaktiokustannusteoriaa voidaan pitää yhtenä lähestymistapana tarkasteltaessa verkostoitumista teoreettisesti. Yksinkertaistaen transaktiokustannusteorian avulla määritellään kannattaako jokin tuote tai palvelu toteuttaa itse vai onko se edullisempaa hankkia ulkoistamisen avulla. Teorian mukaan yritykset hakevat optimoitua ratkaisua tuotantokustannusten ja transaktiokustannusten välillä. Transaktio- eli vaihdantakustannukset syntyvät yritysten välisen vaihdannan toteuttamisesta kuten kilpailuttamisesta, logistista, luottamuksen puutteesta ja epävarmuudesta informaation kulussa. Tuotantokustannuksia puolestaan ovat kaikki ne kustannukset, joita syntyy tuotteen tai palvelun tuottamisesta. (Vesalainen 2002, 26 - 27.) Yhtä lailla kustannukset voidaan jakaa asiakkaalle loppuarvoa tuottaviin ja tuottamattomiin kustannuksiin, kun tehdään eroa transaktiokustannusten ja muiden kustannusten välille. (Karhunen 2002, 13.)

Kustannussäästöjä voidaan yritysten verkostoituessa tavoitella myös synergiaetujen avulla. Synergialla tarkoitetaan vähintään kahden yksikön yhdistyessä saavutettavaa kumuloituvaa, kuvitteellista tai todellista etua. (Wikipedia c.) Synergiaetuja syntyy, kun aineettomia tai aineellisia tekijöitä yhdistetään, ja ne poistavat päällekkäisyyksiä, tehostavat toimintaa tai luovat jotain uutta, innovatiivista toimintaa. (Porter 1991, 379 - 389.)

Yritysten johtajat ovat hyvin kiinnostuneita kustannuksista, mutta yleensä kustannuksissa keskitytään erityisesti tuotteen valmistukseen liittyviin kustannuksiin kuten palkka- ja raaka-ainekustannuksiin. Yhtä lailla muiden toimintojen aiheuttamat kustannukset tulisi ottaa huomioon analysoitaessa kustannuksia. Lisäksi se tulisi tehdä riittävän laaja- alaisesti ja pitkällä aikajänteellä. Todellisen kustannusrakenteen selvittämistä helpottaa arvoketjun pilkkominen ja yksittäisten toimintojen aiheuttamien kustannusten tarkastelu. (Porter 1991.)

4.4.4 Oppiminen verkostoissa

Verkostot ovat oppivia organisaatioita, kuten mitkä tahansa muutkin organisaatiot. Oppiminen vaati verkostoilta kuitenkin kykyä tunnistaa itsensä, arvioida toimintaansa sekä kehittää sitä arvioinnin perusteella. Liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden parantumisen ohella oppiminen ja informaation hankkiminen ovat merkittäviä hyötyjä verkostoituvalle yritykselle. Toimiva verkosto toimii yrityksille oppimisympäristönä, joka on haastava, avoin, luottamuksellinen ja tarjoaa mahdollisuuden aktiiviseen vuorovaikutukseen. Oppimisen ohella kehittyy myös reagointivalmius, joka on mahdollista vain avoimessa ja joustavassa liiketoimintaympäristössä. (Lutz 1991 & Jarillo 1993, Vesalaisen 2002, 14 - 19 mukaan.)

Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen. (Hätönen 2007.)

Avoin asenne yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen on yksi menestystekijä verkoston menestyksen ja verkostossa oppimisen takana. Asenteen tulee löytyä jokaiselta verkostossa toimivalta yksilöltä. Verkostojen oppiminen perustuu juuri yksilöiden oppimiseen ja rohkeuteen tuoda omat ajatuksensa julki. Tätä tulee tukea kannustavalla ja kunnioittavalla yksilöiden johtamisella. Oppivassa verkostossa johtajan tehtäviin kuuluu myös asettaa tavoitteet oppimiselle ja seurata sen kehittymistä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Johtajan tulee myös luoda vuorovaikutusta edistävä, avoin ympäristö, jossa myös erehdykset sallitaan. Virheiden kautta on mahdollisuus oppia ja kehittyä. Luonnollisesti verkoston osaamisen kehityksestä tulee tuottaa dokumentaatiota, jotta saavutetut tavoitteet konkretisoituvat koko verkostolle ja nähdään oppimisen tulokset. (Sipilä 2003.)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen antaa mahdollisuuden myös innovatiivisen organisaation kehittymiselle. Organisaation innovatiivisuus perustuu ihmisten kyvylle toimia yhdessä, mutta yksittäisen, innovatiivisen ihmisen rooli on merkittävä. Yksilö tarvitsee etenkin organisaation tukea ja resursseja uusille ajatuksilleen. Kun koko organisaatiolle annetaan lupa olla luovia ja rohkeita, on innovatiivisuudella mahdollisuus nousta esiin. Innovatiivisuus ilmenee organisaation kykynä olla joustava, nopea ja uudistua jatkuvasti muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana. Uudistuminen vaatii aina vanhojen käytäntöjen ja ”totuuksien” kyseenalaistamista. Innovaatioprosessissa syntyy paljon uutta tietoa, jolle ei välttämättä ole olemassa rationaalisia perusteita ja ilmenee siinä ristiriitoja vanhan tiedon kanssa. Mikäli tällaisen tiedon olemassaolo hyväksytään, on organisaatiolla mahdollisuus synnyttää innovaatioita. (Ståhle & Laento 2000, 33 - 34.)

4.5 Verkostoitumisen edellytyksiä

Verkostoituminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia, mutta siihen liittyy myös riskejä. Riskien hallitsemiseksi verkoston onnistumiselle on olemassa tiettyjä edellytyksiä. Ståhle & Laento (2000, 26.) nimeävät kumppanuuden peruselementeiksi tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen. Lisäksi vuorovaikutuksella, verkoston luomalla

visiolla ja strategialla sekä verkostossa toimivien yritysten verkostoitumiskyvyllä ja -halulla on merkitystä verkoston onnistumisessa.

4.5.1 Luottamus

Luottamuksella tarkoitetaan tunnetta tai varmuutta siitä, ettei joku tai jokin aiheuta pettymystä (Wikipedia d). Yritysten välisissä suhteissa luottamus tarkoittaa vakuuttuneisuutta siitä, ettei toinen käytä tilaisuuden tullen hyväkseen toisen haavoittuvuutta. Yritysten välisissä suhteissa luottamus voi olla myös halukkuutta altistua riskille, joka johtuu toisen osapuolen käyttäytymisestä, joka ei ole tämän omassa kontrollissa. (Zand 1972; Barney & Hansen 1994, Vesalaisen 2002, 46 mukaan.) Luottamuksen rakentaminen on toimivien yritysten välisten suhteiden perusta, koska ainoastaan täydelliseen luottamukseen perustuvissa suhteissa kaikki yhteiset resurssit voidaan suunnata todellista tulosta tuottavan tehtävän suorittamiseen. (Stähle & Laento 2000, 54.)

Luottamus rakentuu organisaatioissa ensin ihmisten välille ja ihmisten välisten luottamuksellisten suhteiden kautta se voi laajentua yritysten välille. Ihmisten ja organisaatioiden ammatillinen osaaminen tuottaa kumppanuuksissa lisäarvoa, mikäli kumppanuus perustuu luottamukseen. Luottamus on yritysten välisten suhteiden tärkein rakennusaine. (Stähle & Laento 2000,54.)

Kumppanuussuhteessa toimivien yritysten samankaltaiset arvot ja motiivit liiketoiminnassa edesauttavat luottamuksen kehittymistä. Verkostoa rakennettaessa onkin syytä paneutua kumppaneiden huolelliseen valintaan myös luottamusta ajatellen. Kumppani, joka ei ole sisäistänyt verkoston tavoitteita ja periaatteita, voi olla aiheuttaa paljon haittaa. Pitkäkestoisen yhteistyön tavoittelemisen on tärkeää luottamuksen rakentamisessa ja syntynyt luottamus on merkki siitä, että verkoston toimijat uskovat yhteistyön jatkuvuuteen ja pitävät sitä hyödyllisenä. (Niemelä 2002, 78; Toivola 2006, 78.)

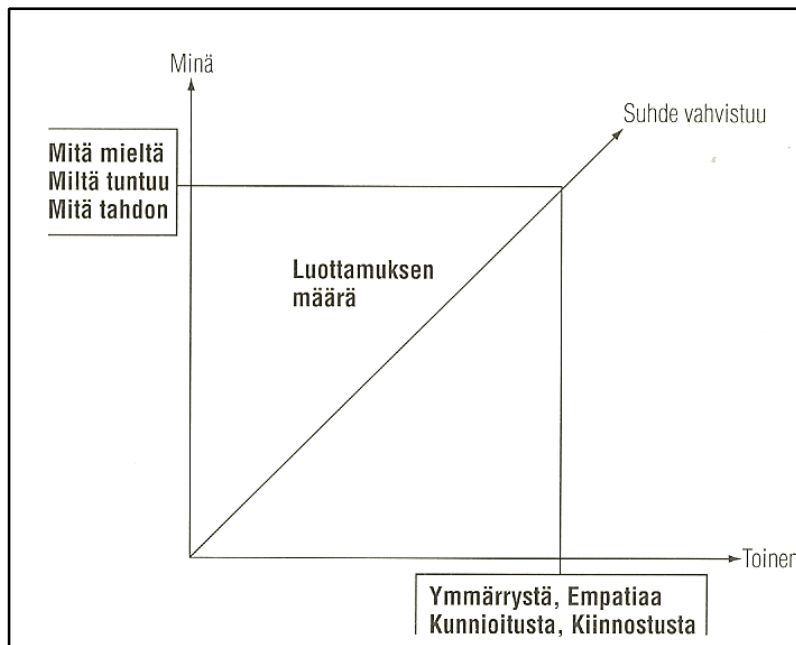
Suomalaisilla on loistavat edellytykset ottaa verkostoista irti niiden tarjoama hyöty. Kansallinen perusluonteemme on rehellinen ja voimme edelleen luottaa siihen, että miehen ja naisen sana pitää. Yhteiskunnallisestikin ajatellen luottamuksen merkitys on suuri. Esimerkiksi korruption ehkäisyssä Suomi on edellä kävijä kansainvälisiä mittareitakin käytettäessä. Luottamuksen kehittyneisyyttä voidaan havainnollistaa nelivaiheisina luottamuksen asteina. Ensimmäisessä asteessa luottamus on vähäistä, ihmisen sanaan ei voi luottaa, sopimuksilla ei ole merkitystä ja jokainen joutuu olemaan varuillaan. Erilaisten organisaatioiden, ihmisten ja yritysten välisten suhteiden rakentaminen on mahdotonta, mikäli luottamus on tällä tasolla ja riskit sen kehittämiseen korkeat. Toisen asteen luottamus perustuu tiukkaan kolmannen osapuolen valvontaan ensimmäisen asteen kaltaisissa olosuhteissa. Tehdyt sopimukset tarkistetaan lakimiesten avulla ja toinen osapuoli voidaan haastaa oikeuteen sopimusrikkomuksesta. Luonnollisesti toinen osapuoli voi aina vedota sopimukseen jääneeseen porsaanreikään. Yhteistyön rakentaminen on mahdollista, mutta vie paljon aikaa ja on kallista. Kolmannen asteen luottamus perustuu sopimukseen, joiden pitäminen on kunnia- asia. Asiat voidaan sopia kahdenvälisesti ja omat näkökulmat voidaan tuoda reilusti esille. Yhteistyöhön panostus sovitaan yhdessä samoin kuin mahdollisten tuottojen jakokin. Neljännen asteen luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, joka on edistynein ja tuloksiltaan tehokkain luottamuksen taso mutta se voi kehittyä ainoastaan pitkällisen yhteistyön tuloksena. Yhteistyöhön voidaan heittäytyä ilman suuria neuvotteluja ja luotetaan siihen, että edut ja haitat tasapainottuvat pidemmällä aikavälillä. Luottamuksen perustuessa vastavuoroisuuteen minimoidaan myös yritysten väliset transaktiokustannukset. (Niemelä 2002, 77 - 80.)

Verkoston rakentamisessa luottamusta on varmaankin järkevintä lähteä kehittämään sopimukseen perustuvan luottamuksen pohjalta pyrkien pitkäjänteisellä yhteistyöllä vastavuoroisuuteen perustuvaan luottamukseen. (Niemelä 2002, 80.) Verkostoitumisen kannalta tulee myös huomioida luottamuksen eri tyypit. Verkoston osapuolten on luotettava toistensa osaamiseen ja siihen, että yhdistämällä kahden tai useamman yrityksen osaaminen, saavutetaan jotain lisäarvoa. Osaami-

seen perustuvaan luottamukseen kuuluvat sekä tekninen että johtamisessa tarvittava osaaminen. Sosiaalinen luottamus perustuu verkoston osapuolten yhteisiin arvoihin, moraaliin ja tavoitteisiin. Yhteinen näkemys näiden suhteen vaikeuttaa luottamuksen rakentumista. Sosiaalista luottamusta on myös ns. goodwill- luottamus, joka syntyy, kun luottamusta rakentavat osapuolet luottavat siihen, että toisen osapuolen aikomukset toista kohtaan ovat hyväntahtoiset. Lupauksista ja yhteisesti sovitusta asioista kiinnipitäminen on sopimuksellisen luottamuksen ylläpitämistä. Luottamusta rakennettaessa tulee myös muistaa, että sen rakentaminen on hidasta ja pitkäjänteistä työtä vaativaa, mutta se voidaan tuhota hetkessä. (Stähle & Laento 2000, 55; Toivola 2006, 65; Valkokari 2006, 44.)

4.5.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen rooli luottamuksen synnyttämisessä on oleellinen: luottamus mahdollistaa laadukkaan vuorovaikutuksen ja laadukas vuorovaikutus saa aikaan luottamusta (Vesalainen 2002, 48). Päivittäinen vuorovaikutus kehittää henkilökohtaisia suhteita ja sosiaalisia siteitä, jonka seurauksena on parempi keskinäinen luottamus. Tämä näkyy yhteistyössä yhteenkuuluvaisuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena. (Toivola 2006.) Luottamus lisääntyy, kun erilaisella viestinnällä osoitetaan tukea toiselle. Viestit sisältävät ymmärrystä, empatiaa, kunnioitusta sekä aitoa kiinnostusta toista kohtaan. (Stähle & Laento 2000, 64.) Kuviossa 5 on esitetty, kuinka luottamus lisääntyy, kun suhteen rakentumiseen vaadittavaa vuorovaikutusta lisätään.



Kuvio 5 Luottamuksen lisääntyminen vuorovaikutusta lisättäessä (Stähle & Laento 2000, 65)

Yritysten välisissä suhteissa vuorovaikutus on parhaimmillaan dialogi, jossa osapuolet aidosti arvostavat toisiaan, ovat avoimia ja vastaanottavaisia. Pahimmillaan vuorovaikutus puolestaan on toisen osapuolen dominoivaa, vaativaa ja määräävää monologia. Vuorovaikutuksen verkostoissa tulisi olla kysymyksiä ja vastauksia, osapuolten keskinäistä vaikuttamista toisiinsa, ja tarpeisiin ja tavoitteisiin sopeutumista. Tarpeiden täyttämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävää vuorovaikutusta voidaan tarkastella neljän osa-alueen kautta: osaamisen, yhteisyyden, yksilöllisyyden sekä johdonmukaisuuden ja selkeyden. Osaamisen näkökulmasta vuorovaikutuksen tulisi keskittyä verkoston osapuolten toisiaan hyödyttävään osaamiseen ja sen edelleen kehittämiseen. Yhteisyyden näkökulmasta vuorovaikutusta tulisi syntyä yhteisten intressien hoitamisesta ja esille nostamisesta. Tästä näkökulmasta tarkastellen myös huoli kumppanin hyvinvoinnista ja menestymisestä on oleellista. Yksilöllisyyden näkökulma painottaa sitä, kuinka tärkeäksi verkoston osapuolet kokevat juuri kyseisen suhteen muiden yritysten välisten suhteidensa lisäksi. Johdonmukaisuuden ja selkeyden näkökulma keskittyy yritysten välillä tapahtuvan viestinnän kehittämiseen. Omien, kumppanin ja yhteisten tavoitteiden

tuominen selvästi esille, ja kiinnostus niitä kohtaan, syventää tärkeää vuorovaikutussuhdetta. (Ford ym. 1994, Vesalaisen 2002, 48 - 49 mukaan.)

Vuorovaikutuksen kohdistaminen etenkin osaamiseen ja sen kehittämiseen tehostaa verkoston oppimisprosessia. Toisilta oppiminen edellyttää luottamuksellista ja laadukasta vuorovaikutusta. Kehittynyt organisaatioiden ja henkilöiden välinen vuorovaikutus, tiedon siirtyminen ja oppiminen sitoo organisaatioita lähemmäs toisiaan kehittäen ja hyödyttäen kaikkia osapuolia verkostossa. (Vesalainen 2002, 49 - 50.) Verkosto muodostuu erilaisista kahdenvälisistä suhteista ja on sitä vahvempi mitä enemmän näitä suhteita on, koska ne toimivat verkostolle elintärkeinä informaatio-kanavina. Ilman näitä suhteita tieto ei kulje, ei kumuloidu eikä rikastu, jonka seurauksena myös kehitys pysähtyy. (Stähle & Laento 2000, 121)

Kaikki muutos, kehitys, kasvu ja innovaatio perustuvat vain ja ainoastaan informaation nopeaan virtaamiseen ja rikastumiseen (Stähle & Laento 2000, 121).

Johtamisen tehtäviin kuuluvat 1940- luvulla vaikuttaneen johtamistutkija Chester Barnardin mukaan kommunikaatioverkostojen luominen ja ylläpitäminen, sekä 1970- luvulla vaikuttaneen Henry Mintzbergin mukaan, tiedon välittäminen. Nämä johtamisen tehtävät ovat tärkeitä myös verkostojen johtamisessa ja vuorovaikutuksen luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä verkostoissa. Nopea tiedonkulku on olennaista verkoston tehokkuuden kannalta. (Immonen & Järvenpää 2000, 66.)

4.5.3 Verkoston visio ja strategia

Yritysverkoston rakentamisen lähtökohtana on lupaava ja innostava mahdollisuus, johon yksittäisen yrityksen resurssit eivät riitä, mutta joka on mahdollista toteuttaa useamman yrityksen yhteistyönä. Olemassa oleva mahdollisuuden huolellisella selvittämällä siitä muodostuu yritysverkoston visio. Verkoston vision tulee olla yhtenäinen ja kaikkien osapuolten täysin ymmärtämä. Yhteinen näkemys muotoutuu jo alkuvaiheen tehokkaalla vuorovaikutuksella ja mitä selvemäksi tavoite muo-

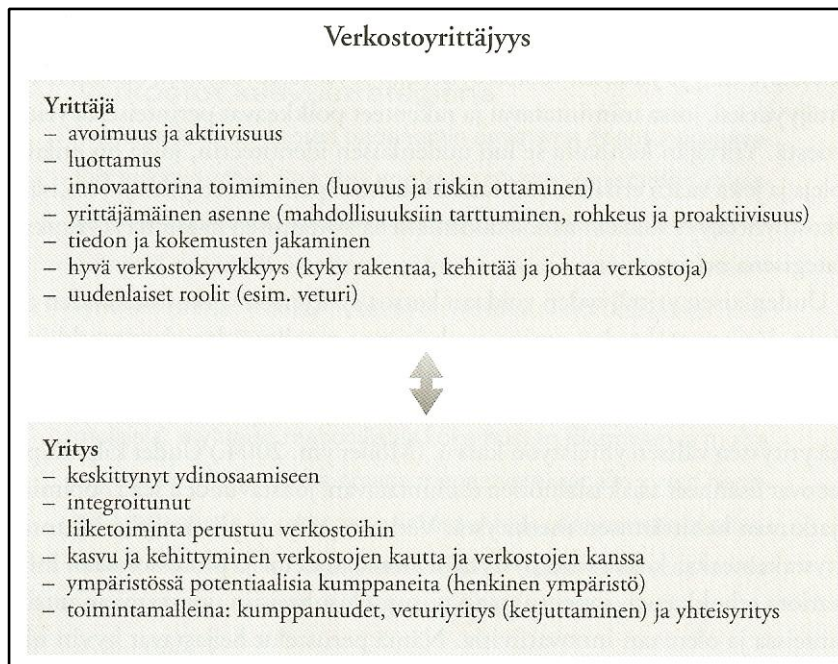
dostuu, sitä nopeammin se on mahdollista saavuttaa. Kokemusten myötä yhteinen visio muuttuu ja täsmentyy. (Niemelä 2002, 31 - 32.)

Verkoston käynnistysvaiheessa muodostetaan kokonaiskuva verkoston tulevasta toiminnasta ja sen liiketoimintaympäristöstä sekä luodaan yhteinen visio siitä, miksi verkosto on olemassa, mitkä ovat sen tavoitteet ja millä tavoin verkoston toimintaa on kehitettävä, että asetetut tavoitteet saavutetaan. (Valkokari & Lehto 2003, 13.) Verkoston yhteistyö epäonnistuu tai vähintäänkin kohtaa vaikeita haasteita, jos verkoston visio jää jollekin osapuolelle epäselväksi (Niemelä 2002, 31).

Verkostostrategian tarkoitus on toimia työkaluna yritysverkoston toteuttaessa visioita. Verkostostrategiaa laadittaessa tulee ottaa huomioon kaikki aiemmin tehdyt selvitykset, etenkin liiketoimintaympäristönkuvaus sekä verkoston toiminnan riskit ja mahdollisuudet. Verkostostrategiasta tulee käydä ilmi ainakin verkoston pääkilpailuedut, toimialan yleinen kilpailutilanne, toimintatavat, säännöt, roolit, teknisten järjestelmien hyväksikäyttö sekä kehittämisen periaatteet. (Valkokari & Lehto 2003.)

4.5.4 Verkostoitumiskykyiset ja -haluiset yritykset

Verkostoyrittäjyys vaatii niin itse yrittäjältä kuin yritykseltäkin ominaisuuksia sekä toimintatapojen ja rakenteiden muutosta, jotka poikkeavat perinteisestä yrittäjyydestä. Perinteisen yrityksen tunnusmerkkejä ovat mm. halu kasvattaa nimenomaan omaa organisaatiota, halu kontrolloida kaikkia yrityksen toimintoja, halu investoida itse kaikkiin tarvittaviin koneisiin ja laitteisiin sekä epäluottamus muita yrityksiä kohtaan. Verkostomaisesti toimivan yritys puolestaan keskittyy omaan ydinosaamiseensa pienellä organisaatiolla, tekee tiivistä yhteistyötä ja liittoutuu, hankkii täydentävää osaamista ja tuotteita muilta yrityksiltä ja näkee verkostot väylänä kasvuun ja uusiin markkinoihin. (Toivola 2006.) Kuvassa 2 on esitetty yrittäjän ja yrityksen ominaisuuksia verkostoyrittäjyydessä.



Kuva 2 Yrittäjän ja yrityksen ominaisuuksia verkostoyrittäjydessä (Toivola 2006, 114)

Onnistuneen verkostoitumisen edellytyksenä on, että yhteistyötä tehdään sellaisten yritysten kanssa, jotka ovat siihen sekä halukkaita että kyvykkäitä. Verkostoitumis halua kuvaavat mm. potentiaalisen verkostokumppanin itselleen asettamat tavoitteet, arvot, rooli ja tehtävät liiketoimintaympäristössä sekä halu muuttaa niitä verkoston edellyttämällä tavalla. Näiden ominaisuuksien tulee olla yhtenäisiä ja sopivia verkoston tavoitteiden ja tarpeiden näkökulmasta, jotta yhteistyöltä voidaan odottaa tuloksia. Potentiaalisen verkostokumppaneiden verkostoitumiskyvykkyyttä arvioitaessa tulee kiinnittää huomioita yrityksen saavuttamiin tuloksiin, osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä tulevaisuuden tavoitteisiin ja niiden selkeyteen. (Valkokari & Lehto 2003; Valkokari ym. 2006.)

Verkostokyvykkyyttä arvioitaessa yrityksen tarkastelu tulee kohdentaa riittävän pitkälle aikavälille. Pitkän aikavälin tarkastelussa voidaan luotettavasti havaita, kuinka yritys on kehittänyt operatiivista toimintaansa, toiminta- ja johtamistapojaan sekä

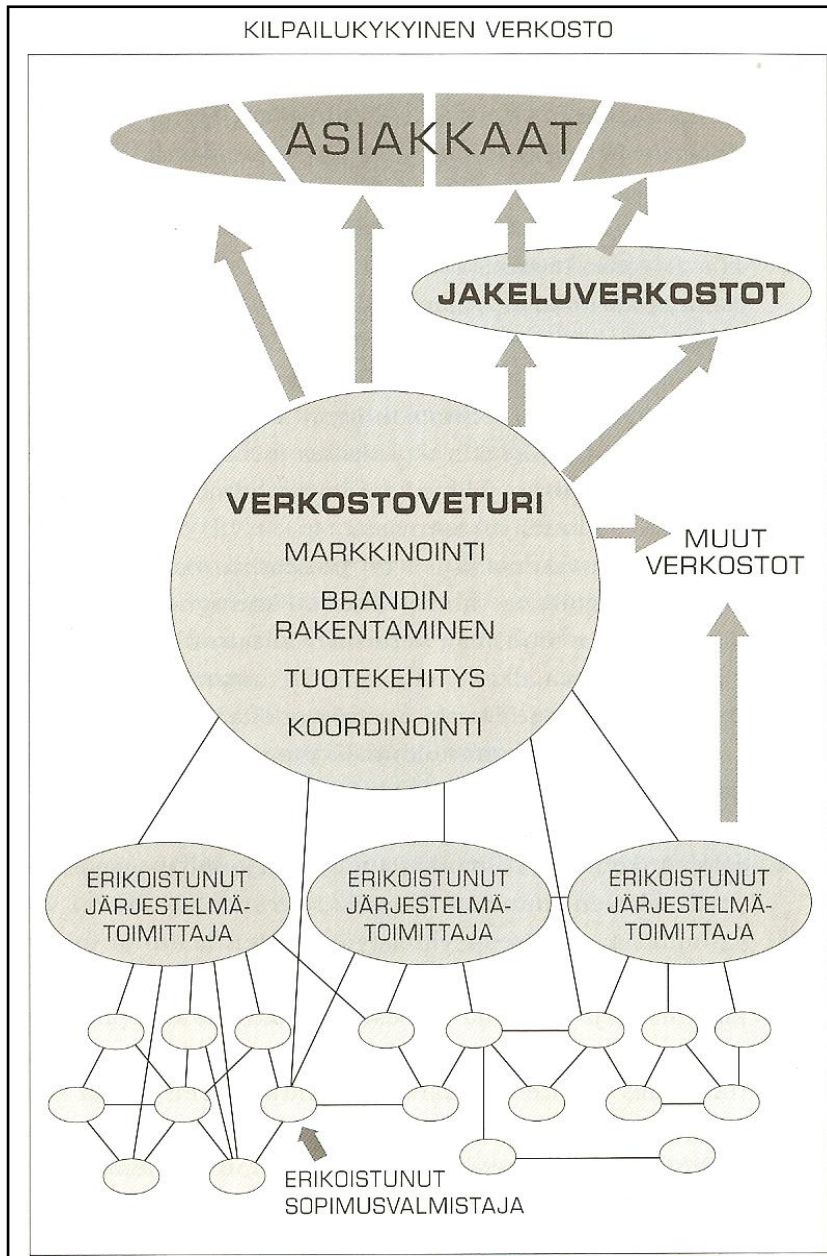
strategiaansa, joka on tuottanut tulosta ja mahdollistanut yrityksen kasvun. (Ruohomäki 2003, 19 - 21.)

4.5.5 Verkostoveturi

Verkostolla on hyvä olla toimintaa koordinoiva ydintoimija, vaikka verkostotoiminta onkin molemminpuoliseen riippuvuuteen ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Tätä ydintoimijaa voidaan kutsua esimerkiksi nimellä verkostoveturi. Verkostoveturi kokoaa verkoston ja huolehtii sen kehittämisestä ja toimivuudesta. (Toivola 2006, 84 - 87.)

Veturiyrityksen tehtäviksi voidaan määritellä vision luominen koko verkostolle, vahvan tuotekuvan eli brändin ja tehokkaiden järjestelmien luominen, luottamuksen ja vastavuoroisuuden ilmapiirin rakentaminen sekä kumppaneiden valintaan panostaminen. (Toivola 2006, 87.)

Asiakaskeskeisyydellä on suuri merkitys verkoston toiminnalle, ja asiakassuhteista oppiminen on verkoston tärkeintä oppimista. Verkostoveturin rooli onkin tärkeä nimenaan asiakassuhteiden luomisessa ja kehittämisessä, ja se toimii linkkinä asiakkaan ja tuotantoverkoston välissä. Verkostoveturin rooli tuotannossa vaihtelee verkoston mukaan, toiset suorittavat kokoonpanon ja viimeistelyn, toiset taas ovat hajauttaneet koko tuotantonsa verkostolle. Verkostoveturin rooli korostuu yhteistyön syventyessä ja verkostosuhteiden kehittyessä strategisiksi. (Niemelä 2002, 44 - 46) Kuviossa 6 on esitetty verkostomalli, jossa verkostoveturin rooli on esitetty keskeisenä ja asiakkaat koko verkoston yhteisenä tavoitteena.



Kuvio 6 Verkostoveturin rooli verkostoissa (Niemelä 2002, 45.)

Käytännössä verkostovetureita on olemassa kolmea eri tyyppiä: jo toimiva kansainvälinen veturi, veturiksi erikoistuva yritys tai osakkaiden muodostama yhtiö tai osuuskunta, joka toimii verkoston veturina. Järjestelmätoimittajalle kytkeytyminen jo toimivan kansainvälisen veturin verkostoon on mahdollisuus nostaa jalostusasetta ja lisätä liikevaihtoa volyymin kasvun kautta. Osakkuuksista koostuvan verkostoveturin etuna on se, että verkosto pysyy siinä toimivien yritysten määräysval-

lassa. Alihankinnan avulla toimivalla yrityksellä on hyvät lähtökohdat erikoistua verkostoveturiksi kehittämällä alihankkijoistaan ydinosaamiseensa panostavia kumppaneita. Veturiksi erikoistuminen on kuitenkin haasteellista veturin toimiessa yhteistyössä itsenäisten yritysten kanssa ilman hierarkkista käskyvaltaa. Yhteistyön kehittäminen edellyttää luottamuksen rakentamista. (Niemelä 2002, 47 - 49.)

4.6 Verkostoitumisen riskejä ja ongelmia

Yritysverkostoihin ja niissä toimiviin yrityksiin liittyy lukematon määrä riskejä, joiden syyt, esiintymisen mahdollisuudet ja vaikutukset vaihtelevat paljon, koska kaikki verkostot eroavat jollain tapaa toisistaan. Riskiin voivat vaikuttaa yhtä hyvin niin toimialan kuin yksittäisen yrityksenkin ominaispiirteet. (Hallikas 2003, 48.) Verkoston onnistumiselle haitallisia tekijöitä on paljon erilaisia, aivan kuten on verkostohankkeita. Mikään verkosto ei ole samanlainen kuin toinen. Lisäksi verkostoissa on useita toimijoita, jotka voivat kokea riskit eri tavoin. (Hakanen.)

Verkostoitumiseen liittyviä riskejä voidaan havaita ja hallita ryhmittelemällä niitä eri tavoin. Riskejä voidaan ryhmitellä esimerkiksi verkoston elinkaaren vaiheiden tai verkoston sisäisten ja ulkoisten riskitekijöiden mukaan. Riskien ryhmittelyyn on useita mahdollisuuksia ja Hakanen on päätenyt seuraavaan viiteen ryhmään.

1. Verkoston osapuolten fyysisiin ja henkisiin eroihin sekä verkoston perusedellytyksiin liittyvät riskit ja ongelmat.
2. Suunnitteluun ja valmisteluun liittyvät riskit ja ongelmat.
3. Osapuolten poikkeavaan käyttäytymiseen ja sisäisiin muutoksiin liittyvät riskit ja ongelmat.
4. Ympäristön muutoksiin liittyvät riskit ja ongelmat.
5. Verkoston johtamiseen liittyvät riskit ja ongelmat.

Verkostoissa toimiminen edellyttää toimijoilta yhteensopivuutta tavoitteiden, kulttuurin sekä johtamistapojen ja -järjestelmien osalta. Yhteensopivuus tulee löytyä niin strategisesti kuin operatiivisestikin. Mitä yhtenäisempi verkosto on eri osa- alu-

eilla, sitä voimakkaampi luottamus verkostossa on. Mikäli yhteensopivuutta ei ole olemassa, verkoston toimintaan liittyy varmasti riskejä. Kulttuureihin liittyvät riskit ovat ominaisia kansalliset rajat ylittävässä yhteistyössä, mutta myös kansallisessa yhteistyössä on huomioitava organisaatiokulttuurien eroavaisuuksiin liittyviin riskeihin. Fyysiset riskit liittyvät etenkin suuren ja pienen yrityksen väliseen yhteistyöhön sekä eriarvoiseen taloudelliseen asemaan yritysten välillä. Verkostoitumisen hyvällä suunnittelulla voidaan ehkäistä useita riskejä. Yhdessä toteutetun verkoston suunnittelun ohessa kasvaa myös osapuolten välinen luottamus ja yhteiset tavoitteet selkeytyvät. Verkoston suunnittelussa tulee huomioida etenkin verkoston perusedellytysten toteutuminen, tavoitteiden yhtenäisyys ja realismisuus, resurssien riittävyys ja verkoston käytännön toiminnan toteutus. Vaikka perusedellytykset verkoston onnistumiselle olisivatkin kunnossa, on mahdollista, ettei toinen osapuoli toimikaan toivotulla tavalla. Yhteisestä suunnitelmasta poikkeavaa käytöstä voivat aiheuttaa henkilövaihdokset, omistusmuutokset, henkilösuhdeongelmat tai tahallinen lupausten pettäminen. Verkoston toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset taloudessa yleisesti, politiikassa, lainsäädännössä tai toimialan kohdemarkkinoilla voivat aiheuttaa ongelmia verkoston toiminnalle. Epäonnistumisen mahdollisuus verkostojen johtamisessa aiheuttaa riskejä. Dynaamisen verkoston johtaminen vaatii poikkeuksellisia johtamistaitoja, eikä sitä usein osata huomioida. (Hakanen.)

Hakasen tavoin Hallikas (2003) on ryhmitellyt erilaisia verkostoitumiseen liittyviä riskejä. Tutkimuksessa esille tuotuja riskejä on esitelty taulukossa 2. Riskien esiintymiseen etenkin vaikuttavat verkoston toimiala ja verkostossa toimivien yritysten koko. Yrityksen asemasta riippuen taulukossa esitetyt riskit voidaan nähdä joko yrityksen tai koko verkoston sisäisinä tai ulkoisina riskeinä. (Hallikas 2003)

Taulukko 2 Mahdollisia riskejä verkostoissa (Hallikas 2003, 37)

<i>Riski tekijät</i>	<i>Mahdolliset riskit</i>
Asema verkostossa	Kumppanuussuhteen epätasapaino Pula tuottavista asiakkaista Yhteistyö verkoston ulkopuolisten yritysten kanssa Ydinosaamisen määrittelyssä onnistuminen Riippuvuus yhdestä tietystä asiakkaasta Suurien, globaalien yritysten verkoston markkinoille tulo Liian läheinen/ etäinen kumppanuussuhde Riskien jakaminen kumppanin kanssa Halu/ haluttomuus ja kyky/ kyvyttömyys ottaa vastuuta verkostossa Halu/ haluttomuus ja kyky/ kyvyttömyys kansainvälistyä Halu/ haluttomuus investointeihin ja osaamisen kehittämiseen
Teknologiat	Teknologia resurssien spesifisyys Teknologian joustavuus Verkoston vastuunjako tuotelaatu ongelmassa Väärän teknologian valinta Uusien teknologioiden hyödyntäminen/ hyödyntämättömyys Tietojärjestelmien yhteensopivuus
Henkilöt	Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus Riippuvuus avainhenkilöistä Henkilövaihdokset omassa tai kumppanin organisaatiossa
Toimintaympäristö	Maailmantalouden epävakaus, lainsäädännön muuttuminen jne. Kysynnän vaihtelut Raaka- ainepula Kohdemarkkinoiden epävakaus Vapaan markkinatalouden rajoittaminen
Yhteistyö	Sopimus käytännöt Toimitusvarmuuden ylläpitäminen ja kehittäminen Ennusteiden epätarkkuus (markkinat ja kysyntä) Vuorovaikutus yhteistyökumppaneiden välillä
Rahoitus	Win/win- tilan saavuttaminen taloudellisesti Epätietoisuus yhteistyön kokonaiskustannuksista Varastoon sitoutuneen pääoman kasvu Kumppanin luoma hintapaine Puskurivarastojen siirtyminen toimittajalle
Muut riskit	Markkinointitaitojen puuttuminen Riskinhallinta- osaamisen puuttuminen

Hakasen ja Hallikkaan (2003) esittämässä verkostoitumisen riskeissä on useita yhtäläisyyksiä, mutta Hallikkaan (2003) taulukoimissa riskeissä esille nousevat etenkin suuren ja pienen yrityksen välisestä yhteistyöstä mahdollisesti aiheutuvat riskit. Erikokoisten yritysten yhteistyössä kumppanuus voi muodostua yksipuoliseksi, ja pienemmän yrityksen riippuvuus kumppanuudesta kasvaa liian suureksi. Pienellä yrityksellä ei välttämättä aina ole resursseja, kykyjä tai haluja toteuttaa kumppaninsa toiveita. Haluttu win-win- tila jää saavuttamatta. Erityistä Hallikkaan (2003) esille

tuomissa riskitekijöissä on teknologia. Haasteena on, kykeneekö pienempi yritys täyttämään asetetut laatuvaatimukset sen käytössä olevan teknologian avulla vai vaaditaanko sieltä investointeja parempien tuotteiden aikaansaamiseksi. Uuden teknologian käyttöönotto puolestaan aiheuttaa epävarmuutta paitsi toimituksissa, mutta myös laadussa, koska uuden teknologian tehokas hyödyntäminen vie aikaa. (Hallikas 2003.)

Useat esille tulleet riskit vaikuttavat toteutuessaan negatiivisesti myös kumppanuudelta vaadittavan luottamuksen rakentamiseen. Luottamus kärsii, jos toinen kumppanuuden osapuoli kokee olevansa eriarvoisessa asemassa ja hyötyvänsä kumppanuudesta vähemmän. Toisaalta tämä voi johtua myös osaamattomuudesta käyttäen verkoston tuottamaa tietoa hyväksi, mutta ensisijaisesti kummankin osapuolen tulisi panostaa yhteistyöhön yhtä paljon. Raja avoimuuden ja salattavien tietojen välillä kumppanuudessa on osattava vetää juuri oikeaan kohtaan ja avoimuuden on oltava kumppaneiden välillä samalla tasolla. Mikäli toinen osapuoli kokee toisen osapuolen toimivan varautuneesti, kärsii luottamus. (Stähle & Laento 2000, 69 - 71.)

Verkostojen perustana oleva luottamus ja siihen liittyvät vahvat sosiaaliset suhteet voivat muodostua myös verkoston heikkoudeksi. Kun yhteistyö muotoutuu tiiviiksi ja kumppanuutta rakennetaan päivittäisellä vuorovaikutuksella tuttujen ihmisten kanssa, toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat jäädä huomioimatta. Verkosto ei saa jähmettyä paikoilleen, ja yhteyksiä tulee rakentaa myös verkoston ulkopuolelle. Yhteistyössä roolijaolla voidaan helpottaa yrityksen osaamisen puutteita esimerkiksi markkinoinnissa. Vaikka rooleja jaetaan, tulee omaa osaamista kehittää vakiintuneessakin yhteistyössä. Olosuhteiden muuttuessa tärkeän osaamisen puuttuminen voi aiheuttaa suuria ongelmia. (Paija 2000, 52 - 53.)

4.7 Verkoston johtaminen

Verkostot muodostuvat useista yrityksistä, joiden välillä on moninaista ja eritasoista yhteistyötä. Verkostojen kehittymisen seurauksena yksittäisen yrityksen liiketoiminnan rajat hämärtyvät dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Toimivien verkostojen perusominaisuuksiin kuuluvat kasvuvoimaisuus sekä innovaatio- ja tuloskyky. Toisaalta se on ehdoton vahvuus, mutta se asettaa myös haasteita erityisesti verkostojen johtamiselle. (Stähle & Laento 2000, 119 - 120)

Verkoston rakentamisen lähtökohtana on, että yhteistyöhön hakeudutaan sellaisten yritysten kanssa, joiden avulla kyetään menestymään paremmin muuttuvassa toimintaympäristössä ja kiristyvässä kilpailussa. Jotta menestys saavutettaisiin, tulee johtajien luoda ja koordinoida sekä yrityksen sisäistä, että yritysten välistä yhteistyötä. Johtamisen avulla määritellään verkoston tavoitteet, luodaan verkoston toimijoille toimiva viestintäjärjestelmä ja parhaat mahdolliset toimintaedellytykset sekä yksittäisen yrityksen, että verkoston tavoitteiden saavuttamiseen. (Immonen & Järvenpää 2000, 65.)

Verkostomaisen liiketoiminnan ominaispiirteisiin kuuluu itseorganisoituminen, joka etenkin verkoston johtajan tulisi tunnistaa ja tiedostaa. Itseorganisoituminen tapahtuu kaaoksessa, tasapainottomuuden ja epäjärjestyksen vallitessa, kun verkostossa vaihtuu paljon informaatiota ja toiminta on spontaania. Itseorganisoitumisen rajoittaminen ja hallinta heikentävät verkoston kilpailukykyä, nopeutta ja innovatiivisuutta. (Stähle & Laento 2000, 122). Täydellisen tiukka, kontrolloiva johtamistapa ei siis sovi innovatiivisen ja spontaanin verkoston johtamiseen.

Toisaalta mitkään innovatiiviset ideat eivät kehity tuottaviksi, ellei joskus tehdä päätöksiä. Stähle & Laento (2000) korostavat ajoituksen merkitystä päätöksen teossa dynaamisissa verkostoissa. Oikean ajoituksen hetken Stähle määrittelee kiteytymiskohdaksi. Yksinkertaistaen kiteytymiskohdalla tarkoitetaan, että ajan on oltava kypsä päätöksiä teolle. On siis olemassa tiettyjä ajankohtia jolloin organisaatiossa

on tehtävä valintoja. Näitä ajankohtia, eikä niiden lopputuloksia voi ennustaa etukäteen, ja tehdyt päätökset ovat peruuttamattomia. Jotta päätökset osataan tehdä oikealla hetkellä, tulee verkoston johtajan elää verkoston mukana ja löytää oikeat hetket tehdä päätöksiä.

Itseorganisoitumisen ymmärtämisen lisäksi verkoston yrityksiä tulee ymmärtää oman yrityksensä olemassaolon tarkoitus. Dynaamisessa ja spontaanisti toimivassa liiketoimintaympäristössä päätöksenteko vaikeutuu, jos yritys ei tiedä, mikä on sen tarkoitus ja mihin se on menossa. (Stähle & Laento 2000). Tähän liittyen Stähle & Laento (2000) nimeävät kirjassaan vahvan ytimen merkityksen ymmärtämisen ja yrityksen DNA:n luomisen verkostojen johtamisen haasteiksi.

Yrityksen vahva ydin koostuu sen itselleen luomasta profiilista ja brandista. Yrityksen omien kykyjen, perusarvojen ja tavoitteiden tunteminen tekevät yrityksestä vahvan ja vetovoimaisen. Verkostomaisessa, jopa kaoottisessa liiketoimintaympäristössä yrityksen päätöksenteko helpottuu, kun se tietää aina oman toimintansa päämäärät. Näin ollen yritys kykenee verkoston osana joustamaan niissä asioissa, joiden se ei koe olevan ristiriidassa yrityksen omien ensisijaisten strategisten tavoitteiden kanssa. Oman olemassaolon ymmärtäminen helpottaa myös yritysten välisten suhteiden syntymistä ja verkoston yhteisten tavoitteiden asettamista. (Stähle & Laento 2000, 125 - 126.)

Stähle & Laento (2000) vertaavat kirjassaan yrityksen vahvaa ydintä, yrityksen DNA:ta, ihmisen biologiseen DNA:han. Yrityksen DNA muodostuu tiivistetysti visioista ja tavoitteista, strategisesta fokuksista, eettisestä koodista sekä yrityksen roolista. Visio ja tavoitteet ovat yrityksen päämäärät pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, strateginen fokus puolestaan määrittelee tärkeimmän painotuksen päämääriin pyrittäessä. Eettisen koodin avulla tuodaan ilmi yrityksen arvot ja toimintatavat, joilla arvot saavutetaan ja niitä pidetään yllä. Yrityksen roolilla puolestaan tarkoitetaan yrityksen paikkaa ja tehtävää suhteessa muihin toimijoihin sen liiketoimintaympäristössä. Ihmisen DNA on kaikkialla ihmisessä, ja samalla tavoin yrityksen DNA:n tuli-

si levitä koko organisaatioon sen pienintä osaa myöten. Tämän vuoksi yrityksen DNA:n tulee olla selkeästi muotoiltu, avoimesti nähtävillä ja kaikkialla käytössä.

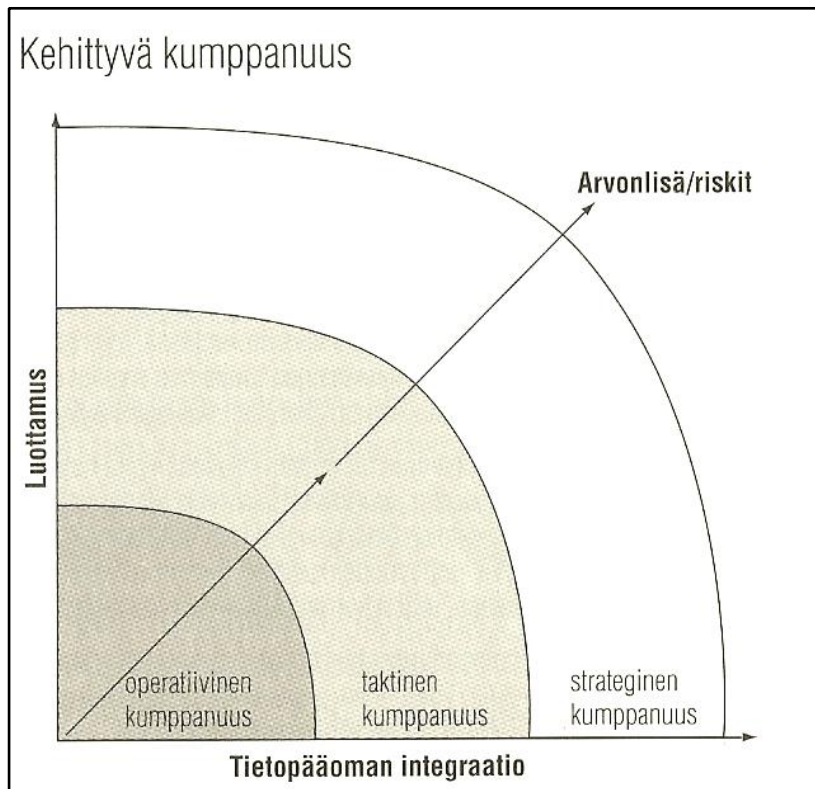
5 YHTEISTYÖN TASOT

Kahdenvälistä, pitkäjänteistä ja systemaattista yritysten välistä yhteistyötä voidaan sanoa kumppanuudeksi. Kumppanuudet rakentuvat avoimuudesta, luottamuksesta, jatkuvasta vuorovaikutuksesta ja sitoutumisesta molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön. Kumppanuutta kehitetään pitkällä aikajänteellä. (Ruohomäki 2003, 4.)

Stähle & Laento (2000) nimeävät kumppanuuden peruselementeiksi tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen. Patenttien, tavaramerkkien ja erilaisten dokumenttien lisäksi tietopääomaa on kaikki se tieto, taito ja osaaminen, jotka ovat kertyneet yritykseen sen kehittymisen myötä. Mitä enemmän yrityksellä on tietopääomaa, sitä kiinnostavampi se on kumppanina. Lisäarvon tuottaminen kumppanuudessa tietopääoman avulla kuitenkin edellyttää, että tietopääomaa jaetaan avoimesti ja se ymmärretään kumppanin puolesta oikein. Kumppanuuden yhteisen osaamisen kautta yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden luoda lisäarvoa omalle toiminnalleen. Todellista kumppanuutta ei voi syntyä, elleivät molemmat osapuolet koe hyötyvänsä yhteistyöstä eli ei saavuteta win-win-asetelmaa. Kumppanien tulee myös ymmärtää, että tavoiteltava lisäarvo saavutetaan ainoastaan kumppanuuden avulla. Kaikki kumppanuuden saavutukset perustuvat kumppaneiden keskinäiseen luottamukseen. Mitä enemmän kumppanuudessa on luottamusta ja tietopääoman vaihtoa, sitä suuremmaksi kasvavat kumppanuuden tuoton mahdollisuudet mutta myös riskit. Luottamuksen lisääntyessä kumppanuus kehittyy yhä syvemmäksi.

Stähle & Laento (2000) määrittelevät luottamuksen lisääntymisen, tietopääoman vaihdon ja lisäarvon kasvun avulla kumppanuudelle kolme eri tasoa: operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Kuviossa 7 on esitetty luottamuksen ja tieto-

pääoman integraation vaikutus lisäarvon ja riskien kasvuun sekä kumppanuuden kehittymiseen.



Kuvio 7 Kumppanuuden kehitys (Stähle & Laento 2000, 102.)

Kumppanuus kehittyy siis vaiheittain luottamuksen kasvaessa ja tietopääoman jakamisen lisääntyessä. Samalla kumppanuuden tuottama arvo lisääntyy.

5.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivista kumppanuutta edustaa parhaiten perinteinen alihankinta, jossa kyseessä on lähinnä yritysten välinen osto- myynti-tapahtuma. Operatiivisten kumppaneiden välillä olevat sidokset ovat heikkoja, ja yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytaikaista. Kummallakin osapuolella on omat tavoitteensa, mutta toinen osapuoli on ottanut toisen yrityksen jonkin toiminnon huolehdittavakseen. Kumpikin operatiivisen kumppanuuden osapuoli voi siis keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Ostava osapuoli siirtää ydinliiketoimintaansa rasittavan toiminnon kumppanin suoritetta-

vaksi, ja myyvä osapuoli vahvistaa omaa ydinliiketoimintaansa uudella asiakkuudella. Ominaista operatiiviselle kumppanuudelle on, että ostavalla osapuolella on mahdollisuus hankkia resurssinsa myös muualta kuin sen hetkiselältä kumppanilta eli mahdollisuus kilpailuttamiseen. (Antola & Palm 2007, 4.)

Ensisijainen operatiivisen kumppanuuden tavoite on kustannusten alentaminen keskittämällä resursseja omaan ydinosamiseen. Operatiivisen kumppanuuden rakentaminen vaatii kumppanin tietojen ja taitojen tunnistamista ja arviointia sekä roolien selkeää määrittelyä. Yhteistyö perustuu selkeään sopimukseen, jossa on määriteltä roolit, vastuut ja suorite vaatimukset. Luottamuksen rakentuminen perustuu niin ikään sopimukseen. Mikäli sopimusehtoja pystytään noudattamaan molemmien puolin, syntyy luottamusta. Operatiivisen kumppanuuden lisäarvo saavutetaan kustannussäästöjen ja resurssien vapautumisen kautta. (Stähle & Laento 2000, 81 - 85.)

5.2 Taktinen kumppanuus

Taktiselle kumppanuudelle ominaista on lisääntyvä avoimuus, prosessien ja toimintakulttuurien yhdistäminen sekä näissä ilmenevien päällekkäisyyksien poistaminen. Yhdistymisen myötä taktisen kumppanuuden avulla saavutetaan paitsi kustannussäästöjä, myös oppimista toisilta. Taktinen kumppanuus ei siis ole pelkästään tavaroitten ja palveluiden vaihdantasuhde. Avoimuuden lisääntyessä taktiselta kumppanuudelta vaaditaan myös lisääntyvää luottamusta, eikä yhteistyösuhde voi perustua pelkästään sopimukseen. (Sipilä & Töyrylä 2001.)

Taktisessa kumppanuudessa vaadittava luottamus rakentuu ennen kaikkea jatkuvan vuorovaikutuksen, yritysten välisen dialogin seurauksena ajan kuluessa. Taktista kumppanuutta rakennettaessa on yhteistyölle luotava viitekehys, jonka avulla määritellään selkeästi molempien osapuolten saavutettavissa olevat hyödyt sekä yhteiset visiot, strategia, yrityskohtaiset intressit sekä roolit. Yhdessä neuvotellen

määritelty kehys yhteistyölle lisää paitsi uskoa ja selkeyttä kumppanuudella saavutettavissa oleviin tuloksiin myös luottamusta. (Stähle & Laento 2000, 87 - 88.)

Taktiselle kumppanuudelle ominaista on prosessien ja toimintakulttuurien yhdistäminen, joka käytännössä tarkoittaa yrityksen hallussa olevan tietopääoman integrointia. Yhdistämällä kahden yrityksen osaamisen menestystekijöitä voidaan saavuttaa täysin uusia liiketoiminta- alueita ja -mahdollisuuksia. Tämä kuitenkin edellyttää sekä oman että kumppanin arvoketjun täydellistä ymmärtämistä ja valmiutta kyseenalaistaa vanha toimintatapa. (Stähle & Laento 2000, 88.)

Operatiiviseen kumppanuuteen nähden taktisen kumppanuuden rakentamiseksi vaaditaan paljon enemmän toimijoita ja vuorovaikutusta. Kumppanuussuhde on siis monimutkaisempi ja näin ollen haastavampi myös sen johtamisen kannalta. Suurin johtamisen haaste liittyy ennen kaikkea lisääntyvän informaation hallintaan ja toimivan palautejärjestelmän kehittämiseen. Taktisessa kumppanuudessa syntyy jatkuvasti uutta tietoa, erilaisia näkemyksiä ja menetelmiä, jotka olisi saatava reaaliaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti molempien yritysten tietoon. Tietopääoman integraation tehostamiseksi, ja sen avulla tavoiteltavan lisäarvon saavuttamiseksi, vaaditaan informaation hallintaan järjestelmä. Järjestelmän avulla kootaan yhteen yhteistyössä tuotetut dokumentit ja toimijat yhteystietoineen sekä tarjotaan työkaluja tehokkaaseen ja innovatiiviseen vuorovaikutukseen. (Stähle & Laento 2000, 86 - 91.)

5.3 Strateginen kumppanuus

Strateginen kumppanuus on kehittynein, mutta samalla haastavin kumppanuussuhde, jonka avulla liiketoiminta on mahdollista viedä täysin uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle. Strategisen kumppanuussuhteen onnistuminen edellyttää kummaltakin osapuolelta oman tietopääoman paljastamista, jonka seurauksena kumppaneiden välille muodostuu merkittävä riippuvuussuhde. Strategisesti tärkeän tietopääoman jakaminen kumppanin kanssa vaatii luonnollisesti myös paljon luot-

tamusta. Strategisen kumppanuuden rakentaminen sisältää suuria riskejä mutta se avaa myös mahdollisuudet suuren lisäarvon tuottamiseen. (Stähle & Laento 2000; Sipilä & Töyrylä 2001; Antola & Palm 2007.)

Käytännössä strateginen kumppanuus tarkoittaa, että kumppanuutta rakentavat yritykset pysyvät juridisesti itsenäisenä mutta jakavat yhteistyöllä saavutettavat edut ja hoitavat yhdessä operatiivisen johtamisen. Olennaista on myös se, että strategisessa kumppanuudessa tehdään yhteisiä panostuksia strategisesti tärkeille liiketoiminnan alueille. (Todeva & Knoke 2005, 125.) Vaikka strateginen kumppanuus on kehittynein ja suurimman lisäarvon mahdollisuuden tarjoava kumppanuuden taso, se ei aina ole tavoiteltavin kumppanuussuhde. Yrityksen tulee valita kumppaninsa omiin tarpeisiinsa ja tavoitteisiinsa parhaiten sopiva kumppani ja kumppanuuden muoto. (Lambert, Emmelhainz & Gardner 1996, 8) Parhaan mahdollisen kumppanin valinnassa tulee olla varovainen ja harkitseva. Valinta edellyttää oman tietopääoman ja siihen liittyvien mahdollisuuksien tuntemista sekä liiketoimintaympäristön ja sen toimijoiden tuntemista heikkouksineen ja vahvuuksineen. Lisäksi mahdollisten kumppanien tietopääomasta on kerättävä tietoa järjestelmällisesti. (Stähle & Laento 2000, 94 - 95.)

Strategisen kumppanuuden edellytyksenä oleviin luottamukseen ja avoimuuteen liittyy myös merkittävä riski oman tietopääoman jakamisen näkökulmasta. Avoimuuden ja strategisen tietopääoman suojaamisen välille on vedettävä johonkin kohtaan raja. Kaikkea ei tarvitse jakaa tärkeimmänkään kumppanin kanssa vaan on opittava tunnistamaan alueet, joilla tietoa voidaan jakaa ja strateginen etu saavuttaa. (Stähle & Laento 2000, 95.)

Strategisia kumppanuussuhteita voidaan sanoa voimakkaasti verkostomaisiksi, koska niihin liittyy runsaasti monimuotoisia yhteyksiä eri toimijoiden välillä. Erilaiset yhteydet ja informaatiotulva saattavat ajaa verkoston kaaokseen, jossa asiat tapahtuvat spontaanisti. Hallitsemattomuuden seurauksena syntyvät puolestaan useimmat innovaatiot. Dynaaminen ja turbulenti ympäristö aiheuttaa haasteita strategi-

sen yhteistyön johtamiselle. On löydettävä oikea johtamistapa kontrollin ja vapau-
den väliltä. Organisaation joustavuutta voidaan lisätä ja sisäistä byrokratiaa vähen-
tää jakamalla vastuuta ja tukemalla henkilöstöä. (Stähle & Laento 2000, 97 - 98.)

Strategisissa kumppanuuksissa luottamus rakentuu yhteiselle ajatukselle kumppa-
nuuden tuottamasta lisäarvosta. Kumppanuuden osapuolet jakavat molempien
omista lähtökohdista luodun yhteisen vision, arvot ja toimintatavat. Onnistumisen
edellytyksenä ja luottamuksen rakentajana on yhteinen näkemys asioista. (Stähle
& Laento 2000, 99.)

Taulukossa 3 on kootusti eritelty kumppanuuden tasojen eroavaisuudet.

Taulukko 3 Kumppanuuksien erot (Stähle & Laento 2000, 103.)

	Operatiivinen kumppanuus <i>Istuttaminen</i>	Taktinen kumppanuus <i>Integrointi</i>	Strateginen kumppanuus <i>Innovaatio</i>
Tavoite	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua → tuoteinnovaatio → bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus <ul style="list-style-type: none"> • yhteys • innovatiivisuus • luottamus

Kuten taulukosta 3 käy ilmi, eritasoisten kumppanuuksien tavoitteet ovat erilaisia, ja kumppanuudessa jaettavan tietopääoman lisääminen ja luottamuksen kehittymisen tuottavat kumppanuudelle lisäarvoa.

6 CASE- ANALYYSI: YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ RANTASALMEN ASEMANSEUDUN YRITYSKESKITYMÄSSÄ

Opinnäytetyön kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä on yritysten välinen yhteistyö Rantasalmen asemanseudun yrityskeskitymässä. Kysymykseen liittyviksi tavoitteiksi asetettiin yrityskeskitymän saavutusten ja haasteiden sekä yhteistyön jatkuvuuden turvaamisen mahdollisuuksien selvittäminen. Tavoitteiden saavuttamisessa käytettiin hyväksi yrityskeskitymän toiminnasta kerättyä dokumentaatiota ja haastateltiin yrityskeskitymän avainhenkilöitä seitsemästä yrityksestä.

6.1 Case-analyysin toteutus

Rantasalmen asemanseudun yrityskeskitymän toiminnasta on vuosien 2007- 2010 aikana kerätty dokumentaatiota, jota käytin hyväksi opinnäytetyössäni. Käytössäni ollut dokumentaatio sisälsi mm. hankesuunnitelmia, kokouspöytäkirjoja ja niiden liitteitä sekä esityslistoja, sopimus pohjia, raportteja ja yhteenvetoja. Merkittävin yksittäinen dokumentti oli Etelä-Savon maakuntaliiton julkaisema *Taustaraportti Rantasalmen ekoteollisuuspuistohankkeelle*. Käytössäni olleella dokumentaatiolla oli suuri merkitys itselleni yrityskeskitymän toiminnan ymmärtämisen, yleiskuvan luomisen ja haastattelujen suunnittelun kannalta. Kirjallisen materiaalin lisäksi yleiskuvan hahmottamista helpotti heti opinnäytetyöprosessin alussa ekoteollisuuspuistohankkeen projektipäällikön kanssa käymäni kattava keskustelu.

Riittävän yleiskuvan hahmotuttua ja tutustuttuani aihepiiriin kirjallisuuteen laadin yrityskeskitymän keskeisimmille toimijoille suunnatun, liitteenä 1 olevan haastattelulomakkeen. Haastattelulomake toimi runkona yrityskeskitymän seitsemälle toimijalle elo - syyskuun aikana tehdyille teemahaastatteluille. Haastattelulomake lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jonka jälkeen heidän kanssaan sovittiin puhelimitse sopiva haastattelu aika ja tapaaminen. Ainoastaan yhden toimijan kanssa yhteistä aikaa ei löytynyt, ja hän vastasi haastatteluun sähköpostin välityksellä. Henkilökohtaiset haastattelut kestivät keskimäärin noin puoli tuntia, lyhyim-

män kestäessä vain 11 minuuttia ja pisimmän 45 minuuttia. Uskon, että haastattelujen ajalliseen keston vaikutti suuresti se, miten tärkeäksi yritysten välinen yhteistyö ja yrityskeskittymän kehittäminen yrityksessä koettiin. Haastattelut nauhoitettiin jälkepäin tehtävän sisällön analysoinnin helpottamiseksi.

Laatimani haastattelulomakkeen ensimmäisen ja toisen kohdan avulla halusin selvittää haastateltavan yrityksen perustiedot, sidokset ja yrityksen tekemän käytännön yhteistyön muiden yritysten kanssa sekä sen tuottaman lisäarvon. Haastattelulomakkeen kolmannessa kohdassa käytiin haastateltavan kanssa läpi yritysten väliseen yhteistyöhön ja verkostoihin kiinteästi liittyviä teemoja ja pohdittiin niiden roolia nimenomaan Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä. Haastattelijana pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen täsmentämättä kysymyksiä, koska halusin myös saada selville, miten ja millaisena haastateltavat ymmärtävät esimerkiksi joustavuuden tai vuorovaikutuksen yrityskeskittymässä. Haastattelujen neljännen ja viidennen kohdan avulla selvitettiin Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän vahvuudet ja mahdollisuudet sekä heikkoudet ja uhat.

Saavuttaakseni mahdollisimman tarkan analyysin haastatteluista, kirjoitin kaikki henkilökohtaiset haastattelut puhtaaksi. Analyysin tarkkuus näkyy erityisesti haastattelulomakkeen kolmannen kohdan tulosten käsittelyssä, jossa pyrin käyttämään mahdollisimman paljon suoria lainauksia haastatteluista. Haastateltavien intimiteettiä suojaamiseksi haastateltaviin viitataan kirjaimin A - G, mutta toisaalta toivon, että etenkin yrityskeskittymän toimijat pystyisivät lainauksista tunnistamaan toisensa kriittisen keskustelun ja kehityksen aikaansaamiseksi. Tulosten käsittelyssä ensimmäiseksi käydään läpi yrityskeskittymän yritykset perustietoineen ja seuraavaksi haastatteluista saatujen tietojen perusteella yrityskeskittymän toiminnallinen yhteistyö jokaisen yrityksen näkökulmasta erikseen. Myös ekoteollisuuspuistohankkeen rooliin yrityskeskittymän kehittäjänä keskitytään omassa erillisessä osiossa. Yhteistyön avulla yrityskeskittymässä saavutettua lisäarvoa, ja kohdan kolme teemoja käsitellään tarkkojen lainausten ja omien, henkilökohtaisten mielipiteideni kautta. Haastattelulomakkeen kohtien neljä ja viisi vastauksista on koottu yhteen-

vedot perinteisen SWOT-analyysin pohjaksi. Toimenpide-ehdotukset perustuvat SWOT-analyysin tuloksiin sekä haastattelulomakkeen kolmannessa kohdassa esille tulleisiin yrityskeskittymän vahvuuksiin ja haasteisiin.

6.2 Rantasalmi Oy:n konkurssi

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja tästä osoituksena on myös Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä opinnäytetyöprosessini aikana tapahtunut radikaali muutos. Yrityskeskittymän suurin yritys ja verkostoveturi Rantasalmi Oy hakeutui tiistaina 28.9.2010 konkurssiin Pohjois-Savon käräjäoikeudessa Kuopiossa (Kärkkäinen 2010). Suurin osa opinnäytetyöstä ja yrityskeskittymän toimijoiden haastattelut tehtiin ennen Rantasalmi Oy:n konkurssia, ja haastattelujen tuloksista näkyikin usko ja toivo Rantasalmi Oy:n toiminnan jatkumiseen, mutta toisaalta suurimpana uhkana yrityskeskittymän toiminnalle pidettiin nimenomaan Rantasalmi Oy:n konkurssia. Luonnollisesti haastateltujen toimijoiden mielipiteet ja ajatukset ovat voineet muuttua tapahtuneiden muutosten myötä. Koska opinnäytetyön rajaukset ja muu suunnittelutyö tehtiin ennen tietoa Rantasalmi Oy:n konkurssista, en huomioi sitä erityisesti tulosten käsittelyssä, mutta pohdin konkurssin vaikutuksia yrityskeskittymän toimintaan SWOT-analyysin lopuksi ja huomioin konkurssin vaikutukset toimenpide-ehdotuksissani.

7 TULOKSET

Opinnäytetyön ja yhteistyön analysoinnin kohteina olivat Rantasalmen asemanseudun mekaanisen puunjalostuksen yrityskeskittymän seitsemän aktiivisinta ja keskeisintä yritystä. Kaikilla yrityksillä on toisiinsa erityyppisiä ja -tasoisia suhteita ja sidoksia. Kaikki seitsemän yritystä kuuluvat myös vuosina 2006 - 2010 yhteistyötä koordinoineeseen Rantasalmen ekoteollisuuspuistoon. Luvussa esille tulevat asiat perustuvat yrityskeskittymän toimijoille tehtyihin haastatteluihin ellei lähdeviitteessä muuta mainita.

7.1 Rantasalmen asemaseudun yrityskeskittymän yritykset

Rantasalmi Oy

Rantasalmi Oy on vuonna 1946 perustettu yritys ja sen päätoimialana on hirsirakennusten valmistus. Rantasalmi Oy:n vuoden 2009 liikevaihto oli noin 8 miljoonaa euroa, ja syyskuussa 2010 yritys työllisti 20 tuotannon työntekijää ja 14 toimihenkilöä.

Finn-Bois MTR Oy

Finn-Bois MTR Oy on vuonna 2007 perustettu yritys, jonka toimialana on hirsirakennusten valmistus. Yrityksen liikevaihto vuonna 2009 oli noin 1,3 miljoonaa euroa. Finn-Bois MTR Oy työllistää keskimäärin viisi henkilöä.

Sil-Kas Oy

Sil-Kas Oy on vuonna 1993 perustettu rakennuspuusepänteollisuuden alan yritys. Yrityksen liikevaihto on tällä hetkellä noin miljoonan euron luokkaa, ja se työllistää 6-7 tuotannon työntekijää.

Korpihonka Silvennoinen Martti T:mi (Korpihonka)

Korpihonka on rakennuspuusepäntuotteita valmistava yritys, ja se on toiminut Rantasalmen asemaseudulla vuodesta 1998 lähtien. Yrityksen liikevaihto on alle 200 000 euroa, ja se työllistää yhden henkilön.

JK-Terämet Oy

JK-Terämet Oy on toiminut Rantasalmen asemaseudulla vuodesta 2003 lähtien, ja sen liiketoiminta yrityskeskittymässä keskittyy erityisesti terähuoltoon ja muuhun

teollisuuden kunnossapitoon. Yritys pyrkii tarjoamaan monipuolisia metallin työstöön liittyviä palveluja, teräsrakenteiden valmistusta ja koneistusta. Yrityksen liikevaihto on noin 150 000 euroa ja henkilöstömäärä 2 - 3.

Kuljetusliike Myllys Ky

Kuljetusliike Myllys Ky on vuonna 1959 perustettu tieliikenteen ja logistiikan liiketoimintaa harjoittava yritys. Yritys on merkittävä logististen ratkaisujen tarjoaja yrityskeskittymässä. Yrityksen liikevaihto on noin 600 000 euroa, ja sen henkilöstömäärä on 5 - 6 henkilöä.

Kiinteistö Oy Rantasalmen Silva

Kiinteistö Oy Rantasalmen Silva Oy hallinnoi ja ylläpitää Rantasalmen asemanseudun maa-alueita sekä teollisuus- ja toimistotiloja. Yritys rakentaa tarvittaessa myös uusia tiloja. Lisäksi yritys toimii alueen kehitysyhtiönä. Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan liikevaihto on 300 000 euroa vuodessa ja se työllistää osaaikaisesti yhden toimihenkilön.

7.2 Yrityskeskittymän toiminnallinen yhteistyö

Haastattelujen toisessa osiossa keskusteltiin haastateltavan edustaman yrityksen roolista ja käytännön yhteistyöstä Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä. Toiminnallinen yhteistyö on kuvattu seuraavissa luvuissa sanallisesti erikseen jokaisen yrityksen näkökulmasta.

7.2.1 Finn-Bois MTR Oy:n näkökulma

Finn-Bois MTR Oy myy Korpihongalle puumateriaalia, jota ei pystytä enää hyödyntämään omassa tuotannossa hirsirakennusten valmistuksessa, mutta joka soveltuu Korpihongan valmistamiin puusepäntuotteisiin. Vastaavasti yritys teettää Korpi-

hongalla tarvittaessa puun erikoistyöstöjä. Sil-Kas Oy:ltä yritys ostaa pakkausmateriaalina käytettävää puutavaraa ja tarpeen vaatiessa vuokraa Sil-Kas Oy:ltä myös työvoimaa. Rantasalmi Oy:ltä yritys ostaa höyläys- ja sormijatkopalveluja sekä erilaisia materiaaleja, kuten esimerkiksi erikoispilareita. Myös Rantasalmi Oy:ltä yritys vuokraa työvoimaa tarpeen vaatiessa ja tilanteen salliessa. Rantasalmi Oy:n henkilöstö toteuttaa myös vientikaupan keräilyn ja paketoinnin asiakaskohtaisesti saha-, paneeli ja listatavaran osalta sekä lähetyksen kokonaisuudessaan. Kuljetusliike Mylly Ky huolehtii yrityksen lähetysten lastauksista trukkopalvelun kautta. Lisäksi Mylly kuljettaa yritykselle sahatavaran kotimaankuljetuksina lähes kokonaisuudessaan. JK- Terämet vastaa yrityksen puuntyöstökoneiden terähuollosta ja Kiinteistö Oy Rantasalmen Silva on yrityksen toimitilojen vuokranantaja.

7.2.2 JK- Terämet Oy:n näkökulma

JK- Terämet Oy tarjoaa puuntyöstökoneiden terähuoltoa alueen puutoimialanyrityksille Rantasalmi Oy:lle, Finn- Bois MTR Oy:lle, Sil- Kas Oy:lle ja Korpinhongalle. Lisäksi yritys tarjoaa kaikille yrityskeskittymän toimijoille tarvittaessa myös muita metallialan ja teollisuuden kunnossapidon palveluja. Yritys pyrkii käyttämään Kuljetusliike Myllyksen palveluja aina, kun siihen on mahdollisuus ja erityisesti laiteinvestointien ja teräsrakenteiden kuljetuksissa. JK- Terämet Oy:n kokonaislaskutuksessa vuositasolla Rantasalmen asemanseudun osuus on 20 - 30 %. Yritys on Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan vuokralainen.

7.2.3 Korpihonka T:mi Martti Silvennoisen näkökulma

Korpihongan liikevaihdosta 60 % on alihankintaa Rantasalmi Oy:lle. Alihankintaa on vähän myös Finn- Bois MTR Oy:lle. Puutavaran hankinta yritykseen toteutetaan Sil- Kas Oy:ltä. Yrityksen terähuollon ja mahdolliset terien profiloinnit tekee JK- Terämet Oy. Kuljetusliike Myllyksen palveluita yritys käyttää aina tarpeen vaatiessa. Yritys on Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan vuokralainen.

7.2.4 Kuljetusliike Myllys Ky:n näkökulma

Kuljetusliike Myllys Ky tarjoaa kuljetus- ja trukkpalvelua kaikille Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän toimijoille, joista yrityksen näkökulmasta kaksi tärkeintä ovat Rantasalmi Oy ja Finn- Bois MTR Oy. Yritys toimii vuokralaisena Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan tiloissa.

7.2.5 Rantasalmi Oy:n näkökulma

Kuljetusliike Myllys Ky vastaa Rantasalmi Oy:n kaikkien valmiiden tuotteiden rahtikuljetukset kotimaan asiakkaille ja vastaa yrityksen trukkiliikenteestä. Rantasalmi Oy:n henkilöstö ajaa Myllyksen omistuksessa olevia trukkeja, jonka kautta yhteistyösuhte muodostuu alueen muihin trukkpalvelua käyttäviin yrityksiin. Yritys on aiemmin tarjonnut höyläyspalvelua Sil- Kas Oy:lle, mutta viime aikoina yhteistyö on ollut vähäistä. Myös Sil- Kas Oy:n terähuolto toteutettiin aiemmin Rantasalmi Oy:llä, mutta ulkoistuksien myötä molempien yritysten terähuolto on täysin siirretty JK- Terämet Ky:lle. Eniten yhteistyötä Rantasalmi Oy tekee Finn- Bois MTR Oy:n kanssa. Yritys myy Finn- Bois MTR Oy:lle höyläys- ja sormijatkospalveluja sekä vuokraa työvoimaa lähetykseen ja lastaukseen. Lisäksi yritysten välisesti myydään ja ostetaan puutavaraa tarpeen mukaan. Korpohonka toimittaa Rantasalmi Oy:lle saunakomponentteja ja ikkunoita. Rantasalmi Oy on Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan vuokralainen, mutta myös osaomistaja.

7.2.6 Sil-Kas Oy:n näkökulma

Sil-Kas Oy ostaa Kuljetusliike Myllykseltä trukkpalvelut ja kuljetuspalveluita tuotteidensa jakeluun. JK- Terämet Ky vastaa yrityksen terähuollosta. Yritys tarjoaa Finn- Bois MTR Oy:lle vuokratyövoimaa tarpeen mukaan ja oman tuotannon niin salliessa. Lisäksi yritys myy omasta tuotannostaan jäävää puutavaraa Finn- Bois MTR Oy:n pakkausmateriaaliksi. Yritys on aiemmin ostanut Rantasalmi Oy:ltä höyläyspalveluja, mutta viime vuosina yritysten välinen yhteistyö on jäänyt vähäiseksi.

Korpihonka ostaa yritykseltä puutavaraa tarvittaessa. Sil- Kas Oy on Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan vuokralainen.

7.2.7 Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan näkökulma

Kiinteistö Oy Rantasalmen Silva tarjoaa vuokranantajana Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän yrityksille toimitilat. Lisäksi yhtiö on tarjonnut ekoteollisuuspuistohankkeelle työvoimaa sekä kirjanpitoa palvelua.

7.3 Ekoteollisuuspuisto- hanke yrityskeskittymän kehittäjänä

Mekaaninen puunjalostus Rantasalmen asemanseudulla sai alkunsa jo vuonna 1946, kun alueelle perustettiin Osmo Ruotsalaisen johdolla Rantasalmi Oy. Vuosien mittaan alueelle on syntynyt uusia puuta jalostavia, ja sitä tukevia yrityksiä. Puuhun perustuvalla teollisuudella on siis pitkät perinteet alueella ja puutoimiala nähdään edelleen elinkeinopoliittisesti tärkeäksi toimialaksi Rantasalmella. (Silvennoinen 2010.)

Ekoteollisuuspuisto on tietty maantieteellisesti rajattu alue, jonka eri toimijoiden välillä tapahtuu materiaalien, energian ja informaation vaihtoa. Ekoteollisuuspuiston käsite kuuluu teollisen ekologian alaan jossa luonnon ekosysteemien toiminnasta pyritään ottamaan mallia suunniteltaessa ihmisen teollisia järjestelmiä. Erityisesti painotetaan materiaalivirtojen sulkemista ja energian tehokasta käyttöä. (Ekoteollisuuspuisto a)

Ekoteollisuuspuistoja kuvaa hyvin niiden yhteisöllinen luonne, tiivis yhteistyö ja vuorovaikutus. Myös kokonaisvaltainen systeeminäkökulma korostuu ja ajatuksena on, että yritysten saavuttama yhteinen hyöty on suurempi kuin erikseen omaa hyötyään optimoivien yritysten hyötyjen summa. Tämä voi edellyttää, että yksittäisen yrityksen osalta kehittämistyö suunnataan jätteen määrän vähentämisen sijaan sen käyttökelpoisuuden parantamiseen toisen yrityksen raaka-aineena. (Ekoteollisuuspuisto a)

Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän kehittäminen Suomen ensimmäiseksi tietoisesti ja suunnitellusti toteutetuksi ekoteollisuuspuistoksi sai alkunsa vuonna 2004. Etelä- Savon maakuntaliitto tiedusteli kuntien halukkuutta osallistua

ekoteollisuuspuiston perustamiseen koordinoimansa ProMidNord hankkeen Ekokilpailukykyosion kautta. ProMidNord hanketta rahoitettiin Euroopan Unionin BSR Interreg III B-ohjelman avulla. Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän lähtökohdat ja infrastruktuuri olivat hankkeen profiiliin sopivat ja mahdollistivat kehittymisen puutoimialan yritys- ja osaamiskeskittymäksi. Rantasalmen kunnan silloisen yritysasiamiehen kokemukset alueen yritysten aktiivisesta yhteistyöstä tukivat hankkeen käynnistämistä. ProMidNord hankkeen aikana Rantasalmen ekoteollisuuspuistolle luotiin hallintomalli Kiinteistö Osakeyhtiö Rantasalmen Silvan alaisuuteen, ja toimintastrategian tuleville vuosille laati tarjouskilpailun perusteella hankkeen vetovastuun ottanut insinööritoimisto Rejlers Oy Mikkelistä. (Ekoteollisuuspuisto b.)

Virallisesti Rantasalmen ekoteollisuuspuisto perustettiin vuonna 2006, jolloin sen perustajajäsenet allekirjoittivat perustamis- ja ympäristöpolitiikka-asiakirjan. Saman vuoden aikana perustettiin myös pääosin alueen yrittäjistä koostuva ekoteollisuuspuistotoimikunta, jonka tavoitteena oli kokoontua 3 - 4 kertaa vuodessa ja kehittää koordinoita ekoteollisuuspuiston toimintaa. Rantasalmen ekoteollisuuspuiston käytännön toiminta ja ensimmäinen vuoden mittainen omahanke käynnistyi vuonna 2007 Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan saaman julkisrahoituksen myötä. Rahoituksesta 70 % tuli EU:lta, EAKR:lta ja Suomen valtiolta Etelä-Savon maakuntaliiton kautta, 20 % Rantasalmen kunnalta ja 10 % yrityksiltä. Rahoitusta hankkeen jatkamiseen ja ekoteollisuuspuiston kehittämiseen saatiin myös vuosille 2008 - 2009 ja muutoshakemuksella vuoden 2010 loppuun asti. Tästä rahoituksesta 65 % tuli Etelä-Savon maakuntaliitolta, 10 % Rantasalmen kunnalta ja 25 % yrityksiltä. (Ekoteollisuuspuisto b.)

Rantasalmen ekoteollisuuspuistohankkeen lähtökohtana oli kehittää Asemanseudun alueen toiminnallista yhteistyötä. Päämääräksi asetettiin alusta alkaen alueen taloudellinen hyötyminen kustannustehokkaiden parannusten kautta. Päämäärän saavuttamiseksi tavoitteiksi asetettiin alueen yritysten kilpailukykyyn, vetovoimaisuuden ja ympäristöimagon parantaminen sekä toimintojen ympäristövaikutusten

vähentäminen. Keskeisiä tavoitteita olivat myös materiaalin käytön tehostaminen, loppusijoitettavan jätteen määrän vähentäminen, energian käytön tehostaminen sekä ympäristöpäästöjen vähentäminen. Hankkeen avulla pyrittiin myös käynnistämään jatkuvan parantamisen ajatusmalli sekä lisäämään yritysten välistä yhteistyötä ja yhteisten hyötyjen saavuttamista. Edellytykseksi tavoitteiden saavuttamiselle asetettiin yritysten sitoutuminen hankkeeseen ja yhteisesti asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. (Saikku 2006.)

Hankkeen alkuvaiheessa Rantasalmen ekoteollisuuspuistossa yrityksille luotiin myös ympäristöohjelma ympäristönhallintajärjestelmä EcoStartin avulla. EcoStart noudattaa sisällöltään pitkälti ISO 14001- standardia, mutta ei edellytä samaa tarkkuustasoa esimerkiksi dokumentoinnissa. EcoStart on siis kevennetty järjestelmä ympäristö asioiden hallintaan. Lisäksi yritykset sitoutuivat yhteisen ympäristöpolitiikan noudattamiseen. Ympäristöpolitiikan perustana on ajatus ekoteollisuuspuiston yhteisten ja yrityksen omien ympäristöasioiden jatkuvasta parantamisesta. (Saikku 2006, 4.)

Ympäristöohjelmien laadinnan myötä Rantasalmen ekoteollisuuspuiston jätteenlajittelua tehostettiin ja yhdistettiin, jonka seurauksena saavutettiin konkreettisia kustannussäästöjä ja luonnollisesti samalla saavutettiin myös ympäristön kuormittamisen vähentämiseen liittyviä tavoitteita. Käytännössä hyötyjätteiden lajittelu ja biojätteen kompostointi alueella tuli mahdolliseksi, sekajätteen määrä väheni merkittävästi, ja jätekuljetusten tarve väheni. Ekoteollisuuspuistohankkeen aikana alueelle luotiin myös yhteinen trukkivalvelu ja puuntyöstön kannalta oleellinen terähuolto keskitettiin yhdelle yritykselle. Yhteisen trukkivalvelun etuna on muun muassa, ettei kaikkien tarvitse hankkia omaa kallista konetta, koneen käyttö saadaan maksimoidua ja yritykset maksavat palvelusta juuri sen mitä käyttävätkin. Terähuollon keskitäminen yhdelle, asiantuntevalle yritykselle puolestaan vapauttaa resursseja muilta ja antaa mahdollisuuden molemmille osapuolille keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Merkittävänä ekoteollisuuspuistohankkeen saavutuksena voidaan myös pitää yrityskeskittymän aktivoitumista, toiminnallisen yhteistyön lisääntymistä sekä jatku-

vaan kehittymiseen pyrkimistä. Ekoteollisuuspuistotoimikunnan säännölliset koontumiset ja palaverit ovat lisänneet alueen yrittäjien vuorovaikutusta ja luottamusta toimijoiden välillä. Erilaisiin tapahtumiin osallistuminen on lisännyt alueen tunnettavuutta paitsi kotimaassa, myös kansainvälisesti. Koulutusten avulla on lisätty yrittäjien ja erityisesti ajoneuvojen kuljettajien tietoja ja taitoja ympäristöasioissa. Tietotekniikan hyödyntämistä on tehostettu alueella yhteisen tietoverkon kehittämisen ja Ekoteollisuuspuiston verkkosivujen avulla. Lisäksi alueen valvontaa on parannettu hankitun kulunvalvontajärjestelmän avulla. (Hankkeen raportit; Projektipäällikön kanssa käyty keskustelu)

7.4 Yhteistyön saavutukset ja haasteet Rantasalmen asemanseudun yritys-keskitymässä

Haastattelujen kolmannessa osiossa haastateltujen kanssa keskusteltiin yritysten väliseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen kiinteästi liittyvistä teemoista sekä yrityskeskitymän yhteistyöstä liiketoiminnan eri osa-alueilla. Keskustelun avulla pyrittiin saamaan selville missä asioissa Rantasalmen asemanseudun yrityskeskitymässä on onnistuttu ja mitkä asiat ovat tuottaneet ongelmia.

7.4.1 Yhteistyön tuoma lisäarvo

Yrityskeskitymän haastatellut toimijat nimesivät yhteistyöllä saavutettaviksi lisäarvoiksi omaan ydinosaamiseen keskittymisen, lyhyet maantieteelliset etäisyydet sekä resurssien tehokkaan käyttämisen.

Trukki- ja terähuolto -palvelut nähtiin toimijoiden keskuudessa ulkoistamisina, jotka ovat vapauttaneet yritysten resursseja ja mahdollistaneet osapuolten keskittymisen omaan kapeampaan osaamisalueeseensa eli ydinosaamiseen sekä kapasiteetin tehokkaaseen hyödyntämiseen.

No sitten mitä lisäarvoa yhteistyöllä saadaan. No tietylä viisiin vastuualueita on, että yritys pystyy niinku keskittymään siihen omaan ydinosaamiseensa.. (Haastateltava E)

Et se niinku, siinä on se tämä lisäarvo niinku periaatteessa, että heiläkii niinku se kapasiteettihomma riittää ihan toisella viissiin. Ja muuta sitten näihi hommiin. (Haastateltava E)

Kyllähän niinku lisäarvo jos ajatellaa ni tuosta trukistakkii, jos kaikila ois omat trukit ja kaikki omila trukikiloillaan.. Ni ei siin ois mittää järkee. Kyllähä sitte ku o yks trukki mikä hoitaa ni varmaa kaikkien etu loppujen lopuks.. Kapasiteetti saahaan eri tavala käyttöön ja.. Kummiskii trukit varmaa paremmassa kunnossa pyssyy, ei oo jokkaisela mittää raatoja tiälä.. Nii, se että ei kaikkee tarvita ite tehä, että se kuka tekköö sitä mitä parhaite ossoo ni kaikista parasha se on. (Haastateltava C)

Toiminta maantieteellisesti pienellä alueella lyhyine välimatkoineen mahdollistaa tehokkaan päivittäisenkin vuorovaikutuksen sekä poistaa rahtikuluja ja odotusaikoja etenkin terähuoltopalvelun osalta.

No se on just siinä lähelä ja ei tuu rahtikuluja, ei tuu mittään, ei oo terät esimerkiks viikkoja tuola jossain etelä- Suomessa jonoloissa ja muuta tuola ja uottoo millo on millo on.. (Haastateltava E)

Resurssien tehokas käyttö ilmenee eri toimintojen osaamisen ja erityisesti osaajien tehokkaana ja järkevänä käyttönä esimerkiksi logistiikassa, höyläyksessä ja terähuollossa.

Elikkä tärkein lisäarvo on se, että siellä on ammatti- ihmisiä niin kun eri sektoreilla elikkä just terähuolto ja höylärit ja lastaajat ovat niin tuota ammattilaisia. Jos me ruvetas tekemään niitä ni se o iha varma, että ei me yhtä hyvin pystytä sitä alussa tekemää ainakaa ja menis aikaa niin ku siihen.. (Haastateltava G)

Mielestäni Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän tuottama lisäarvo syntyy nimenomaan yritysten halusta ja ymmärryksestä yhdistää toisiensa erikoisosaimista ja resursseja. Tällä tavoin koko keskittymä yhdessä kykenee saavuttamaan kilpailuetua ja toimimaan tehokkaasti. Osaamisen yhdistäminen kuitenkin edellyttää ennen kaikkea oman tietopääoman ja prosessien tuntemista, mutta myös kumppanin tuntemista. Yrityskeskittymässä osaamisen yhdistämisestä syntyy lisä-

arvoa, jota yksikään yritys yksin ei voisi saavuttaa. Jatkuva yhteistyön mahdollisuuksien kartoittaminen mahdollistaa keskittymisen ja resurssien kohdistamisen omaan ydinosaamiseen.

7.4.2 Joustavuus

Haastattelujen perusteella Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän toiminta on joustavaa. Joustavuutta kuvattiin kuitenkin melko suurella vaihteluvälillä ”aika joustavasta” ”erittäin joustavaan”. Erityisesti joustavuuden olemassa oloa ja sen tärkeyttä painotettiin.

No tää joustavuus on kyllä sellanen et meillä on niinku kyllä toiminu näiden muutamien kanssa erittäin joustavasti tää... (Haastateltava B)

Jos yhestä kymmeneen ni se on se yheksän. (Haastateltava F joustavuudesta)

No sehä o ihan äärimmäisen tärkeä tää joustavuus. Joustavuus on nimeomaan se tässä, ihan tässä.. Eli se on erittäin tärkeä. (Haastateltava G)

Yrityskeskittymän yritykset ovat pieniä, ja haastateltava B totesikin, että yritykset ja niissä toimivat ihmiset itse päättävät halutaanko toimia joustavasti.

Mut tää joustavuus on hyvin tärkeä asia sillä tavalla, että se on hyvin pitkälti niinku näistä yrityksistä ja yrityksissä toimivista ihmisistä kiinni. Onko halua toimia joustavasti vai ei? Ja joustavuus on pirun tärkeä asia sillon, ku halutaan, että pyörät pyörivät tasaseen ja hyvästi. Että pystytään joustavasti sopimaan, et hei, nyt tehään tämä ja nyt tehään tämä ja voitko nyt lainata tuota ja voitko nyt ottaa tätä ja niin pois päin. (Haastateltava B)

Haastateltujen mielestä joustavuutta löytyi kaikilta yrityskeskittymän yrityksiltä riippumatta yrityksen asemasta tai koosta. Joustavuus koettiin oleelliseksi toiminnallisessa yhteistyössä, mutta haastateltava C vakuutti joustavuutta löytyvän rahaliikenteessäkin.

Noo se o molemminpuolista (joustavuus). Esimerkiks trukkitalvelut kaikki löytyy tästä, ei tarttee olla omia trukkeja. Tavara liikkuu, trukeilla tuuvaan esimerkiks mul-

le joku alihankintatyö, ni tuuvaan puu tuolta ja..ja tarvittaessa jos lastauksia on ni trukki löytyy ku viheltää tuohon. (Haastateltava F)

..kyllä sitä joustoa on nyt sitten vähän joka suunnassa ku tässä nyt ykskään ei oo mitään tämmösiä suuryrityksiä ja kyllähän nää nyt on muuttunu nää asenteet sillä lailla jo vähän isommissakin pikku yrityksissä.. (Haastateltava D)

Joo, no joo, joustavuudesta ni, kyllä myö ainakii niinku aika joustavia ollaan noile muile.. Että tarvittaessa ylitöinäkii tehhää, tehhää noita hommia. Kyllähä nyt muutkii sitte on joutanu. Jousto on kyllä tuota aika hyvä, monessaki suhteessa. Ihan niinku rahaliikenteessä ja kaikissa noissa, jos.. On joustavuutta kummiskii.. Ja avoimuutta. (Haastateltava C)

Joustavuutta ja konkreettista ilmenemistä yrityskeskittymän toiminnassa kuvattiin nopealla reagoinnilla, hyvällä organisointikyvyllä sekä halulla ja valmiudella tehdä esimerkiksi ylitöitä, jotta liiketoiminta sujuisi ja jatkuisi.

..meille vaikka tulee tuota, päivää ennen lastausta tulee joku, huomataan, että oho, et nyt joku juttu jääny hoitamatta ja pyydetään heiltä, että voitteko mitenkään saada tään omaan tuotanto- ohjelmaan sisään, ni ne on yleensä pystyny sen järjestämään. Että kyllä siinä mielessä kyllä erittäin hyvä juttu ku tiedetään kuitenkin, ettei nää oo aina niin helppoo nää työnsuunnittelut.. (Haastateltava G)

..no se o sitä, että on mahdollisuus nopeisiin muutoksiin ja joustaviin työaikoihin.. (Haastateltava D joustavuudesta)

Että siihen niinku pyritään, että tosiaan ei pattitilannetta kenellekään synny, se et tuotanto ei pääse katkiimaan. Ku heiläkii on sovitut aikataulut ja muut, ni sillo ollaan myökii siinä hommassa mukana tuota, että kaikki tään alueen yrityksilä hommat toimii, että se on niinku siinä.. (Haastateltava E)

Mielestäni joustavuuden Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä mahdollistaa yritysten pieni koko, avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri sekä aito halu tehdä työtä ja kehittyä yhdessä. Joustava toimintatapa mahdollistaa luottamuksen nopean kasvamisen, mutta toisaalta aiheuttaa myös suuren riskin luottamuksen katoamiselle, mikäli joustavuutta tarvitaan jatkuvasti esimerkiksi rahaliikenteessä

7.4.3 Vuorovaikutus ja kommunikaatio

Keskusteltuani vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta Rantasalmen asemanseudun yrityskeskitymässä haastateltujen kanssa, huomasin näkemysten asioista hieman eroavan toisistaan ja haastateltujen ymmärtävän vuorovaikutuksen ja kommunikaation eri tavoin. Suurin hajonta haastateltujen vastauksissa tuli käsiteltäessä vuorovaikutuksen määrästä yrityskeskitymässä haastateltujen vastatessa riittävästä ei riittävään.

Kyllä, kyllä kyllä juu on kohillaan. (Haastateltava F vuorovaikutuksen määrästä)

..no sitä varmaa vois olla enemmänki kun kerkeis.. (Haastateltava C vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta)

Ei riittävää (vuorovaikutus). Yhteisiä asioita pitäisi keskittää talvi-kevät aikaan, jolloin ei ole niin paljon normaalia työtä. (Haastateltava A)

Toisistaan poikkeavien vastausten antajien edustamien yritysten asema ja koko yrityskeskitymässä ovat kuitenkin hyvin erilaiset ja uskon tämän vaikuttavan vastauksiin. Pienet pärjäävät vähemmällä ja isot vaativat enemmän. Haastateltavat A ja C viittasivat vastauksissaan aikaan, sen puutteeseen ja ajankohtien merkitykseen vuorovaikutuksen määrää arvioidessaan. Aika ei riittänyt tai ajankohta oli sopimaton yhteisten asioiden käsittelyyn. Mielestäni vuorovaikutuksen menestyvässä ja toimivassa verkostossa tulisi kuitenkin olla jatkuvaa, mielellään päivittäistä ja sitä on ylläpidettävä ja kehitettävä koko ajan, jotta se olisi tehokasta ja synnyttäisi innovaatioita. Haastateltu D oli vastauksessaan samaa mieltä.

Se ei synny ihan itestään, et sitä täytyy niinku vähä kehittää ja ylläpitää.. Se on aika tärkeä et sitä koko ajan niinku ollaan yhteyksissä että ei tule.. se on se yhteydenpito niinku paras lääke siihen välttämään niitä äkillisiä tilanteita.. Ja just se et saa toisen ymmärtämään sen, että mikä itselle on tärkeä, miksi jonkun tiedon saaminen heti on tärkeä ja mihin se vaikuttaa. (Haastateltava D)

Haastateltava G toi keskustelussa vuorovaikutuksesta esille Rantasalmi Oy:n organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja siitä seuranneen tilanteen, jossa ei tiedetty kenen kanssa asioista neuvotellaan.

Et sehän tässä nyt oli, tässä oli pieni katkos tuli tähän.. tuo Rantasalmi Oy:n, kun siellä vaihtu johto. Niin ei tietty ihan tarkkaan, et kuka, mitä ja missä.. Ja siinä on nyt semmonen, edelleenki on tilanne semmone, että minä en tunne Rantasalmi Oy:n omistajaa tällä hetkellä. En oo tavannu koskaan. Et tässä varsinkin, kun tässä on ollu näitä, yhteistyökuvioita on ollu, niin ei oo tienny et kenen kanssa neuvotellaan tuolla naapurifirmassa.. (Haastateltava G)

Yhdistävänä tekijänä kaikkien haastateltujen vastauksissa oli halu ja tarve lisätä ja ylläpitää vuorovaikutusta koordinoitusti. Ekoteollisuus-puisto-hankkeen aikana vuorovaikutus oli syntynyt ja kehittynyt järjestettyjen ekoteollisuuspuistotoimikunnan kokousten kautta. Kokouksia järjestettiin parin kuukauden välein, niihin osallistuttiin aktiivisesti ja siellä käytiin läpi paitsi koko yrityskeskittymän asioita, myös yksittäisten yritysten tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. Etenkin kesän 2010 aikana käytännöstä on lipsuttu hankkeen projektipäällikön jäätyä äitiyslomalle ja hankkeen organisoidun toiminnan hiipuesssa. Yrityskeskittymän toimijoiden keskuudessa asia on kuitenkin tiedostettu, yhteisiä tapaamisia pidetään vuorovaikutuksen kannalta tärkeänä ja käytäntöä aiotaan jatkaa erillisen yhdistyksen kautta varsinaisen hankkeen loppuessa.

No täähän tää ekoteollisuuspuisto alueelahan meillä näitä palavereita oli, että se oli, oli aina parin kuukauven vällein oli aina toimikunnan kokkous, johon minäkii kuuluin tuossa ja tästä ol joka yrityksestä edustaja siellä. Ja siellä käytiin tuota niin asioita aina lävite ja muuta. Ja miusta se ol ihan hirveen hyvä juttu, että niitä oli. Nyt on tosin, tästä nyt on aikaa, muistaakseen olinkoha mie viime, kevät talavee tais olla ku mie oon viimeks ollu siellä. Kesä o ollu huisketta ja tässä nyt ei tainu ollaakaan niitä palavereja nyt kovin montaa, nyt tässä kesäaikaan siinä sitten. (Haastateltava E)

No meillähän on ollu, tää ku just ku tää oli tää ekoteollisuuspuisto niin. Siinähän meillä oli hyvä ku meillä oli tämä, kokouksia piettiin. Ni siinä oli just tää kommunikaatio ja vuorovaikutus tuli siellä. Et siellä tuli, kerran kuukauvessa kerrottiin noi, että missä mennään ja mitä tulee tapahtumaan. Ja se on nyt selvästi tässä kesän aikana lipsunu siitä ku ei oo ollu näitä kokouksia ja nyt se o niinku tämmöstä.. (Haastateltava G)

Tietysti nyt ku on laitettu hakemukset sissään et perustetaan tää oma ekoteollisuuspuisto yhdistys. Et varmaan sen kautta saatas niinku enemmän sitä vuorovaikutusta aikaan. Nii se tämä varsinainen ekoteollisuuspuisto hankeha loppu tai loppuu. (Haastateltava C)

Mielestäni vuorovaikutuksen ylläpitämistä ja kehittämistä voidaan pitää saatujen vastauksien perusteella Rantasalmen yrityskesittymän haasteena. Merkittävä osa haastetta on murrosvaiheesta ylipääseminen ja vuorovaikutuksen jatkaminen suunnitellussa yhdistysmuotoisessa toiminnassa, jonka avulla vuorovaikutuksen odotetaan lisääntyvän. Vuorovaikutuksen ylläpitämiselle ja kehittämiselle on mielestäni yrityskesittymässä erittäin hyvät lähtökohdat. Ilmapiiri kaikkien toimijoiden kesken on avoin ja pitkän yhteisen historian ansiosta toimijat tuntevat toisensa hyvin. Kuten haastateltu B:kin vastauksessaan vuorovaikutukseen liittyen totesi, kaikki on yrityskesittymässä toimivista ihmisistä kiinni. Yrityskesittymässä tulee ymmärtää paitsi oman toiminnan tarkoitus yksittäisenä yrityksenä, myös osana verkostoa.

7.4.4 Luottamus ja henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet

Vuorovaikutuksen määrä ja laatu korostuvat myös mitattaessa luottamusta verkostossa.

Luottamus mahdollistaa laadukkaamman vuorovaikutuksen ja laadukas vuorovaikutus saa aikaan luottamusta (Vesalainen 2002, 48)

Puutteet vuorovaikutuksessa heijastuivat jossain määrin myös haastateltujen vastauksiin käsiteltäessä luottamusta. Yleisesti arvioitiin luottamuksen ja sosiaalisten suhteiden olevan hyvällä tasolla, niiden merkitys ymmärrettiin ja monet korostivat etenkin sitä, että muiden toimijoiden sanaan voi luottaa. Toisaalta esille tuotiin myös vaikeudet avoimuuden rajan vedon kanssa, mitkä asiat ovat yrityssalaisuuksia ja mitkä asiat tulee paljastaa, jotta kumppanuussuhde on mahdollinen.

No joo, kyllähän meillä tässä alueella on semmonen kohtuullisen hyvä tilanne siinä on.. Luottamuksessa varmaan joskus voi olla vähän keskustelun aiheitakin, et mikä on yritys salaisuuksia ja mitkä taas semmosia, jotka pitäs kertoa avoimesti. Niin tästä aiheesta on aina välillä keskusteltu. (Haastateltava D)

No joo, kyllähän tietysti aika hyvin puhheet on pitäny paikkasa mitä tiältä on lähtenyt mutta meidän puolelta on varmaan liianki avointa ollu, et nyt varmaa vejetää vähä liinoja kiini, että ei ihan kaikkee anneta tietoon.. Että yrityksellä on omiakkii salaisuuksia mistä pietään kiini, että.. (Haastateltava C)

Kyllä, kyllä. Se on luottamus on kohillaan. Kyllä. Ja henkilökohtaset suhteet on mielestäni kanssa hyvässä kunnossa. Ainaki minulla on sellanen tuntuma, että puolin ja toisin luotetaan toisiimme. (Haastateltava B)

Se on nimeommaan siitä kiinni (luottamus), että sehän on henkilökohtasta ja siihen perustuu kaikki nää, sanotaan tämmöset menestyvät ja toimivat verkostot mitä syntyy. Se perustuu just näihin, koska ilman näitä ei tule syntymään semmosta toimivaa juttua. Elikkä just sitä, että halutaan auttaa toisia myöski. Että se niinku se ihan, ihan.. Se ei niinkun näy missään tuota raporteissa eikä se näy missään mut sil on valtavan suuri merkitys käytännön yhteistyössä. Et se on semmonen asia, jota ei pysty yliarvioimaan.. (Haastateltava G)

No luottamusha se kyllä on sit niinku, sanotaa et se o aika tärkeä ja sitä pittää olla. Sitähä mie niin ku just painotin, painoti siihen tuota että.. Firmoihi niinku pittää luottaa toisiisa, et jos mikä, niinku myökii sovittaa joku aikataulu ja se on semmonen juttu, että myökii pidetään se. Että meillä on niinku silleen tää luottamussuhte on kansa tässä näihin firmoihin keskinäisesti, ni tuota ihan hyvälä mallilla. (Haastateltava E)

Yhdessä yksittäisessä tapauksessa yhteistyön kerrottiin kaatuneen nimenomaan luottamuksen puutteeseen, joka johtui osaltaan myös siitä, ettei toisen yrityksen koko organisaatio ollut sitoutunut yhteistyöhön.

..meillä ei ollu niinku luottamusta siihen. Keskusteluyhteys ei ollu riittävä ja sitten se työn laatu ja tulos ja tämmöset asiat meitä ei sitten tyydyttäneet. Että valitettavasti vaan näin oli..ja jos yrityksen johto ei huolehdi siitä, että koko organisaatio on näiden linjausten takana tiedollisesti, taidollisesti, asenteellisesti jne. Niin eihän siitä mitään tule! Et koko organisaation on tiedettävä, omaksuttava ja toimittava sitten näitten mallien mukaan, ajatusten mukaan. (Haastateltava B epäonnistuneesta yhteistyöstä)

Haastateltava E korosti henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden hyvää tasoa ihmisten tavoitettavuuden ja lähestymisen helppouden kautta. Lisäksi hän painotti rohkean palautteen antamisen ja avoimuuden merkitystä paitsi luottamuksen rakentamisen, myös toiminnan kehittämisen kannalta.

..siihen mie oon tykästyny et tosissaan menipä kenen firman pomon luokse hyvässä tuota ni aina o semmonen, että neuvottelemmaan pystytään ja positiivisela mielelä ollaan aina tuota tässä.. Ja neuvottelut ja muut, että ne onnistuu ja muuta siinä.. Että se o ihan, ihan toimii, suoraa sannaen, ihan hyvite tässä.. Ja niinku meiläkkii on niinku monesti o sanottu, että hirveen tärke se, että annetaa palautetta, että mikä on, miten homma on menny ja muuta tuota että.. Se pitää sit tietee ja mitä pystytään ni korjataan ja muuttamaan siinä että aina pitää niinku suu saaha iha rohkeesti auki, jos jossai on sanomista.. (Haastateltava E)

Ilman luottamusta minkäänlaista yhteistyötä on turha lähteä edes suunnittelemaan, ja Rantasalmen asemanseudun yrityskeskitymässä yhteistyön tulokset osoittavat, että luottamus on hyvällä tasolla. On kuitenkin aina muistettava, että luottamuksen katoaminen tapahtuu aina helpommin kuin sen rakentaminen, joka on aikaa vievä prosessi. Yksittäisen yrityksen kannattaa tarkoin miettiä, mieluiten dokumentoidusti, mitkä ovat yhteistyön, ja siinä vaadittavan luottamuksen kannalta tärkeitä tietoja, jotka voidaan paljastaa myös kumppaneille. Vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen rakentamisessa ei voi liiaksi korostaa, ja sen vuoksi onkin erittäin tärkeää, että jatkuvasta vuorovaikutuksesta pidetään kiinni ja suunnitellusta yhdistyksestä muodostuisi yrityksille keskustelu- ja oppimisfoorumi. Vaikka vuorovaikutus onkin luottamuksen rakentamisessa tärkeää, ei pidä unohtaa suorittaa toiminnallista osuuttaan yrityskeskitymässä luottamuksen arvoisesti.

7.4.5 Yhteistyön johtaminen ja hallinnointi

Haastatteluissa keskustelu yhteistyön ja verkoston johtamisesta ja hallinnoinnista keskittyi kaikkien haastateltujen toimijoiden kanssa ekoteollisuuspuistohankkeen organisaation toimintaan. Hankkeen aikana muokkaantuneet käytännöt on haastateltujen perusteella koettu toimiviksi, koska sen avulla luotua toimintaa halutaan yrityskeskitymässä jatkaa yhdistysmuotoisena. Yhdistyksen halutaan olevan työkalu

verkoston kehittämiseen ja organisoitu vuorovaikutus- ja oppimisfoorumi, jolla on merkittävä rooli verkoston johtamisessa.

Minusta se ois ihan hyvä ajatus olla jatkossa tämmösen yhdistyksen pohjalla. Siinä nähän yritykset keskenään sopii periaatteista ja asioista avoimuuden ja keskinäisen luottamuksen pohjalta. (Haastateltava B)

..ku tää ekoteollisuuspuisto projekti meni päätökseensä ni oltiin kyllä hyvin yksmielisiä, että joku työvälina tähän pitää olla.. (Haastateltava D)

Ja meil on nyt tää Ekoteollisuuspuisto ry, jonka kautta pyritään sitten tätä johtamaan ja hallinnoimaan elikkä pitämään silleen, että aktivoidaan tämmösiin yhteis-palavereihin ja sitä kautta aktivoidaan ihmiset olemaan toistesa kanssa yhteistyössä..Niin, sieltä se lähtee liikkeelle. Mut tuota luodaan olosuhteet siihen, että.. On huomattu, positiivisia tuloksia tulee aina ku ollaan yhdessä. (Haastateltava G)

No tuo ekoteollisuuspuisto yhdistys jos tulis ni sielähä sitä yhteistyötä ois niinku helppo käyvä läpi ja johtoo. (Haastateltava C)

Haastateltava B oli tietoinen verkostojen ominaispiirteisiin kuuluvasta itseorganisoinnista ja totesi, ettei verkoston johtaminen saa olla tiukkaa ja toiminnan tulee olla spontaania. Myös haastateltava A totesi, että verkoston johtamisen pitää tapahtua luonnostaan tai veturiyrityksen toimesta.

Ekoteollisuuspuistohankkeen projektipäällikkö nosti omassa haastattelussaan esille julkisrahoitetun hankkeen byrokratian ja käytännön yhteistyön. Hän epäili, että hankkeen raportointi koettiin liian työlääksi eikä kaikkia toimenpiteitä sen vuoksi viety läpi hankkeen kautta.

Yrityskeskittymän jatkaessa toimintaansa yhdistyksenä raportoinnin tarve ulkopuolisille tahoille varmasti vähentyy mutta uusia haasteita toiminnalle voi aiheuttaa rahoitus. Mielestäni yrityskeskittymän toimijat ovat viemässä toimintaansa oikeaan suuntaan lähtiessään kehittämään yrityskeskittymää ekoteollisuuspuistohankkeen jälkeen yhdistyksen avulla. Toimintaa käynnistettäessä ikään kuin uudelleen tulisi muistaa tarkistaa verkoston visio ja määritellä strategia, jonka avulla se saavute-

taan. Vision ja siihen liittyvien tavoitteiden tulee olla myös realistisia. Yritysten välistä yhteistyötä kehitettäessä ei pidä unohtaa yksittäisen yrityksen sisäistä kehittämistä. Tähän liittyy myös se, että pohditaan ajatusta siitä, että mikä on verkoston ja siihen kuuluvan yksittäisen yrityksen olemassaolon tarkoitus ja mikä on yrityksen rooli ja tehtävä verkostossa. Verkoston johtamisen tärkeimpiä asioita ovat vuorovaikutuksen ja viestinnän sekä viestintäjärjestelmän ylläpitäminen ja kehittäminen. Johtamisen avulla yhteistyölle tulee luoda parhaat mahdolliset toimintaedellytykset.

7.4.6 Laadun ylläpito ja kehittäminen

Vuorovaikutuksen rooli korostui myös keskustelussa laadun ylläpidosta ja kehittämisestä. Lähes kaikki haastatellut toimijat painottivat keskustelun merkitystä laadun ylläpitämisen keinona.

Tietysti laadun kehittäminen, kehittämistähä aina pystyy, et pittää olla vaan niinku molemmilta puolilta sitte keskustelua siitä asiasta. Se on ehkä paras tuo kehittämisen tie. No laadun ylläpito. No sehä on tietysti tuota keskustelua ja palautteen antoa, että se on, se pittää sen toise yritykse se palaute antoo, että jos on huono jäläki tai muuta. Sillähä se laatukii ylläpietään.. (Haastateltava C)

..kun annetaan palautetta ja muuta tuota, että sillä pystytää se laatu suunnala ja toisela ylläpitämään. Ja sitten tuota niinku laadun kehittäminen, no siinä nyt ei.. No se, siihen tiiviiseen keskustelluun ja kanssakäymiseen, esimerkiks näissä.. Nämä on just semmosia aiheita, niinku tää laadun ylläpito ja kehittäminen, mitkä sisälty niinku aina niihin palavereihin, justiisa mitä oli parin kuukauven vällein. Et sielä käytiin kaikki asiat lävite ja muuta mitä pystytään kehittämään ja mitenkii ja millä tavoin ja muuta tuota.. (Haastateltava E)

..on voitu keskustella niinku avoimesti: ei, tämä homma ei oo nyt kunnossa ja tämän pitäs toimia näin. Kyllä sillä varmasti on vaikutusta siihen. (Haastateltava B)

Haastatellut huomioivat vastauksissaan hyvin paitsi tuotteiden laadun, myös toiminnan laadun. Toiminnanlaadun ylläpitämistä mielestäni parhaiten luonnehti haastateltava D.

..että koko ajan kun keskustellaan niin ei niinkun pääse sitten lipsahtamaan laatu huonoksi. Ettei ala muodostuu vääriä käytäntöjä, joista taas on sitten vaikee päästä eroon. Ja sama tämä, se yhteistyö korostuu niinku kaikissa näissä asioissa..että ei urauduta johonki hommaan vaan koko ajan niinku mietitään, että mitä olis tehtävissä, että joku asia sujuu paremmin. (Haastateltava D)

Vaikka lähes kaikki haastatellut painottivat keskustelun merkitystä laadun ylläpitämisessä, sitä ei ilmeisesti kuitenkaan käydä riittävästi, sillä useat vastaajat kertoivat avoimesti kumppaniensa laadullisista ongelmista. Nämä ongelmat pitäisi pystyä ottamaan rohkeasti esille, koska kaikki yritykset mielestäni kuitenkin haluavat saada palautetta ja täyttää laatua koskevat vaatimukset. Keskustelemalla laadusta myös luottamus yrityskeskittymän toimijoiden kesken kasvaisi edelleen.

7.4.7 Kustannussäästöt

Keskustelussa yhteistyöllä saavutettavista kustannussäästöistä haastateltavien vastaukset erosivat huomattavasti toisistaan. Se on ymmärrettävää kaikkien tarkastellessa asiaa nimenomaan oman yrityksensä näkökulmasta. Heti teeman käsittelyn alussa haastateltavat B ja D totesivat kustannussäästöjen hakemisen olevan oleellinen osa yrittäjän arkea.

Joo, täähän nyt on tietysti semmonen asia, joka yrittäjää, jos ketä kiinnostaa.. (Haastateltava B kustannussäästöistä)

Joo-o, no sehän on tietysti koko tämän yhteistyön..tai niin, voi sanoa melkein kaiken tässä yritystoiminnassa, niin pelkkää kustannussäästöjen keksimistähän se on koko ajan. (Haastateltava D)

Haastateltava G puolestaan totesi, ettei kustannussäästöihin pyrkiminen ole tärkein hyöty, jota yhteistyöllä tavoitellaan.

Ei se ihan, ei se kyllä ihan ole. Kyllä se tuotteen laatu ja toiminnan laatu ja joustavuus ja nopeus on varmasti ihan, ihan yhtä tärkeä. (Haastateltava G)

Omasta mielestäni kolme tärkeintä kustannussäästöjä tuovaa, yhteistyössä toteutettua toimenpidettä yrityskeskittymässä ovat trukkivalvelun luominen, terähuollon keskittäminen sekä alueen jätehuollon uudelleen organisointi. Näillä toimenpiteillä on päästy mielestäni kaikkia alueen toimijoita hyödyttävään win- win- tilanteeseen. Myös haastateltujen antamat vastaukset tukevat omaa käsitystäni.

Kustannussäästöjä. No varmaan just niinku tää trukkiliikenne on yks mistä tulo, kaikkie etu ja.. No meilä ainakii terotus on kustannussäästö ku on ulkoistettu se.. (Haastateltava C)

Tuola jätepuolela ainakii tuntus tulevan aika paljonkii (kustannussäästöjä), että on yhteisiä jäteasitioita ja näin.. (Haastateltava F)

..niinku kaikki tuommonen rahtikustannukset ynnä muut kaikessa näissä tämmösessä niinku terähommassa muussa jää pois. Se o jo hirvee etu yritykselle siinä. (Haastateltava E)

Haastateltava B:n näkökulmasta kustannussäästöjä saadaan työvoiman vuokraamisesta, jolloin työvoiman käyttö tehostuu sekä materiaalien tehokkaasta käytöstä ja hyödyntämisestä. Myös koneiden kapasiteetin tehokas hyödyntäminen tuottaa kustannussäästöjä. Myös haastateltava G totesi materiaalien ja työvoiman tehokkaan hyödyntämisen olevan kustannussäästöjen lähde. Lisäksi haastateltava G kertoi tiiviillä yhteistyöllä Kuljetusliike Myllyksen kanssa hakevansa aktiivisesti kustannussäästöjä logistiikasta esimerkiksi kuljetuksien optimoinnilla sekä paluu- ja yhteiskuljetusten hyödyntämisellä. Näin toimien pienikin paketti voidaan saada perille edullisesti. Haastateltavat E ja F totesivat lyhyiden maantieteellisten etäisyyksien olevan etu myös kustannuksien kannalta. Haastateltava D puolestaan kertoi ajan mittaan kehittyneiden yhteisten ja parhaiden toimintatapojen säästävän sekä aikaa että rahaa.

Haastateltava B nosti esille etenkin ekoteollisuuspuistohankkeen edistämät ympäristönäkökulmat yritystoiminnassa.

Jos aatellaan tällästä ekologista lähtökohtaa, niin kyllähän se yleisesti tarkoittaa sitä, et kun jos säästetään kustannuksia, niin se on myös ekologisesti positiivinen asia. (Haastateltava B)

Samoin haastateltava B nosti esille tapauksen, jossa kustannussäästöt jäivät saavuttamatta.

No esimerkkinä vois sanoa, että me on tehty sellasia materiaaleja täällä ja myyty.. 100 tai 150 kilometrin päähän on viety semmosia tavaroita, joita ois voinu tuossa naapurissa käyttää hyväks..Et tää on niin ku sitä kun yhteistyö ei pelaa.. (Haastateltava B)

Kuten haastateltavat B ja D:kin totesivat, kustannussäästöjen hakeminen on oleellinen osa yritystoimintaa, ja niitä etsitään jatkuvasti. Mielipidettä vahvistaa myös haastateltava G:n visio koko alueen yhteisestä materiaali- ja logistiikkayrityksestä. Aluetta yhdistävä tekijä on puu ja sen mekaaninen jalostaminen, mutta siitä huolimatta kaikki hankkivat puumateriaalinsa omien kanaviensa kautta. Keskitetyllä hankinnalla saavutettaisiin suurempi volyyymi ja näin ollen myös edullisempi hinta.

7.4.8 Yhteistyö ja tutkimus & kehitys

Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän yhteistyössä toteutettu tutkimus- & kehitystoiminta on ollut olematonta haastattelujen perusteella. Haastatellut kuitenkin toivat esille, että T&K- toiminnalle olisi tarvetta ja sitä voitaisiin kehittää esimerkiksi perustettavan yhdistyksen avulla. Teeman käsittelyn yhteydessä muutamat haastateltavat esittivät kritiikkiä Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvaa kohtaan, jonka alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti toimia myös alueen kehitysyhtiönä.

Se oli alunperin kiinteistö- ja kehitysyhtiö, mutta sillä jäi tää kehitysaspekti kyllä aika..aikalalla vähäiseksi, jos sanotaan ni melkeinpä niinku olemattomaksi. Semmonenhan se alun perin ajatus oli, mutta se,että missä määrin se niinku oikeesti oli tavoitteena semmonen vai oliko se enemmän niinku tämmönen, vähän niinku kuorutus tai markkinointikeino tään yhtiön synnyttämiseksi. (Haastateltava B)

..ni meillähän on, on tämä Silva, jonka täällä pitäis toimia, mut sehän ei oo toiminu ollenkaan. Ja Silvanhan pitäis olla, se oli tuota, kiinteistö- ja kehitysyhtiö, alun perin

sillä nimellä se on ollu. Ja se kehitysyhtiön roolihan sillä on ollu ihan.. Sitä ei oo niinku juurikaan ollu. (Haastateltava G)

Haastateltava D puolestaan totesi Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan hoitaneen roolinsa resurssien puitteissa hyvin.

Hmm, no Silvahan on varmaan hoitanu kyllä ihan niin hyvin ku noissa resursseissa pystyy hoitamaan. Et kyllähän Silva on ollu täysin mukana ja niin ku keskeisenä tekijänä tässä yhteistyökumppanina. Se on ihan selvä, että se on ollu täydellisesti mukana tässä mejän touhussa. (Haastateltava D)

Itse näen tutkimus & kehitystoiminnan edistämisen yrityskeskittymän haasteena. Yrityskeskittymän aktiivisilla toimijoilla on paljon ideoita alueen kehittämiseksi mutta niiden jalostaminen toimiviksi kilpailukykyä vahvistaviksi ja täysin uusiksi liikeideoiksi on jäänyt suunnittelun tasolle. Yhtenä varteenotettavana keinona näen yhteistoiminnan lisäämisen lähialueiden oppi- ja tutkimuslaitosten kanssa.

7.4.9 Yhteistyö ja logistiikka

Haastatteluissa keskustelu logistiikasta keskittyi yrityskeskittymässä toimivaan Kuljetusliike Myllys Ky:öön. Alueen muut yritykset pyrkivät hyödyntämään tehokkaasti kuljetusliikkeenpalveluja ja erikoisosaamista. Vastaavasti kuljetusliikkeen puolelta halutaan täyttää asiakkaan vaatimukset ja kehittää yhteistyösuhdetta edelleen. Haastattelujen perusteella logistiikan osalta riittää kehitettävää etenkin kuljetusten optimoinnissa.

7.4.10 Yhteistyö ja markkinointi

Markkinoinnin osalta suoranaista yritysten välistä yhteistyötä ei ole tehty Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä. Haastattelujen perusteella ekoteollisuuspuisto hankkeena nähtiin alueen tunnettuuden lisääjänä, mutta sen vaikutuksia oman yrityksen liiketoiminnalle ei osattu arvioida selkeästi. Useat haastateltavat

kuitenkin totesivat, ettei ekoteollisuuspuistohankkeesta ainakaan ole ollut haittaa yrityksen liiketoiminnalle.

No ollaanhan me saatu tunnettavuutta tälle alueelle, että en tiä onko se nyt tasan meidän yritystä hyödyttäny mitenkään. Minä ehkä suurimman merkityksen nään niinku ihan tämän kokonaisuuden tunnettavuuden lisääntymiseksi. Ja sitten tää lähiympäristössä, niin kun maakunnassa niin, niin tää on ehkä se suurin merkitys. (Haastateltava D)

No tietysti tunnetuks tekeminen, ainakii tuo ekoteollisuuspuisto.. En merkittävää hyötyä siitä nää, mutta ei se kyllä pahitteenakaa varmasti oo ollu siinä. (Haastateltava E)

No joo, no ehkä enemmänkii ekoteollisuuspuiston nimissä vois markkinoija. (Haastateltava C)

7.4.11 Yhteistyö ja hankintatoimi

Myös hankintatoimen osalta yhteistyö on jäänyt vähäiseksi Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä. Haastattelujen perusteella kaikilla osapuolilla kuitenkin on kiinnostusta yhteistyön kehittämiseen hankintatoimenkin osalta. Yhteinen raaka-aine, puu, antaisi sen toteuttamiseen hyvät mahdollisuudet.

No joo, no kyllä tuo hankintatoimi on tietysti se et siinä ei oo myöskään niinku tuota, siinä ei oo oikein päästy yhteistyöhön siinäkään. Mun mielestä se ois ihan järkevää. Ihan tosiaan, että oltas niinku samoissa ostoneuvotteluissa mukana ja samalla kertaa menis tuo juttu ja tarjoukset menis samalla, se ois helpompi juttu.. (Haastateltava G)

No hankintatoimi, no siellä olikii, että varmaan ehkä enemmän yhteistyössä pitäis tuota.. (Haastateltava C)

Juu, kyllä siinä varmasti olis, niin, totta kai siinä olis mahdollisuuksia ja järkevää tarvetta mutta ei se ole sille puolelle edennyt. Et jokainen on hankkinut matskunsa itse.. (Haastateltava B)

Haastateltava B:n mukaan ekoteollisuuspuistohankkeen aikana alueelle kuitenkin hankittiin yhteisesti kulunvalvontajärjestelmä.

No yhteistyö ja hankintatoimi, ei oo ollu minun mielestäni mitään muuta yhteistyötä hankintatoimessa kun kulunvalvontahan tänne on yhteistoimin järjestetty. Täs on vaan ongelmia tän alueen vartioinnin kanssa, pientä ilkivaltaa ja tämmöstä on täällä tapahtunu, niin sitä varten yhteistoimin, sitten ekoteollisuuspuiston hankkeena tälle alueelle järjestettiin tämmönen kulunvalvonta.. (Haastateltava B)

Mielestäni hankintatoimen kehittämiseen yrityskeskittymässä liittyy paljon mahdollisuuksia juurikin yhteisen materiaalin ansiosta. Yrityskeskittymässä on visioitu erilisesta materiaali- ja logistiikkayrityksestä, joka kantaisi vastuun oikeanlaisen materiaalin riittävydestä, mutta suurien pääomien sitominen varastoon ei mielestäni ole järkevää. Vaihtoehtoisesti kuljetusten optimointi ja suurempien massojen tilaaminen yhteisesti voisi olla yksi mahdollinen ratkaisu. Tietysti olisi hienoa, jos alueelle löytyisi uusi yrittäjä, joka vastaisi materiaalin hankinnasta ja mahdollisesti vielä jaloitaisikin sitä muiden yritysten tarpeisiin sopivaksi.

7.4.12 Liiketoimintaa tukevat toiminnot ja teollisuusalueen infrastruktuuri

Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän toimijat olivat alueen infrastruktuuriin melko tyytyväisiä, mutta ylimääräisiä kehuja se ei saanut.

Niin on, meillä on ihan hyvä tää kyllä.. (Haastateltava B alueen infrastruktuurista)

No ei ainakaa mitään haittoja oo, että tää on hyvin toiminu. Sen aikaa ku tässä oon ollu ni tosi hyvin toiminu. (Haastateltava F alueen infrastruktuurista)

No infraha on ihan kohtalainen täällä, että just tää, et tääl on asvaltoidut nää alueet ja tuota periaatteessa on niinku suurin piirtein kunnossa, et on niinku nää viemäroinnit ja muut on kunnossa ollu täällä. Että purunpoistot ja muut on saatu tässä jotenkin aikaan. (Haastateltava G)

Kyl mie oon ollu tyytyväinen. (Haastateltava E alueen infrastruktuurista)

Haastateltava G nosti esille ongelmat varastotilan riittämättömyydestä ja huonosta kunnosta.

Varasto ongelma meillä on tässä on. Että viime talvena romahti yks, ihan hyvä tuommonen puuvarasto, jossa käytettiin niinku valmista tavaraa. Se oli harmi. Ja varasto on niinku se, ongelmana meillä tässä koko ajan ollu. Se on just siitä, että me ei oo saatu niin paljon ku me ois tarvittu, saatu sitä varastoo. (Haastateltava G)

Mielestäni yrityskeskittymän alue asfaltoituine pihoineen on nimenomaan mekaaniseen puunjalostukseen keskittyville yrityksille toimiva liiketoimintaympäristö. Kiinteistöjen kunnossa sen sijaan on parantamisen varaa. Alueen yleisilme on ränsistynyt. Tämä vaikuttaa mielestäni suoraan alueen kiinnostavuuteen esimerkiksi uusien yritysten näkökulmasta. Eikä alueen yleisilme välttämättä miellytä nykyisten yritysten asiakkaita heidän vierailunsa aikana. Yksi verkostojen johtamisen tehtäviä on luoda verkostossa toimiville yrityksille parhaat mahdolliset edellytykset toiminnalle. Mielestäni tässä on Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä puutteita.

7.4.13 Yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen

Haastattelujen perusteella yrityskeskittymän toimijat uskoivat yhteistyön jatkuvuuden olevan turvattu, kun toimintaa jatketaan avoimesti keskustellen. Ekoteollisuuspuistohankkeen toimintaa jatkavan yhdistyksen vahvaan rooliin yhteistyönkehittämisen työkaluna uskottiin myös. Haastateltava B korosti yritysten ja niissä toimivien ihmisten asenteiden ja valmiuksien merkitystä yhteistyön jatkuvuuden turvaamisessa. Haastateltava E puolestaan piti laadun ylläpitämistä toiminnan jatkuvuuden kannalta oleellisena tekijänä. Haastateltava G piti jatkuvuuden suurimpana uhkana alueen yritysten, erityisesti Rantasalmi Oy:n taloudellista tilannetta ja mahdollista toiminnan loppumista.

No en tiää tuo yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen, ni se o varmaan et avoimesti keskustellaa vaa asioista ni ehkä paras on silleen. Se (yhdistys) o varmaa semmonne foorumi mikä vois niinku olla ,missä käyvää läpi sitte, jos sielä jotakii ongelmia on ni ja muuta. Se o varmaan se. Ja kyllähä se yhistys niin ku muutenkii tän asian kannalta.. (Haastateltava C)

Rehellisellä pelillä etteenpäin, avoimuudella, yritysten välisellä avoimuudella ja tällä viisiin ni tää homma toimii ihan varmasti, että tässä en nää minkää näköstä ongel-

maa.. Kyllä mie mielisin sitä, että niin niitä (yhteisiä palavereja) on. Sillä viisiin pysyttäs niinku aina ajan hermoilla ja siinä näihi yrityksiin toiminnassa ja muussa ni pysyttäs tuota ajantasala, että mitä on suunnitelmia milläkii firmala ja toteuttami- seen ja kenties pyrkiä vaan mahdollisimma paljon mukana olemaa sitte heijä kehi- tyksessä ja muuta tuota.. (Haastateltava E)

Ja sit tää yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen. No sehän tarkoittaa, ykkös kohta on siinä, että Rantasalmi Oy pysyy pystyssä. Se on tuota ihan, se tuota tässä niin merkittävä tekijä monelle yritykselle tässä näin. Voi sanoo et ensin pitää saada nää yritykset pysymään hengissä, ja sitten tuota, sitten varmaan tää yhteistyö syntyy luonnollisesti. Samalla alueella ollaan ni emmie usko, että siinä mitään muuttuu. Mut se vaan tarkoittaa just tätä et Ekoteollisuuspuisto ry:n pitää toimia ja olla niinku tällänen foorumi, jossa käydään näitä keskusteluja.. (Haastateltava G)

Sitten tuota yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen. Kyllähän se tuota, se on tietysti hyvin pitkälti kiinni siitä minkalaisia yrityksiä tällä alueella tulee olemaan ja minka- laiset valmiudet ja asenteet.. Ja se on asenteista kiinni ja minä uskon että tämä yhitys, yhitysmuotonen ratkasu on omiaan sitten turvaamaan sitä jatkuvuutta. Et en mie siitä ossaa muuta sannoo, näkisin sen tärkeenä ja hyvänä asiana, että se jatkuis. Se on näistä yrityksistä, niitten valmiuksista, asenteista kiinni mitä täällä tulee tapahtumaan. Varmaan se yhitys ois siinä tämmösenä ihan hyvänä työruk- kasena.. (Haastateltava B)

Mielestäni yhdistysmuotoinen toiminta on luonnollinen tapa jatkaa yrityskeskitty- män kehittämistä päätyneen ekoteollisuuspuistohankkeen jälkeen. Hankkeen ai- kana muodostuneet, hyviksi havaitut toimintatavat kannattaa hyödyntää myös yh- distyksen toiminnassa. Kuten haastateltavatkin totesivat, toiminnan tulee jatkua avoimeen perustuvassa ja vuorovaikutteisessa ympäristössä.

7.5 SWOT- analyysi

Haastattelujen neljännessä ja viidennessä osiossa haastateltavia pyydettiin ni- meämään Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän vahvuudet ja mahdolli- suudet sekä heikkoudet ja uhat. Haastattelujen perusteella vastauksista koottiin SWOT- analyysi. Yrityskeskittymän vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien sanallisen esittelyn jälkeen ne esitellään nelikenttänä taulukossa 4.

SWOT- analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen tai minkä tahansa muun organisaation toimintaa. Analyysimenetelmässä vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat kootaan havainnolliseen nelikenttämöön. Olennaista on, että analyysin avulla selvitetään nykytila vahvuuksien ja heikkouksien avulla sekä tulevaisuus mahdollisuuksien ja uhkien avulla. (PK- yrityksen Riskienhallinta.)

7.5.1 Vahvuudet

Rantasalmen asemaseudun yrityskeskittymän vahvuudeksi haastatteluissa nimettiin hirsitalorakentamisen perinne ja sen ansiosta kehittynyt, koko toimitusketjun kattava mekaanisen puunjalostuksen osaaminen. Yrityskeskittymässä on ns. hiljaista tietoa niin rakentamisesta ja tuotannosta kuin myynnistä ja markkinoinnistakin. Toisin sanoen hirsitalon koko tilaus- toimitusketju hallitaan hyvin ja muiden on mahdoton tätä osaamiseen liittyvää vahvuutta kopioida. Lisäksi hirsitalojen tuotanto on vahvistanut ympärillään olevaa, mekaanista puunjalostusta tukevaa liiketoimintaa, kuten kuljetus- ja terähuoltopalveluita. Myös näiden tukipalveluiden tuottajien osaaminen on vahvaa. Näin ollen yrityskeskittymästä on muodostunut tiivis, yhteistyötä tekevä verkosto. Vahvuutena nähtiin myös teollisuusalueen soveltuvuus ja toimivuus nimenomaan mekaanisen puunjalostuksen näkökulmasta

7.5.2 Mahdollisuudet

Rantasalmen asemaseudun teollisuusalue tarjoaa hyvät mahdollisuudet puunjalostamiseen. Alueella on toimiva infrastruktuuri, tuotantotiloja, konekapasiteettia, osaamista ja yrityskeskittymän sijainti on logistisesti kohtuullinen ja mahdollistaa myös vientiyrityksien toiminnan. Alueen laajentaminenkin nykyisestään on mahdollista. Yrityskeskittymän toimijat toivat haastatteluissa esille, että uudet yrittäjät ovat alueelle tervetulleita ja niiden saaminen lisäisi alueen kilpailukykyä. Yrityskeskittymän nykyinen vahva osaaminen mahdollistaa puunjalostukseen liittyvän liiketoiminnan kehittämisen ja uudet tuote- innovaatiot. Lisäksi muutamat haastateltavat

näkökulmasta yhteistyön lisäämisen Sil- Kas Oy:n kanssa mahdollisuutena, koska yrityksellä nähtiin olevan yhteistyön kehittämisen kannalta vielä hyödyntämättömiä resursseja. Alueen toimijoiden yhteiset intressit toiminnan kehittämiseen ja toimijoiden potentiaali nähtiin mahdollisuutena. Markkinointiin liittyvänä mahdollisuutena tuotiin esille kansainvälisestäkin tunnetun Rantasalmi Oy:n nimen ja osaamisen sekä ekoteollisuuspuiston hyödyntäminen. Ekoteollisuuspuistohankkeen aikana kehittyneeseen materiaalien tehokkaaseen käyttöön uskottiin edelleen liittyvän uusia mahdollisuuksia.

7.5.3 Heikkoudet

Haastatteluissa esille tulleet Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän heikkoudet liittyivät enimmäkseen Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan toimintaan. Haastateltava G:n mukaan kiinteistö- ja kehitysyhtiönä toimiva Silva ei ole millään tavoin toiminut kehitysyhtiönä, ja kiinteistöyhtiönäkin se on juuri ja juuri suoriutunut tehtävästään. Yleisesti heikkoutena nähtiin yrityskeskittymän alueella sijaitsevien rakennusten huono kunto ja pelko siitä, ettei niitä pidetä kunnossa ja korjata puhumattaakaan siitä, että alueelle tehtäisiin kokonaan uusia rakennusinvestointeja.

Vaikka alueen kohtuullinen sijainti koettiin mahdollisuutena, sitä pidettiin myös heikkoutena. Sijoittumalla nykyisestä sijainnista noin 80 kilometriä lounaaseen, Mikkelin ja Mäntyharjun väliin, mahdollisuudet menestykseen olisivat vielä paremmat. Heikkoudeksi koettiin myös huonossa taloudellisessa tilanteessa olevan Rantasalmi Oy:n vahva verkostoveturin rooli yrityskeskittymässä. Pelkona oli, että Rantasalmi Oy:n hengissä pitämiseen käytetään liikaa resursseja, joka on pois kaikesta muusta toiminnasta ja aiheuttaa taas lisää ongelmia. Useilla yrityskeskittymän toimijoilla on työhistoriaa ja muita sidoksia Rantasalmi Oy:öön ja ymmärrettävästi sen toiminnan jatkuvuudesta kannettiin huolta. Haastateltava A:n mukaan kiinteät suhteet Rantasalmi Oy:öön vaikeuttivat toiminnan kehittämistä ja jonkun ulkopuolisen näkökulmasta toiminnalle olisi mahdollista saada uusi suunta

7.5.4 Uhat

Suurimpana uhkana Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä koettiin alueen suurimman yrityksen, verkostoveturina toimivan Rantasalmi Oy:n ajautuminen konkurssiin. Rantasalmi Oy:n heikon taloudellisen tilanteen myötä koko alue on huonossa kunnossa ja konkurssin toteutuessa alueen muidenkin yritysten toiminnan jatkuvuus on epävarmalla pohjalla. Monet yrityskeskittymän yritykset ovat erittäin riippuvaisia Rantasalmi Oy:n toiminnasta. Myös maailman laajuisen taantuman jatkuminen koettiin uhkana, koska alueen suurimmat yritykset ovat vientiyrityksiä. Haastateltava B nimesi uhkaksi myös sen, ettei olemassa olevia mahdollisuuksia pystytä resurssien puutteen vuoksi hyödyntämään.

Taulukko 4 SWOT-analyysi Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymästä

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Hirsitalorakentamisen perinne • Monialainen osaaminen ja hiljainen tieto • Koko toimitusketjun hallinta • Toimiva teollisuusalue mekaaniseen puunjalostukseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiinteistö Oy Rantasalmen Silva ja rakennusten huono kunto • Rakennusinvestointien puute • Yrityskeskittymän sijainti • Rantasalmi Oy:n vahva rooli yrityskeskittymässä
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Mekaanista puunjalostusta hyvin tukeva teollisuusalue • Olemassa olevien tuotantotilojen ja konekapasiteetin tehokas hyödyntäminen • Yrityskeskittymän sijainti • Uudet yrittäjät • Liiketoiminnan kehittäminen ja tuote- innovaatiot • Sil- Kas Oy • Rantasalmi Oy ja ekoteollisuuspuisto markkinointikeinoina • Yhteiset intressit ja olemassa olevien yritysten potentiaali • Materiaalien tehokkaampi käyttö 	<ul style="list-style-type: none"> • Rantasalmi Oy:n konkurssi • Negatiivinen maailman talouden kehitys • Mahdollisuuksien hyödyntämättä jättäminen resurssien puutteen vuoksi

Taulukossa 4 on esitetty Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymästä haastattelujen perusteella koottu SWOT-analyysi. SWOT-analyysin tuloksien avulla yrityskeskittymän toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa.

7.6 Suurimman uhkan toteutuminen: Rantasalmi Oy:n konkurssi

Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän suurin yritys ja verkostoveturi Rantasalmi Oy hakeutui konkurssiin tiistaina 28.9.2010 kesken opinnäytetyöprosessini. Suurin osa opinnäytetyöstä mukaan lukien yrityskeskittymän toimijoiden haastattelut tehtiin ennen ilmoitusta Rantasalmi Oy:n konkurssista. Haastattelujen vastauksien perusteella konkurssin mahdollisuus kuitenkin tiedostettiin yrityskeskittymässä, koska se oli haastateltujen esiin tuomista uhkista merkittävin. Valitettavasti haastattelut rajautuivat kuitenkin ainoastaan vahvuuksien ja mahdollisuuksien sekä heikkouksien ja uhkien kartoittamiseen, eikä siinä selvitetty erikseen esimerkiksi yrityskeskittymän varautumista uhkien toteutumiseen. Tässä tilanteessa, merkittävän uhkan toteuduttua, siitä olisi ollut konkreettista hyötyä.

Rantasalmi Oy:n konkurssin myötä Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymä on luonnollisesti kokonaan uusien haasteiden edessä jo pelkästään toiminnallisen yhteistyön näkökulmasta. Rantasalmi Oy:n lopputuotteiden kuljetus on ollut merkittävä osa Kuljetusliike Myllys Ky:n liiketoimintaa, joten kuinka merkittävän asiakkaan jättämä aukko saadaan täytettyä. Finn- Bois MTR Oy on ollut riippuvainen Rantasalmi Oy:n tuottamista hirsien höyläys- ja sormijatkospalveluista sekä sisäisen logistiikan palveluista. Mistä vastaavat palvelut hankitaan nyt pitäen kustannukset kurissa? Korpihonka on tehnyt omasta näkökulmastaan merkittävää alihankintaa Rantasalmi Oy:lle, löytyykö pienelle puusepäneliikkeelle asiakkaita muualta. Rantasalmi Oy on ollut Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan merkittävin vuokranmaksaja, mitkä ovat vaikutukset muihin yrityskeskittymän yrityksiin ja Silvan omaan toimintaan. Löytyykö Rantasalmi Oy:n toiminnalle jatkajaa, ja jos löytyy, niin kuka ja miten? Esimerkiksi nämä ovat kysymyksiä, joihin Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän toimijat etsivät vastauksia Rantasalmi Oy:n konkurssin jälkeen.

Toiminnallisen yhteistyön haasteiden lisäksi Rantasalmi Oy:n konkurssilla on paljon muitakin vaikutuksia, joita ei välttämättä vielä edes osata ottaa huomioon. Mielestäni merkittävin näistä on uhka osaamisen ja hiljaisen tiedon karkaamisesta

muualle tai häviämisestä kokonaan. Rantasalmi Oy:n organisaatiossa oli paljon tieto- taitoa niin hirsitalojen valmistamisesta ja rakentamisesta kuin myynnistä ja markkinoinnistakin. Mikäli Rantasalmi Oy:n toiminnalle ei löydy jatkajaa, riski arvokkaan osaamisen menetyksestä on suuri.

Mielestäni Rantasalmi Oy:n konkurssia ei kuitenkaan pitäisi nähdä pelkästään ongelmien aiheuttajana ja vaikeuksien syynä. Konkurssin myötä pitkään jatkunut epävarmuus Rantasalmi Oy:n toiminnan jatkumisesta poistui, eikä muiden yritysten tarvitse enää käyttää voimavarojaan epävarmassa tilanteessa elämiseen. Rantasalmen asemanseudulla on nyt entistä enemmän tilaa ja mahdollisuuksia uudelle toiminnalle ja jo olemassa olevaa toimintaa tukevalle liiketoiminnalle. Rantasalmi Oy alan toimijana on vahva ja tunnettu, ja sen tuotteet ovat hyviä, joten toiminnan jatkamiselle on hyvät mahdollisuudet. Rantasalmi Oy:n toiminnan loppuminen tarjoaa yrityskeskittymälle myös sisäisesti loistavan mahdollisuuden nostaa liiketoiminta kokonaan uudelle tasolle. Kysymys kuuluukin, löytyykö alueen yrityksiltä halua ja rohkeutta kantaa huolta Rantasalmen asemanseudun elinvoimaisuudesta ja laajentaa omaansa tai luoda alueelle uutta liiketoimintaa.

8 TULOSTEN ARVIOINTI, JATKOKEHITYS JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

Asetettujen tutkimuskysymysten avulla tavoitteena oli selvittää Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän yhteistyön saavutukset ja haasteet sekä jatkuvuuden turvaaminen ja kehittäminen. Saatujen tulosten perusteella tavoite saavutettiin mielestäni täydellisesti. Määrittelemällä verkostoitumisen ja yhteistyön edellytykset, riskit ja mahdollisuudet teoriaosuudessa Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän analyysi keskittyi oikeisiin asioihin ja saatiin selville yrityskeskittymän saavutukset ja haasteet. Saatujen tulosten perusteella toimintaa voidaan edelleen kehittää yrityskeskittymässä. Pidän saatuja tuloksia luotettavina, koska haastattelujen ilmapiiri oli mielestäni avoin ja kaikki haastateltavat olivat aidosti kiinnostuneita yri-

tyskeskittymän kehittämisestä. Tulokset antavat yrityskeskittymälle hyvät lähtökohdat lähteä kehittämään yrityskeskittymää, koska yrityskeskittymän vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat ovat nyt selvillä ja kirjattu ylös. Case- analyysin tulokset ovat ennakkotapauksena merkittäviä myös muille yrityskeskittymille ja verkostoille. Muissa yrityskeskittymissä case- analyysin tuloksia voidaan peilata omaan toimintaa ja miettiä sen perusteella oman toiminnan onnistumisia ja haasteita. Teoriaosuudessa esitetyt verkostoitumisen edellytykset, mahdollisuudet ja riskit koskevat myös kaikkia muita verkostoja ja yhteistyötä, joten siltä osin tulokset ovat yleistettävissä.

8.1 Jatkokehitys

SWOT- analyysiin selvitettävien vahvuuksien ja mahdollisuuksien sekä heikkouksien ja uhkien selvittäminen on turhaa, ellei niistä tehdä johtopäätöksiä, jotka johtavat toimenpiteisiin. Käytännössä toimenpiteet ovat yksinkertaistaen vahvuuksien vahvistaminen ja hyödyntäminen jatkossakin, heikkouksien korjaaminen ja parantaminen, mahdollisuuksien hyödyntäminen resurssien puitteissa ja uhkiin varautuminen suunnittelun avulla. (PK- yrityksen riskienhallinta.)

Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä vahvuuksia voidaan kehittää edelleen ylläpitämällä alueen hirsitalorakentamisen perinnettä. Tämä kuitenkin edellyttää, että hirsitalojen valmistus alueella jatkuu. Myös osaamisen ja hiljaisen tiedon pitämiseen alueella liittyy tällä hetkellä haasteita Rantasalmi Oy:n konkurssin myötä. Vaarana on, että vuosien mittaan kertynyt tieto- taito hirsitalojen valmistamisesta, myynnistä ja markkinoinnista katoaa muualle, mikäli toiminta alueella ei jatku. Yrityskeskittymässä on osaamista, josta kannattaa pitää kiinni ja kehittää edelleen. Myös koko toimitusketjua pystytään parantamaan jatkuvasti esimerkiksi arvioimalla omia prosesseja ja niiden tehokkuutta. Haastatteluissa vahvuudeksi nimettiin myös teollisuus alueen toimivuus mekaanisen puunjalostuksen näkökulmasta. Myös tätä vahvuutta tulisi ylläpitää, eikä ainakaan antaa sen muodostua yrityskeskittymän kilpailukykyä heikentäväksi tekijäksi.

Teollisuusalueen toimivuuteen tulevaisuudessa vaikuttavat myös nyt heikkoudeksi nimetyt olemassa olevien rakennusten huono kunto ja rakennusinvestointien puute sekä Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan tilanne. Uskon näiden heikkouksien johtuvan vain ja ainoastaan resurssien puutteesta. Yrityskeskittymän yritykset voivat mielestäni omalla toiminnallaan lisätä uskoa ja toivoa Rantasalmen asemanseudun menestymiseen tulevaisuudessa, jolloin tarvittavia resursseja luulisi löytyvän enemmän myös muiden tahojen toimesta. Rantasalmi Oy:n vahva rooli heikkoutena poistui yrityksen konkurssin myötä, mutta samalla se vaikuttaa negatiivisesti myös Kiinteistö Oy Rantasalmen Silvan toimintaan suurimman vuokranmaksajan poistuessa. Kiinteistö Oy Rantasalmen Silva tarvitsee muiden yritysten vankempaa tukea resurssien puitteissa. Rantasalmen aseman sijainti nähtiin heikkoutena, se nimettiin myös mahdollisuudeksi. Heikkoutena sijainnin vaikutuksia liiketoimintaan voidaan parantaa optimoimalla kuljetuksia ja kiinnittämällä muutenkin huomiota logistisiin ratkaisuihin. Alueen sisältä tähän löytyy kyllä tarvittavaa osaamista. Kaikkia heikkouksia ei toki pystytä täydellisesti korjaamaan, mutta niiden vaikutusta toimintaan voidaan ehdottomasti lieventää.

Haastattelujen perusteella Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymällä on paljon mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Uskon, että yhteistyön kehittämisen ja koordinoinnin tueksi perustettavalla yhdistyksellä tulee olemaan merkittävä rooli näiden mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Ekoteollisuuspuistohankkeen loppumisen ja Rantasalmi Oy:n konkurssin myötä yrityskeskittymän toimijat pääsevät aloittamaan toiminnan ikään kuin uudelleen puhtaalta pöydältä. Näen tämän hyvänä mahdollisuutena etenkin, kun yhteistyön tekemisestä on kertynyt jo niin paljon tietotaitoa. Merkittävänä mahdollisuutena, mutta toisaalta kovana haasteena näen uusien yritysten saamisen alueelle. Rantasalmen asemanseudun erinomaisuutta toimivana teollisuusalueena toimivine tuotantotiloineen ja konekapasiteetteineen pitää tehdä tunnetuksi muualla. Alueen vetovoimaisuutta toki lisäisivät kunnossa olevat rakennukset, siistit alueet ja mahdolliset rakennusinvestoinnit. Myös materiaalien käytön tehostamisen kautta on mahdollista käynnistää uutta liiketoimintaa.

Kysynnän- ja tarjonnan on vain kohdattava. Mahdollisuudeksi nimettiin myös Sil-Kas Oy:n roolin kasvattaminen yritysten välisessä yhteistyössä. Mielestäni Sil-Kas Oy:n tarjoamien mahdollisuuksien selvittämisen pitäisi olla yrityskeskittymän avoimen ilmapiirin ansiosta helppoa. Asiat pitää vain ottaa esille. Mielestäni täysin käyttämätön resurssi yrityskeskittymässä ovat kuitenkin yrityksiä tuotannollisen työntekijät. Uskon, että heilläkin on näkemyksiä yrityskeskittymän ongelmista ja mahdollisesti myös vastauksia niihin liittyen. He kuitenkin tekevät päivittäin käytännön työtä ja kohtaavat siihen liittyvät ongelmat. Työntekijät tulisi ottaa kiinteästi mukaan yrityskeskittymän kehittämiseen, kysyä heidän mielipiteitään ja palkita toimintaa selkeästi edistävästä ja kehittävästä ajatuksista. Tähän ei riitä pelkkä palautteenantoon tarkoitettu postilaatikko jossain tuotantotilan nurkassa. Työntekijöiden lisäksi tiivis yhteistyö lähialueen koulutus- ja tutkimuslaitosten kanssa olisi yksi vaihtoehto lisätä resursseja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Yhteistyösuhteiden luominen esimerkiksi ammattikorkeakouluihin ja yliopistoihin lisäisi myös alueen tunnettuutta.

Kaikkia SWOT- analyysiin kerättyjä mahdollisuuksia ei tarvitse heti pyrkiä hyödyntämään, vaan havaitut mahdollisuudet kannattaa priorisoida ja arvioida huolellisesti resurssien riittävyys niiden toteuttamiseen. Mielestäni tämä työ kannattaisi tehdä perustettavan yhdistyksen sisällä. Yhdistyksen tehtäviin kuuluu myös yhteisen vision ja sen toteuttamiseen tähtäävän strategian luominen. Vision ja strategian luominen helpottaa myös hyödynnettävien mahdollisuuksien priorisointia. Vision ja siihen liittyvien tavoitteiden tulee olla realistisia ja oikeasti saavutettavissa olevia.

Haastatteluissa nimetyistä uhista merkittävin, eli Rantasalmi Oy:n konkurssi ehti valitettavasti jo toteutua ja siihen liittyviä haasteita on jo käsitelty. Maailman talouden negatiivisen kehityksen ja taantuman jatkumisen estämiseen yksittäisellä yrityksellä ei juuri ole työkaluja. Siihen voidaan kuitenkin varautua pitämällä huolta jo olemassa olevista asiakkaista ja hankkimalla uusia tuottavia asiakkuuksia. Yrityskeskittymän sisälläkään ei mielestäni tarvitse tyytyä palvelemaan vain ja ainoastaan lähellä olevaa kumppania, vaan etsiä avoimesti uusia mahdollisia yhteistyökumppaneita ja tilaisuuksia. Tämä ei tarkoita sitä, että yritykset luopuisivat toimi-

vasta yhteistyöstä yrityskeskittymässä, vaan pikemminkin sitä, että huomioitaisiin myös se, mitä ympärillä tapahtuu. Kilpailuasetelman kautta kaikilla on mahdollisuus kehittyä yhä paremmaksi. Kolmanneksi uhkaksi nimettyä mahdollisuuksien hyödyntämättä jättämistä resurssien puutteen vuoksi voidaan lieventää huomattavasti suunnittelulla ja priorisoinnilla. Useita esille tulleita mahdollisuuksia voidaan mielestäni toteuttaa varsin pienillä resursseilla tai vaihtoehtoisesti panostaa kaikki olemassa olevat resurssit muutamalle, etukäteen tuottavimmaksi arvioidulle mahdollisuudelle.

SWOT- analyysin ulkopuolelle jäi muutamia haastatteluissa muissa yhteyksissä esille tulleita, tärkeäksi luokiteltavia asioita, joihin Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä kannattaa mielestäni kiinnittää huomiota. Perustettava yhdistys toimii yrityskeskittymän yhteistyötä koordinoivana ja johtavana työkaluna, joten sen toimintatapoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Yhdistys voisi käyttää toimintansa suunnittelussa hyväksi esimerkiksi VTT:n esittelemää verkostojen elinkaarimallia ja siihen liittyviä työkaluja. Yhdistyksen tehtäviin kuuluu myös aktiivinen vuorovaikutuksen lisääminen ja sen laadun parantaminen. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli luottamuksen lisäämisen ja koko yhteistyön onnistumisen kannalta. Vuorovai- kutusta parantamalla uskon myös haastatteluissa esille tulleiden laadun ongelmien katoavan. Yhteistyön lisäämiseen hankintatoimen osalta liittyy paljon mahdollisuuksia, joilla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, tehokkaampia logistisia ratkaisuja ja parantaa toimitusvarmuutta. Mielestäni hankintatoimen yhteistyön mahdollisuuksiin tulisi kiinnittää huomiota ja pohtia tosissaan sen käytännön mahdollisuuksia.

8.2 Toimenpide-ehdotukset

SWOT- analyysin tulosten perusteella toteutettavat toimenpiteet ovat Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän strategisia valintoja. Käytännössä strategisia vaihtoehtoja toimenpiteiden toteuttamiseen on kolme.

- 1) Tuloksiin ei reagoida mitenkään eli ei tehdä mitään ja annetaan asioiden hoitua omalla painollaan.
- 2) Tehdään kaikki mahdolliset toimenpiteet; kehitetään vahvuuksia, korjataan heikkoudet, hyödynnetään mahdollisuudet ja varaudutaan uhkisiin.
- 3) Priorisoidaan asiat ja toteutetaan tärkeimmät toimenpiteet ensin.

Vaihtoehtoisista strategioista ensimmäinen on toteutettavissa helpoiten, eikä se vaadi mitään resursseja. Kaikki olemassa olevat resurssit saadaan hyödynnettyä yrityskeskittymän päivittäiseen toimintaan, eikä painetta resurssien hankkimiseen yrityskeskittymän ulkopuolelta ole. Yrityskeskittymässä ei myöskään tapahdu mitään kehitystä valittaessa tämä strategia. Vahvuudet ovat vaarassa heikentyä tai hävitä kokonaan, havaitut mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä ja mahdollisesti joku muu hyödyntää ne, heikkoudet vahvistuvat ja niistä aiheutuu jopa uhkia yrityskeskittymän toiminnalle ja olemassa olevat uhkat toteutuvat.

Toisen strategiavaihtoehdon toteuttaminen vaatii yrityskeskittymän kaikki resurssit ja mahdollisesti myös voimavaroja yrityskeskittymän ulkopuolelta. Strategian valinta mahdollistaa yrityskeskittymän merkittävän ja monipuolisen, nopeinkin, kehittymisen ja parantaa sen kilpailukykyä. Koska strategia sitoo paljon resursseja, voi se vaarantaa yritysten muuta toimintaa, ellei toimenpiteiden toteuttamiseen käytetä ulkopuolista apua.

Kolmannen strategiavaihtoehdon toteuttaminen antaa mahdollisuuden resurssien käytön suunnittelulle. Tärkeimpien, ja tuottavuuteen eniten vaikuttavien asioiden hoitaminen ensin ja mahdollisimman nopealla aikataululla takaa myös nopeasti näkyvät tulokset. Strategian toteuttaminen edellyttää kuitenkin priorisoinnin onnistumista. Tunnistetaanko kaikista tärkeimmät asiat varmasti? Asioiden arvon määrittämiseen kannattaa siis tässä strategiavaihtoehdossa panostaa. Oleellinen osa strategian toteuttamista on myös valinta, tehdäänkö työ itse vai ostetaanko se yrityskeskittymän ulkopuolelta? Toteutuvatko toimenpiteet riittävän nopeasti itse teh-

tynä? Oma osaaminen, oman ajan riittäminen ja ulkopuolisen tahon hyödyt työn toteuttajana kannattaa arvioida huolellisesti.

9. YHTEENVETO

Yritysten väliset verkostot ja niissä tehtävä yhteistyö on monimuotoista ja usein erilaista, mikä vaikeuttaa kokonaisuuksien hahmottamista. Tämä verkostojen yleispiirre saatiin kuvattua opinnäytetyön teoriaosuudessa kattavasti käsittelemällä verkostojen ja yhteistyön eri muotoja, mahdollisuuksia, edellytyksiä ja riskejä. Samalla vahvistui ajatus siitä, ettei valmista mallia yritysverkoston ja toimivan yhteistyön toteuttamiselle ole, vaan ne on toteutettava aina verkoston toimijoiden lähtökohtien ja vaatimusten perusteella.

Case- analyysillä Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymästä saavutettiin kattava yleiskuva yrityskeskittymän toiminnasta sekä sen vahvuuksista ja ongelmista. Hyvän yleiskuvan saamista edesauttoivat yrityskeskittymän toimijoiden oma aktiivisuus, onnistuminen haastattelurungon rakentamisessa sekä asemani yrityskeskittymän ulkopuolisena tarkastelijana. Työn tekemistä kuitenkin helpotti se, että tunsin entuudestaan aluetta, sen yrityksiä ja tuotteita sekä historiaa.

Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän menestyminen perustuu sen osaamiseen ja tiiviisiin suhteisiin alueella toimivien ihmisten välillä. Osaamiseen ja avoimen ilmapiirin voimaan uskotaan, jonka todistaa se, että yrityskeskittymällä nähtiin olevan paljon mahdollisuuksia. Haasteita aiheuttaa erityisesti syyskuussa 2010 toteutunut Rantasalmi Oy:n konkurssi sekä teollisuusalueen kiinteistöjen kunto. Pidän saatuja tuloksia Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymästä luotettavina, koska kaikissa tekemissäni haastatteluissa vallitsi samanlainen avoin ja rehellinen ilmapiiri, jossa uskon yritysten toimivan päivittäin.

Uskon, että opinnäytetyöni pystytään hyödyntämään työelämässä erityisesti Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymässä, mutta myös muualla puutoimialalla Eastwood- hankkeen tarjoamien palveluiden tukena ja esimerkkinä puutoimialan verkostoitumisen ja yhteistyön mahdollisuuksista ja haasteista.

Opinnäytetyöprosessin myötä koen itse saavuttaneeni erittäin arvokkaan ammatillisen osaamisen nimenomaan puutoimialan verkostoitumisesta ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Käytössäni olleiden dokumenttien ja tekemiäni haastattelujen avulla itsellenikin muodostui vahva kokonaiskuva etenkin Rantasalmen asemanseudun yrityskeskittymän mahdollisuuksista ja haasteista. Aiheeseen liittyvään kirjallisuuden ja tutkimuksiin tutustuminen puolestaan vahvisti sen, että samat mahdollisuudet ja haasteet ovat tosiasia myös muissa verkostoissa ja kaikessa yritysten välisessä yhteistyössä.

Haluan kiittää kaikkia Rantasalmen asemanseudun toimijoita aktiivisesta osallistumisesta ja positiivisesta asenteesta opinnäytetyötäni kohtaan. Erityiskiitokset haluan osoittaa opinnäytetyöni ohjaajana toimineelle Eastwood- hankkeen Sakari Moululle ja Finn- Bois MTR Oy:n Matti Mäkelälle mahdollisuudesta opinnäytetyön tekemiseen ja tuesta opinnäytetyöprosessin aikana.

KUVAT

Kuva 1 Yrityksen tavoite/ keino- hierarkia, s. 19

Kuva 2 Yrittäjän ja yrityksen ominaisuuksia verkostoyrittäjyydessä, s. 32

KUVIOT

Kuvio 1 Vertikaalinen ja horisontaalinen verkosto, s. 12

Kuvio 2 Verkostojen elinkaarimalli, s.15

Kuvio 3 Verkoston kehittämisen menetelmiä ja työkaluja, s. 17

Kuvio 4 Yrityksen arvoketju, s. 22

Kuvio 5 Luottamuksen lisääntyminen vuorovaikutusta lisättäessä, s. 29

Kuvio 6 Verkostoveturin rooli verkostoissa, s. 34

Kuvio 7 Kumppanuuden kehitys, s.42

TAULUKOT

Taulukko 1 Pienyritysten verkostotyyppit, s. 11

Taulukko 2 Mahdollisia riskejä verkostoissa, s. 37

Taulukko 3 Kumppanuuksien erot, s. 46

Taulukko 4 SWOT- analyysi Rantasalmen asemaseudun yrityskeskittymästä, s.79

LÄHTEET

Antola, K. & Palm, J. 2007. Työvoimatoimistojen kumppanuudet yritysrajapinnassa. Työhallinnon julkaisu 382.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj382.pdf (Luettu 27.9.2010)

Ekoteollisuuspuisto a. Mikä ihmeen ekoteollisuuspuisto?

<http://www.ekoteollisuuspuisto.fi/ETP/content.faces> (Luettu 21.10.2010)

Ekoteollisuuspuisto b. Taustaa. <http://www.ekoteollisuuspuisto.fi/ETP/content.faces> (Luettu 21.10.2010)

Hakanen. Verkostojen ongelmista. Modulcon Oy:n artikkeli.

<http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Verkoston%20ongelmat.pdf> (Luettu 8.9.2010)

Hallikas, J. 2003. Managing risk in supplier networks: Case studies in inter-firm collaboration. Lappeenranta university of technology. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 173.

Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Educa - Instituutti Oy:n koulutusmateriaali.

http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf (Luettu 10.8.2010)

Immonen, S. & Järvenpää, E. 2000. Verkostojen johtaminen ja hallinta. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) Yritysverkostot - Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy, 61 - 89.

Karhunen, K. 2002. Transaktiokustannusten mittaaminen PK- yrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro Gradu tutkielma.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9774/kykarhu.pdf?sequence=1> (Luettu 4.8.2010)

Kärkkäinen, V. 2010. Rantasalmi Oy kaatui. Savon Sanomat.

<http://www.savonsanomat.fi/uutiset/talous/rantasalmi-oy-kaatui/602508> (Luettu 1.11.2010)

Lambert, D., M., Emmelhainz M., A. & Gardner, J., T. 1996. Developing and implementing supply chain partnerships. The international journal of logistics management 7, 1 - 18.

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

Ollus, M. 2000. Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä- Anttila, P. (toim.) Yritysverkostot - Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy, 1 - 7.

Paija, L. 2000. Yritysverkostot: Miksi, miten - ja miksi ei?. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä - Anttila, P. (toim.) Yritysverkostot - Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy, 28 - 60.

PK- yrityksen Riskienhallinta. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot> (Luettu 3.11.2010)

Porter, M.,E. 1991. Kilpailuetu. Kolmas painos. Jyväskylä: Weilin + Göös

Ruohomäki, I. 2003. Tietopalveluiden palveluverkoston arviointi.
http://www.evaserve.fi/evaserve_tool/service_nets/Moduuli_palveluverkostot_101207.pdf (Luettu 1.9.2010)

Saikku, L. 2006. Ekoteollisuuspuistot: Taustaraportti Rantasalmen ekoteollisuuspuistohankkeelle. Etelä- Savon maakuntaliiton julkaisu 70:2006. Mikkeli.

Silvennoinen, J. 2007. Kiinteistö Oy Rantasalmen Silva, PowerPoint- esitys.
<http://www.ekoteollisuuspuisto.fi/ETP/content.faces> (Luettu 20.10.2010)

Sipilä, P. & Töyrylä, P. 2001. Luottamus ja sitoutuminen verkostajohtamisen haasteena. Verkostokonsultit - pl Oy:n artikkeli.
http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/Luottamus_ja_sitoutuminen_verkostojohtamisen_haasteina.pdf (Luettu 27.9.2010)

Sipilä, P. 2003. Verkosto - oppiva organisaatio. Modulcon Oy:n artikkeli.
http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Verkosto_oppivaorganisaatio.pdf (Luettu 10.8.2010)

Skurnik, S. Uusvanha toimintamalli esiin. Teoksessa Kuisma, J. (toim) Verkostotalous. Helsinki: Pellervo - Seura ry, 5 - 6.

Stähle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Tavio, H. PK - yritys verkostoituu. Oppiva pienyritys - verkkojulkaisu.
<http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/index.htm> (Luettu 10.8.2010)

Todeva, E. & Knoke, D. 2005. Strategic alliances and models of collaboration. Management decision 43, 123 - 148.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy

Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P. 2001. Kohti strategisia yritysverkostoja, Osaraportti 1. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Helsinki: Teollisuus ja työnantajat. Toinen painos. <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116-153010-198.pdf> (Luettu 2.9.2010)

Ylä - Anttila, P. 2000. Yhteenveto - Verkostojen vallankumous?. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä - Anttila, P. (toim.) Yritysverkostot - Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy, 115 - 125.

Valkokari, K. & Lehto, T. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. Helsinki. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti27/raportti27.pdf (Luettu 1.10.2010)

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Espoo: Otamedia Oy. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf> (Luettu 27.9.2010).

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Wikipedia a. Ydinosaaminen. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Ydinosaaminen> (Luettu 2.9.2010)

Wikipedia b. Competitive advantage. http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_advantage (Luettu 15.9.2010)

Wikipedia c. Synergia. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Synergia> (Luettu 17.9.2010)

Wikipedia d. Luottamus. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Luottamus> (Luettu 24.8)

HAASTATTELULOMAKE

Opinnäytetyö 2010

Yritysten välinen yhteistyö Rantasalmen asemanseudun yrityskeskitymässä

Yritys

Yrityksen edustaja

Haastattelija

Päivä ja paikka

1. YRITYKSEN PERUSTIEDOT

Käydään läpi yrityksen toimiala, perustamisvuosi, liikevaihto ja henkilöstön määrä sekä muut mahdolliset huomioitavat asiat.

2. YRITYKSEN ROOLI JA SIDOKSET MUIHIN YRITYKSIIN YRITYSKESKITTYMÄSSÄ

Keskustellaan yrityksen tekemästä käytännön yhteistyöstä ja sidoksista muihin yrityksiin. Minkälaista tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa yritysten välillä on ja miten yhteistyö on alkanut ja kehittynyt. Mitä lisäarvoa yhteistyöllä saadaan?

3. YHTEISTYÖN MAHDOLLISTAVAT TAI ESTÄVÄT TEKIJÄT SEKÄ SAAVUTUKSET JA HAASTEET RANTASALMEN YRITYSKESKITTYMÄSSÄ

Keskustellaan lyhyesti alla luetelluista aiheista ja niiden roolista Rantasalmen yrityskeskitymässä.

- a) Joustavuus
- b) Vuorovaikutus ja kommunikaatio
- c) Luottamus ja henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet

- d) Yhteistyön johtaminen ja hallinnointi
- e) Laadun ylläpito ja kehittäminen
- f) Kustannussäästöt
- g) Yhteistyö ja tutkimus & kehitys
- h) Yhteistyö ja logistiikka
- i) Yhteistyö ja markkinointi
- j) Yhteistyö ja hankintatoimi
- k) Liiketoimintaa tukevat toiminnot ja teollisuusalueen infrastruktuuri
- l) Yhteistyön jatkuvuuden turvaaminen

4. RANTASALMEN YRITYSKESKITTYMÄN VAHVUUDET JA MAHDOLLISUUDET

Haastateltava nimeää ja perustelee omasta mielestään yrityskeskittymän ehdottomat vahvuudet ja mahdollisuudet.

5. RANTASALMEN YRITYSKESKITTYMÄN HEIKKOUEDET JA UHKAT

Haastateltava nimeää ja perustelee omasta mielestään yrityskeskittymän heikkoudet ja uhkat.