



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**VARSINAIS-SUOMEN SEUDULLISEN
YRITYSPALVELUVERKOSTON
KEHITTÄMINEN**

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija

Lauri-Matti Palmunen 9478

Ohjaaja

KTT Jouko Toivonen

9.4.2008

Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen taustaa	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	7
1.3	Tutkimusraportin rakenne ja osatavoitteet.....	8
2	KATSAUS VERKOSTOKIRJALLISUUTEEN.....	9
2.1	Verkostotutkimus.....	9
2.2	Verkostoista tavoiteltu hyöty, ongelmat ja näiden toteutuminen.....	12
2.2.1	Talusteoreettisen näkökulman mukaiset hyödyt.....	12
2.2.2	Sosiaalipsykologisen näkökulman mukaiset hyödyt	13
2.2.3	Verkostoihin liitettävät ongelmat	14
2.2.4	Ovatko verkostot osoittautuneet hyödyllisiksi?.....	15
2.3	Verkostot.....	17
2.3.1	Verkoston määritelmä	17
2.3.2	Verkoston peruselementit.....	19
2.3.3	Erilaisia verkostoja	20
2.4	Julkisten organisaatioiden muodostamat verkostot	22
2.4.1	Hyötyjen erityispiirteet	23
2.4.2	Haittojen erityispiirteet	24
2.5	Verkoston johtaminen.....	25
2.5.1	Verkostoa ei voi johtaa	25
2.5.2	Verkostoa voi johtaa	26
2.5.3	Verkoston johtamisen määritelmä	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
3.1	Teoreettinen ymmärtäminen	29
3.1.1	Viitekehysten muodostamisen logiikka	29
3.1.2	Viitekehys.....	30
3.2	Tieteenfilosofiset valinnat.....	33
3.2.1	Taustaa	33
3.2.2	Sosiaalinen konstruktionismi	34
3.2.3	Sosiaalinen konstruktionismi tämän tutkimuksen kontekstissa	36
3.2.4	Tiedon muodostaminen.....	36
3.3	Tavoitteenasettelu	36
3.4	Tutkimusstrategia	38
3.4.1	Tämän tutkimuksen tapaus.....	39

3.4.2	Tiedon keräämisen menetöt	41
3.4.3	Kerätyn tiedon analysointi	44
3.5	Luotettavuuden arviointi	46
3.5.1	Validiteetti	46
3.5.2	Reliabiliteetti	47
4	VERKOSTO STRATEGIANA	49
4.1	Roolit	49
4.1.1	Asiakasnäkökulma yrityspalveluiden toisessa sukupolvessa	50
4.1.2	Asiakasnäkökulman tarkempi tarkastelu	53
4.2	Erikoistuminen	59
4.2.1	Seudulliset kehittämiskeskukset	59
4.2.2	Työvoimatoimistot	61
4.2.3	Finnvera	63
5	VERKOSTO SOSIAALISINA SUHTEINA	66
5.1	Henkilökohtainen tulkinta	67
5.2	Luottamus	71
6	VERKOSTO RAKENTEENA	75
6.1	Organisoituminen	75
6.2	Järjestelmät ja rutiinit	78
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	82
7.1	Arvontuottamisjärjestelmään liittyvät johtopäätökset	82
7.2	Verkoston johtamiseen liittyvät johtopäätökset	85
7.3	Ajatuksia jatkotutkimuksia varten	92
8	YHTEENVETO	94
	LÄHTEET	97

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Toisen sukupolven julkisen yrityspalvelujärjestelmän tasot (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 26).....	5
Kuvio 2	Verkostotutkimuksen teoreettiset näkökulmat ja niiden välinen yhteys (soveltaen Vesalainen 2002, 30).....	10
Kuvio 3	Arvontuottamisjärjestelmien jatkumo ja erilaiset verkostot (mukaeltu Möller ym. 2004 34; 36).....	21
Kuvio 4	Julkisen verkoston tavoite–keino–hierarkia (soveltaen Vesalainen 2002, 17).....	31
Kuvio 5	Tutkimuksen viitekehys	32
Kuvio 6	Tutkimuksen vaiheet	37
Kuvio 7	Verkostoihin liittyvät analyysitasot (Möller ym. 2004, 216)	40
Kuvio 8	Julkisten yrityspalveluiden toisen sukupolven rahoitusvetoisuus	52
Kuvio 9	Toimijoiden suhde asiakkaan palvelutarpeeseen	54
Kuvio 10	Potkurin rakenne	55
Kuvio 11	Finnvera ja toiminnan paikallisuus	64
Kuvio 12	Tutkitun verkoston suhde arvontuotantojärjestelmien jatkumoon.....	84
Kuvio 13	Verkoston rakenne (soveltaen Hyötyläinen & Simons 1998, 83)	86
Kuvio 14	Verkoston strategiset sidokset	88
Kuvio 15	Verkostoon kokonaisuutena ja sen jäseniin vaikuttavat olosuhteet	91

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Verkostotutkimuksen suunnat (Möller ym. 2004)	9
------------	---	---

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Julkiset yrityspalvelut ovat muuttuneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. 1980-luvun lopulla oli yleistä, että julkishallinnon organisaatiot toimivat itsekseen. Muista julkisista toimijoista ei tiedetty tai välitetty, tai ne koettiin kilpailijoiksi. Tuolloin yrityspalvelujen pääpaino oli infrastruktuurin, kuten hallien ja teollisuusalueiden, rakentamisessa. Kunnat kilpailivat siitä, kuka tarjoaa parhaat olosuhteet ja myöntää korkeimmat tukiaiset. Tätä rahavetoista aikakautta voidaan kutsua julkisten yrityspalvelujen ensimmäiseksi sukupolveksi. (Kauppila 2007.)

Toinen sukupolvi syntyi 1990-luvun lopulla, jolloin julkisia yrityspalveluita keskitettiin (Kauppila 2007). Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän (2005, 23–24) mukaan toisen sukupolven julkisen yrityspalvelujärjestelmän palvelut ja tuotteet voidaan luokitella kolmeen ryhmään:

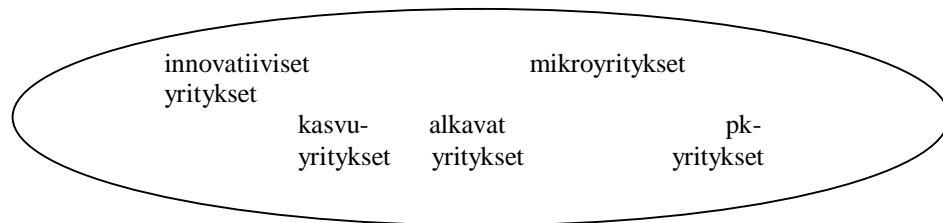
1) *Yritysten kehitys- ja rahoituspalvelut*, joista vastaavat valtiotasolla kauppa- ja teollisuusministeriön, työministeriön sekä maa- ja metsätalousministeriön elinkeinopalvelut koonnut työvoima- ja elinkeinokeskus (TE-keskus), Finnvera Oyj, Finpro ry ja Tekes. Alueatasolla keskeisiä toimijoita ovat alueelliset TE-keskukset, ProAgria-maaseutukeskukset ja Finnvera Oyj:n aluekonttorit. Paikallisella tasolla palveluita tarjoavat uusyrityskeskukset, kunnallisia ja seudullisia elinkeinopalveluita tarjoavat kehittämissyhteisöt, elinkeinoasiamiehet sekä työvoimatoimistot. Monin paikoin on muodostunut seudullisia yrityspalveluyksiköitä, jotka ovat paikallisten toimijoiden ja TE-keskusten sopimuksellisia palveluyhteenliittymiä.

2) *Tutkimus- ja kehityspalvelut*, joita yrityksille tarjoavat yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen sisäiset välittäjäorganisaatiot. Sisäisiä välittäjäorganisaatioita ovat muun muassa korkeakoulujen tutkimus-, innovaatio- ja yrityspalveluyksiköt, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän välille syntyneet alueelliset teknologia- ja osaamiskeskukset sekä yrityshautomot. Lähes kaikissa korkeakouluissa on vähintään yhden kokopäivätoimisen henkilön työmäärää vastaava työpanos käytettävissä innovaatiotoiminnan ja yritysyhteistyön edistämiseen.

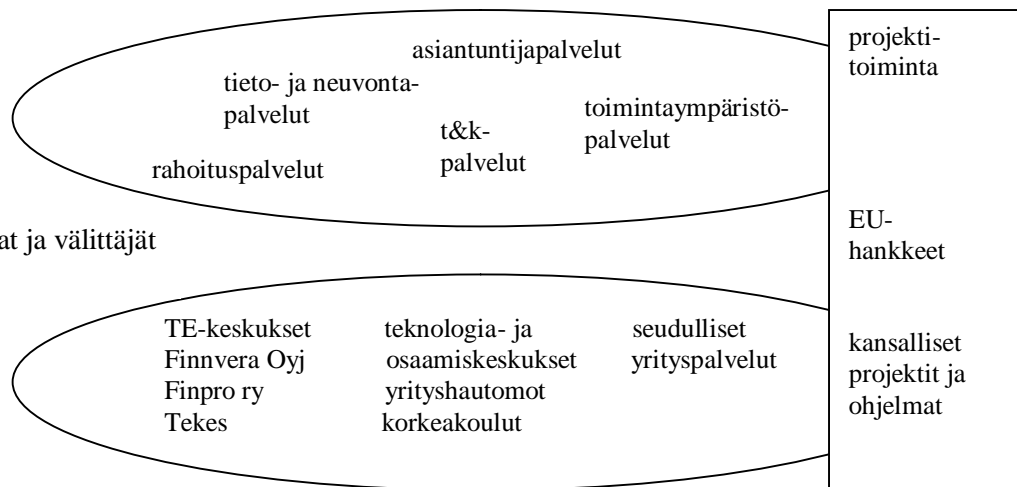
3) *Asiointi- ja tietopalvelut* ovat tyypillisesti valtion tarjoamia neuvonta- ja tietoverkkopalveluita, jotka liittyvät yrittäjän ja yrityksen viranomaisvelvoitteiden täyttämiseen. Keskeisiä toimijoita ovat vero- ja tullihallinto, patentti- ja rekisterihallitus sekä Tilastokeskus. Lisäksi työsuojelupiirit, kansaneläkelaitos Kela ja Eläketurvakeskus tuottavat asiointi- ja tietopalveluja yrittäjille. Vakuutusyhtiöt tuottavat yrityksille suunnattuja lakisääteisiä palveluita, joten myös ne liittyvät julkisiin asiointi- ja tietopalvelui-

hin. Palvelut ja tuotteet sekä muut julkisten yrityspalveluiden toisen sukupolven keskeiset elementit on koottu kuvioon 1.

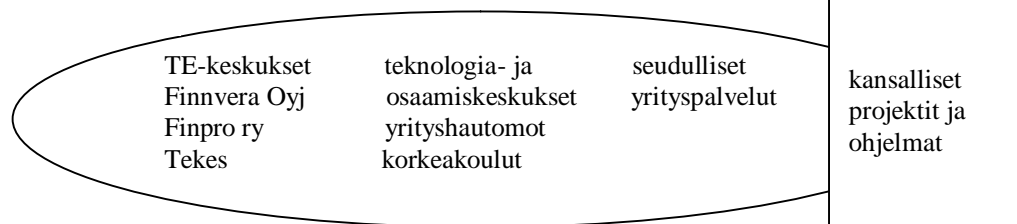
Asiakkaat



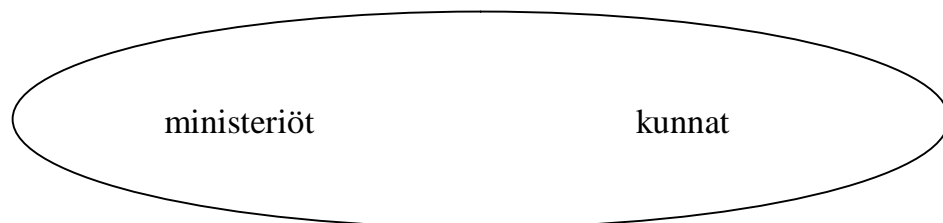
Palvelut ja tuotteet



Tuottajat ja välittäjät



Yhteiskunnallinen ohjaus



Kuvio 1 Toisen sukupolven julkisen yrityspalvelujärjestelmän tasot (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 26)

Toisen sukupolven julkisen yrityspalvelujärjestelmän perustana on yhteiskunnallinen ohjaus, jossa ministeriöistä ja kunnista tulevat tavoitteet ja resurssit kohdistetaan palveluja tuottaville organisaatioille. Palvelun tuottajat ja välittäjät toteuttavat yhteiskunnallisia tavoitteita suuntaamalla palvelut ja tuotteet asiakkailleen eli suomalaisille yrityksille. Yritykset voidaan jakaa erityiskohderyhmiin eli segmentteihin, joissa pyritään saavuttamaan yhteiskunnan kannalta myönteisiä tekijöitä, kuten työllisyyttä, innovatiivisuutta ja yritysten kasvua ja kehitystä. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 25–26.)

Toisen sukupolven synty ajoittui samaan aikaan Suomen Euroopan unioniin liittymisen kanssa, mikä avasi ikkunan ”projektirahoitusmaailmalle” (Kauppila 2007). Näitä

pk-yrityksille suunnattuja yksittäisiä kehittämisprojekteja tuottavat yleensä puolijulkiset organisaatiot sekä vakiintuneen järjestelmän palvelun tuottajat, erityisesti aikuiskoulutusta tarjoavat oppilaitokset, korkeakoulut ja muut julkiset kehittäjäorganisaatiot. Projektirahoituksen kohteena ovat myös pysyväisluontoiset palvelut kuten yrityshautomot ja TE-keskuksen tuotteistetut asiantuntijapalvelut. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 26.)

Tultaessa 2000-luvulle julkiset yrityspalvelut ovat kohdanneet alati muuttuvan toimintaympäristön (Valtioneuvoston periaatepäätös Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä, 2006, 1). Globalisoituva kilpailu, teknologian suoma informaatiovaihdon nopeus ja vaihdantakustannuksien aleneminen ovat johtaneet laaja-alaiseen yritystoimintojen ulkoistamiseen. Ulkoistamisen seurauksena yritysten keskinäiset suhteet ovat muuttuneet niin, ettei niitä voi luonnehtia pelkästään markkinaehtoisiksi vaan myös verkostomaisiksi. On alettu puhua verkostotaloudesta, jossa yritysten väliset suhteet ovat kehittyneet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi kuin puhtaassa markkinataloudessa. Ajatuksena on, että yhdessä saavutetaan jotain, mihin yritys ei yksinään pystyisi. (Ylä-Anttila 1998, 115–120; Möller, Rajala & Svahn 2004, 7.)

Tällainen kehitys vaatii nopeaa uusiutumista myös julkisilta yrityspalveluilta. Toisaalta julkinen rahoitus ja tukien määrä suhteessa kysyntään on pienentynyt, joten saatava rahoitus tulisi kohdentaa entistä tehokkaammin. Entistä suuremmalla tavoitehakuisuudella pyritään turvaamaan alueellinen hyvinvointi ja välttämään uhkaavaa alueiden ja ihmisten eriarvoistumista. On syntymässä julkisten yrityspalveluiden kolmas sukupolvi, jossa niukkenevat resurssit ja kasvava kysyntä pakottavat julkiset yrityspalvelut entistä tiiviimpään yhteistyöhön, uusien palveluprosessien luomiseen ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. (Kauppila 2007.)

Uusiutumisen tarve on huomattu myös valtion johdossa. Kauppa- ja teollisuusministeriö asetti 7.10.2004 suomalaisia yrityspalveluita käsittelevän työryhmän. Työryhmän asettamiskirjeessä esitettiin päätös julkisten yrityspalveluiden uudistamistarpeiden arvioinnista. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 5.) Valmistuttuaan työryhmän raportti toi esille yrityspalvelujärjestelmän toisen sukupolven ongelmia, joista merkittävimpiä olivat eri toimijoiden yhteistoiminnan riittämättömyys, palvelujärjestelmän pirstaleisuus ja osittainen päällekkäisyys sekä projektitoiminnan aiheuttamat ongelmat. Lopputulemana annettiin suunnitelma senhetkisen organisaatiolähtöisen palvelujärjestelmän muokkaamisesta asiakaslähtöiseksi. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005.) Työryhmän raporttiin perustuen valtioneuvosto teki 18.5.2006 periaatepäätöksen, joka käynnisti valtakunnallisen Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän toimeenpanon (Kauppila 2007). Valtioneuvoston (Valtioneuvoston periaatepäätös Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä, 2006, 3) mukaan tavoitteena on yrityspalvelujärjestelmä, jossa suunnitelmallisesti siirrytään kohti verkostotalouden ajan asiakaspalvelujärjestelmää. Uudessa järjestelmässä julkiset ja yksityiset yrityspalveluiden tuottajat toimivat yhteis-

työssä samassa verkostossa, jossa julkinen tarjonta vastaa markkinapuuteperiaatteeseen eli koostuu yksityisiltä tuottajilta puuttuvista palveluista. Yritys-Suomi-palvelujärjestelmä koostuu viidestä osasta: kansallisesta Internet-palvelusta, kansallisesta puhelinpalvelusta, koko maan kattavasta seudullisesta yrityspalveluverkostosta, kasvuyrityspalvelusta ja innovaatiopalvelusta. Yritys-Suomi-palvelujärjestelmää voidaan pitää valtakunnallisena visiona julkisten yrityspalveluiden kolmannesta sukupolvesta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportti sisälsi uudistuksen valtakunnalliset pääpiirteet, mutta uudistusvaiheiden ja palvelutuotannon yksityiskohtien todettiin edellyttävän runsaasti jatkovalmistelua (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 17–18). Asian eteenpäinviejäksi valittiin TE-keskus, jonka tehtäväksi määräytyi seudullisten palveluyhteenliittymien aikaansaanti, palvelutuotannon tukeminen ja alueellisen ohjausryhmän asettaminen. Alueellisen ohjausryhmän tehtävänä on yhteensovittaa ja kehittää julkisia yrityspalveluita Yritys-Suomi-uudistuksen toteuttamiseksi. (Valtioneuvoston periaatepäätös Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä, 2006, 4.)

Tämä tutkimus on osa yllä kuvatun uudistuksen jatkovalmisteluja. Tutkimuksen toimeksiantaja on Varsinais-Suomen TE-keskus, joka haluaa lisänäkemysten muutokseen liittyen. Tutkimuksen toimeksiantajaan liittyvänä tarkoituksena onkin tarjota ulkopuolinen näkökulma Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän muodostamiselle. Tällä täydennetään alueellisen ohjausryhmän työtä ja pyritään herättämään ajatuksia ja keskustelua.

Jotta päästäisiin käsiksi tutkimuksen tieteelliseen tavoitteeseen, on suoritettava muutamia rajauksia. Ensinnä tarkastelu rajataan maantieteellisesti Varsinais-Suomeen. Toiseksi, tarkastellaan ainoastaan yhtä, seudullista yrityspalveluverkosta Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän viidestä eri osasta. *Tutkimuksen tavoitteena onkin tarkastella Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston kehittämistä.*

Tavoite tarjoaa tutkimuksen tekijälle erittäin mielenkiintoisen haasteen. Tutkimuksen aihepiirissä yhdistyvät yrityspalvelujen haasteelliseksi koettu maailma sekä verkoston kaltainen monitahoinen ilmiö. Oman ymmärryksen lisääminen kummastakin on jo siinä motivoivaa. Tutkijan kannalta mielekkyyttä lisää se, että tutkimukselle on olemassa välitön käytännön tarve.

Tutkimusaiheen haastavuudesta johtuen tutkimuksen tavoite esitettiin raportin tässä vaiheessa ainoastaan yleisesti. Tämä antaa aihetta kiinnittää erityistä huomiota tutkimuksen rajauksiin, joita tehdään vielä kolmesta näkökulmasta. Ensinnä keskitytään toimijoihin, jotka ovat joko kokonaan tai osittain julkisesti rahoitettuja. Yksityiset palveluntarjoajat rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle kuitenkin unohtamatta niiden tärkeää roolia tulevaisuudessa. Käytännössä tämä tarkoittaa markkinapuuteperiaatteen

huomioimista julkisten toimijoiden strategioissa. Toiseksi keskitytään ainoastaan yritysten kehitys- ja rahoituspalveluita tuottaviin toimijoihin (ks. julkisen yrityspalvelujärjestelmän palvelut ja tuotteet edellisestä luvusta). Kolmanneksi verkostojen tarkastelun teoreettinen pohja rajataan myöhemmin tässä raportissa esiteltävään strategisten verkostojen näkökulmaan.

1.3 Tutkimusraportin rakenne ja osatavoitteet

Tutkimusraportti koostuu kahdeksasta pääluvusta, joista ensimmäinen selvittää tutkimuksen taustaa ja tavoitetta. Tutkimuksen tavoitetta tarkennetaan raportin edetessä kulloisenkin osatavoitteen saavuttamisen jälkeen. Luvussa 2 perehdytään verkostoilmiöön ja siihen liittyviin asioihin tekemällä katsaus aiempiin tutkimuksiin ja muuhun aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Luvussa määritellään verkoston käsite ja esitellään erilaisia tutkimussuuntia. Lisäksi tarkastellaan julkisten organisaatioiden muodostamia verkostoja ja verkoston johtamista.

Luku 3 alkaa viitekehysten muodostamisen logiikan esittelyllä. Tähän logiikkaan pohjautuvaa viitekehystä ei ennen ole käytetty julkisten verkostojen tarkasteluun. Ensimmäisenä osatavoitteena onkin selvittää, mitä erityispiirteitä julkinen sektori tuo verkostojen tarkasteluun? Mahdollisesti löytyvien erityispiirteiden avulla aiempaan tutkimukseen pohjautuvaa viitekehystä muokataan teoreettisesti sopivaksi julkisten verkostojen tarkasteluun. Muokkaaminen jatkuu läpi tutkimusprosessin, sillä viitekehystä hienosäädetään kerätyn empiirisen aineiston avulla. Empiiristä aineistoa käsitellään tutkimusraportissa myöhemmin, mutta viitekehys esitetään jo luvussa 3 tämän tutkimuksen pohjalta muokattuna lopullisena versiona. Se, miksi muokattu versio esitetään jo tässä vaiheessa ja muut tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät valinnat esitetään luvun 3 jatkuessa. Tällöin käydään läpi tutkimukseen vaikuttavaa tieteenfilosofiaa, ongelmanasettelua, tutkimusstrategiaa ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Toinen osatavoite on löytää tutkittavan verkoston keskeisimmät rakentamiseen ja kehittämiseen liittyvät haasteet. Tavoitteen saavuttamiseksi verkoston tarkastelu aloitetaan verkoston peruselementeistä, joita tarkennetaan viitekehysten mukaisesti alaulottuvuuksilla. Näin muodostuvat tutkimusraportin luvut 4–6. Lukujen alussa esitetään kuhunkin lukuun liittyvä tutkimuskysymys.

Luvussa 7 tehdään johtopäätöksiä edellisissä luvuissa käsitellyistä asioista. Tällä pyritään kolmanteen osatavoitteeseen, eli tarjoamaan verkoston johtamiseen liittyviä ratkaisuja, joilla vastataan verkoston rakentamisen ja kehittämisen merkittävimpiin haasteisiin. Luku päättyy jatkotutkimusehdotuksiin. Raportin päättää luku 8, jossa kootaan yhteen tutkimuksen keskeinen sisältö.

2 KATSAUS VERKOSTOKIRJALLISUUTEEN

Tässä luvussa tarkastellaan verkostoihin liittyviä aiempia tutkimuksia. Luvussa 2.1 kootaan yhteen erilaisia verkostotutkimukseen liittyviä tutkimussuuntia ja esitellään tutkimussuunta, joka lähinnä vastaa tässä tutkimuksessa omaksuttuja näkemyksiä.

Verkostoilla tavoitellaan mitä erinäisimpiä hyötyjä, jotka samalla motivoivat verkoston muodostamiseen. Hyötyjä, ongelmia ja näiden toteutumista, tarkastellaan luvussa 2.2. Luvussa 2.3 määritellään, mitä verkostolla tarkoitetaan, esitellään erilaisia verkostoja ja käydään läpi verkoston peruselementtejä. Luku 2.4 käsittelee julkisia verkostoja, ja siinä tarkastellaan viitekehyksen muodostamisen kannalta tärkeää kysymystä: syntyykö siitä mitään erityispiirteitä, että kyseessä ovat julkiset verkostot? Pää-luku 2 päättyy verkoston johtamista käsittelevään lukuun, jossa määritellään, mitä johtamisella verkostojen yhteydessä tarkoitetaan.

2.1 Verkostotutkimus

Verkostoja on tutkittu monista eri näkökulmista ja teoreettisista lähtöolettamuksista. Tämä on ymmärrettävää, sillä kyseessä on monitasoinen ja -ulotteinen ilmiö. Möller ym. (2004, 215–221) löytävät verkostokirjallisuudesta kymmenen erilaista tutkimussuuntaa, jotka on esitetty taulukossa 1.

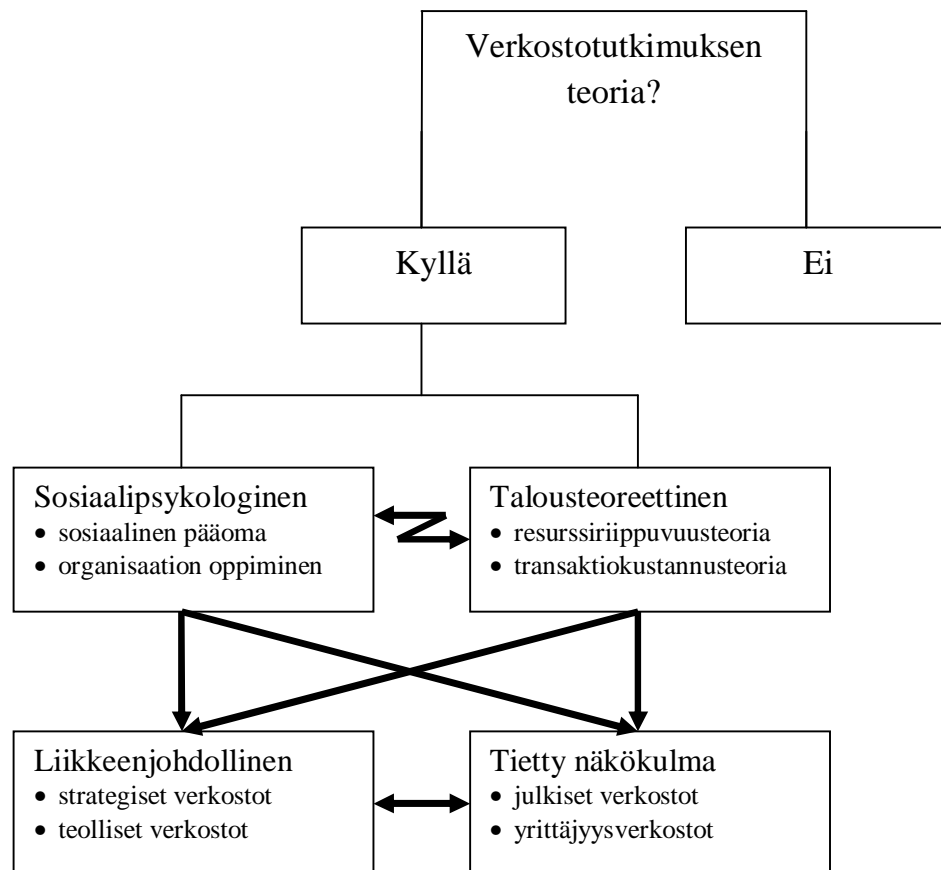
Taulukko 1 Verkostotutkimuksen suunnat (Möller ym. 2004)

Resurssi-riippuvuusteoria
Transaktiokustannusteoria
Sosiaalisen vaihdannan teoria
Yritysten vuorovaikutusteoria
Sosiaalisten verkostojen ja yritysverkostojen teoria
Sosiaalisen pääoman teoria
Teollisten verkostojen lähestymistapa
Strategisten arvoverkkojen näkökulma
Resurssiperustainen näkemys
Organisaation oppiminen

Taulukon 1 sisältö voidaan luokitella Vesalaisen (2002, 24–34) käyttämällä tavalla sosiaalipsykologisiin, talousteoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin tarkastelutapoihin. Sosiaalisen vaihdannan teoria, sosiaalisten verkostojen ja yritysverkostojen teoria, sosiaalisen pääoman teoria sekä organisaation oppiminen ovat sosiaalipsykologisia tarkastelutapoja. Resurssi-riippuvuusteoria ja transaktiokustannusteoria kuuluvat talousteoreettisiin tarkastelutapoihin. Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat pitävät sisällään yritysten

vuorovaikutusteorian, teollisten verkostojen lähestymistavan, resurssiperustaisen näemyksen sekä strategisten arvoverkkojen näkökulman.

Myös Araujo ja Easton (1996) löytävät kymmenen verkostotutkimuksen suuntausta laajassa kirjallisuuskatsauksessaan. Heidän esittämistään verkostotutkimuksen suunnista suurin osa sopii Vesalaisen luokitukseen. Loput muodostavat verkostojen tarkastelun neljännen tavan, jota voisi nimittää tietyn näkökulman tarkastelutavaksi. Kumpikaan yllä mainituista kirjallisuuskatsauksista ei kyseenalaista sitä, voidaanko verkostoja tutkiessa ylipäättään puhua teoriasta. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 40–41) esittävät ajatuksen, että yhteiskuntatieteissä monet teoriaksi kutsutut asiat ovat pikemminkin käsitteellisiä järjestelmiä, jotka tarjoavat tapoja nähdä yhteiskunnallista todellisuutta. Niitä ei ole mahdollista testata kuten teoriaa, jolloin saataisiin selville, onko teoria oikea vai väärä. Kuviossa 2 on esitetty verkostotutkimukseen liittyvät teoreettiset näkökulmat ja niiden väliset suhteet:



Kuvio 2 Verkostotutkimuksen teoreettiset näkökulmat ja niiden välinen yhteys (soveltaen Vesalainen 2002, 30)

Tutkimusnäkökulmat ovat vahvasti limittäisiä (Möller ym. 2004, 221) ja eri kirjallisuuskatsaukset käyttävät hieman eri nimityksiä samoista tutkimussuunnista. Tämän

vuoksi kuvio 2 on ainoastaan näyte erilaisista verkostoihin liittyvistä teoreettisista näkökulmista, joiden keskinäinen suhde on monitahoinen. Kuvion kaltainen kognitiivinen kartta on kuitenkin tarpeellinen, kun tarkastellaan asioita, jotka ovat liian monimutkaisia välittömästi sisäistettäviksi (Tesch 1990, 59). Verkostotutkimuksen voi katsoa pohjautuvan kahteen kulmakiveen: sosiaalipsykologiseen ja talousteoreettiseen (Vesalainen 2002, 29).

Sosiaalipsykologisissa tarkastelutavoissa ihminen on keskeisessä roolissa. Tällöin verkostoissa on kyse, tarkastelutavasta riippuen, henkilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja kokonaisten verkostojen välisistä suhteista. Sosiaalipsykologisten tarkastelutapojen vahvuutena ovat inhimilliset tekijät kuten luottamus, henkilökohtainen vuorovaikutus, ihmissuhteet, vastavuoroisuus ja oppiminen. (Vesalainen 2002, 25; 27.) Sosiaalipsykologisia tarkastelutapoja voi kritisoida inhimillisyyden ylikorostamisesta (Wrong, 1961).

Talousteoreettiset tarkastelutavat korostavat kovia elementtejä, kuten taloudellista hyötyä, rationaalista päätöksentekoa, resurssiriippuvuutta ja valtaa. Tämän vuoksi ne voidaan tulkita myös organisaatio- ja päätöksentekoteorioiksi. (Vesalainen 2002, 29; ks. myös Paija 1998, 55–62.) Granovetterin (1985, 483–484) esittelemä talousteoreettisten tarkastelutapojen kritiikki kohdistuu inhimillisen tekijän aliarviointiin. Kuviossa 2 kuvattu sosiaalipsykologisten ja talousteoreettisten tarkastelutapojen välinen jännite voidaan nähdä siinä, miten inhimillisen toiminnan merkitystä talouden lainalaisuuksissa tulkitaan (Vesalainen 2004, 24).

Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat pohjautuvat edellä mainittuihin sosiaalipsykologisiin ja talousteoreettisiin tarkastelutapoihin (Vesalainen 2002, 29–30). Näiden tarkastelutapojen vahvuutena ovat käsitteelliset työkalut verkoston analysointiin ja sen kehittämiseen. Kritiikkiä voi esittää liikkeenjohdollisten tarkastelutapojen soveltavasta luonteesta, sillä ne ovat teoreettisesti epävakammalla pohjalla, eivätkä siksi saavuta samanlaista yksityiskohtaisuutta kuin kuvion 2 ylemmät näkökulmat.

Tietyllä näkökulmalla tarkoitetaan Araujon ja Eastonin (1996) havaitsemia suuntauksia, jotka ovat teoreettisesti epäyhtenäisempi ryhmä kuin mikään yllä mainituista. Näissä suuntauksissa verkostoilmiö sulautuu jonkin erityisen alan diskurssiin, joka luo puitteet verkostoilmiön tarkastelulle. Aihetta käsitellään tietyn alan, esimerkiksi julkisen hallinnon, tieteellisissä julkaisuissa ja konferensseissa. Tämän näkökulman vahvuutena on tuoreiden näkemysten syntyminen, mutta yleisen verkostotutkimuksen tuntemus on muita näkökulmia heikompa.

Tämä tutkimus asemoituu verkostotutkimukseen sekä taulukon 1 että kuvion 2 sisältöön siten, että tarkastelu suoritetaan verkosto-organisaatioiden tai Möllerin ym. (2004) termin strategisten arverkkojen näkökulmasta. Jatkossa tästä tutkimussuunnasta käytetään nimitystä strategisten verkostojen näkökulma, joka näyttää olevan yleisin nimitys verkostotutkijoiden keskuudessa (ks. Jarillo 1993; Hyötyläinen & Simons 1998; Parolini 1999; Vesalainen 2002; Klint & Sjöberg 2003; Järvensivu 2007).

Strategisten verkostojen näkökulmassa kiinnostuksen kohteena ovat organisaatioiden tietoisesti rakentamat ja johtamat verkostot, jotka nähdään selkeästi tietyksi liiketoiminnan toteuttamisen malliksi. Tällaisille verkostoille on ominaista jaettu visio, verkostostrategia ja yhteen sovitettut toimintatavat. Lähestymistapa on muiden liikkeenjohdollisten näkökulmien tapaan synteetinomainen. Rationaalisen rekonstruktion keinoin, eli tutkimalla rinnakkain useampia teorioita, pyritään saavuttamaan monen perinteen vahvuuksia sisältävä synteesi, jonka avulla tuotetaan verkoston rakentamis- ja johtamisuosituksia. Strategisten verkostojen tutkimuksessa painotetaan arvotoimintojen analyysiä. Arvotoiminnoilla tarkoitetaan niitä yrityksen aktiviteetteja, joita vaaditaan verkoston tuottaman tuotteen tai palvelun valmistamiseen ja loppuasiakkaan käyttöön saattamiseen. Toinen keskeinen teema on verkoston rakentamisen ja johtamisen ratkaisut, joihin liittyvät verkoston jäsenten tehtävien ja vastuun määrittäminen ja kehittäminen. (Heiskala 2000, 13; Möller ym. 2004, 219–220; Vesalainen 2004, 29.)

2.2 Verkostoista tavoiteltu hyöty, ongelmat ja näiden toteutuminen

2.2.1 *Talousteoreettisen näkökulman mukaiset hyödyt*

Mittavin suomalainen tutkimus verkostoyhteistyön motiiveista ja hyödyistä on kaksiosainen vuosina 2001 ja 2003 ilmestynyt Kohti strategisia yritysverkostoja. Laajan kyselyaineiston perusteella kapasiteetin tehokkaampi hyödyntäminen, tuotantoprosessin joustavuuden kasvattaminen, kustannusten alentaminen, tuotekehitys ja omien resursien tarkempi kohdentaminen nimettiin verkostojen tärkeimmiksi tavoitteiksi (Teollisuus ja Työnantajat 2001, 29). Tutkimus pohjautui ainoastaan teollisiin verkostoihin, joten näkökulmaa on syytä laajentaa.

Ebers (1997) tunnistaa motiivien moninaisuuden, mutta näkee sen lopulta pohjautuvan kahteen päämotiiviin. Ensinnäkin yritykset pyrkivät liiketoiminnan kasvuun parantuneiden tuotteiden ja markkinoille pääsyn takia. Toiseksi pyritään säästämään kustannuksia paremmin koordinoituilla yhteisillä tutkimuksilla, markkinoinnilla ja tuotannolla. (Ebers 1997, 6.)

Kirjallisuudessa laajasti esille tuotu hyöty on verkoston reagointikyky toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. Organisaatioiden välisten suhteiden äärimuotoina voidaan nähdä puhtaasti markkinaehtoinen ja puhtaasti omistuspohjaisesti organisoitu eli hierarkkinen liiketoiminta (Thorelli 1986, 38). Sama jaottelu kuvastaa myös vaihtoehtoisia tapoja järjestää taloudellisia toimintoja (Williamson 1975). Hierarkkinen toimintatapa pohjautuu byrokraatiaan, jossa organisaation johto koordinoi toimintaa ja tekee

päätökset. Tämä on Möllerin ym. (2004, 17) mukaan mielekästä, mikäli yritys kykenee hallitsemaan tuotteen koko arvoketjun tehokkaammin kuin yksittäisiin arvoketjun osiin erikoistuneet yritykset. Myöskään toimittajien etsinnästä, arvioinnista, kilpailuttamisesta ja valvonnasta ei hierarkiassa synny transaktiokustannuksia, koska yritys tekee kaiken itse. Markkinaehtoinen toiminta on tehokasta sellaisten pitkälle standardoitujen tuotteiden ja palveluiden kohdalla, joiden laatua on helppo arvioida. Kilpailu pakottaa kustannustehokkuuteen, mikä laskee hintoja laadun ja toimitusehtojen kärsimättä. Hinnan perusteella määräytyy kaupankäynti.

Verkostossa organisaatioiden väliset suhteet sijoittuvat hierarkkisen ja markkinaehtoisesta talouden välimaastoon (Jarillo 1993, 130–131; Möller ym. 2004, 16). Organisaatioiden välisistä suhteista katsotaan muodostuvan verkostoja, jotka omaavat sekä markkinoiden että hierarkian parhaita puolia ja välttävät näiden heikkouksia (Park 1996). Verkosto vastaa markkinoiden nopeuden, joustavuuden, laadukkuuden ja kustannustehokkuuden vaatimuksiin. Hierarkiaan verrattuna verkosto on nopeampi, sillä se voi organisoida toiminnot rinnakkaisiksi saaden uudet tuotteet nopeammin markkinoille. (Ollus 1998, 3.) Verkoston muodostuminen voi tapahtua kahdesta suunnasta. Hierarkiat pilkkoutuvat pienempiin toiminnallisiin yksiköihin tulosityksikkö- ja tiimirakenteen kehittymisen, yhtiöittämisen ja ulkoistamisen kautta. Toisaalta olemassa olevat markkinasuhteet muuttuvat verkostomaisemmiksi yhteistyösuhteiksi sopimussuhteiden pidentyessä, operatiivisen yhteistyön muuttuessa strategiseksi ja aitojen kumppanuuksien rakentuuessa. (Vesalainen, 2002 23–24.)

Tässä yhteydessä on luontevaa määritellä verkostotalouden käsite, joka mainitaan muutamaan otteeseen myös tässä tutkimuksessa. Käsitteellä kuvataan verkostojen syntymisen motiivia talouden mittakaavassa. Tässä tutkimuksessa verkostotaloudella tarkoitetaan *sitä markkinoiden ja hierarkian väliin sijoittuvaa organisaatioiden välistä yhteistoimintaa, joka on parin viime vuosikymmenen aikana tapahtuneen toimintaympäristön muutoksen seurauksena yleistynyt niin, että sitä on mahdollista tarkastella talouden mittakaavassa.*

2.2.2 Sosiaalipsykologisen näkökulman mukaiset hyödyt

Kirjallisuudessa yhdeksi verkoston selkeäksi hyödyksi nostetaan hyvä informaation saatavuus ja uuden oppiminen. Verkosto sopeutuu ympäristön vaatimuksiin ylivoimaisesti parhaiten verrattuna hierarkiaan ja markkinasuhteisiin johtuen paremmasta informaation prosessointikyvystään (Toivonen 2005, 23). Markkina–hierarkia-jatkumoa voi soveltaa myös tiedon hankintaan. Organisaatiomuoto määrää, kuinka paljon organisaatiolla on kontaktipintaa imeä tietoa muista yrityksistä. Yksittäisessä yrityksessä rajapinta on hajautettua organisaatiota suppeampi. Vastaavasti laajalla verkostolla on pie-

nempää enemmän potentiaalia auttaa yksittäisen organisaation tietämystä. (Langlois & Robertson 1995.) Potentiaali realisoituu hyödylliseksi osaamispääomaksi ainoastaan hyvien sosiaalisten suhteiden kautta. Tällöin osaamispääomassa on kaksi puolta: aidon tietämyksen ja osaamisen lisäksi myös halu käyttää tätä tietämysten toisen hyväksi. (Vesalainen 2002, 16.) Tärkeään rooliin nousee vastavuoroisen kanssakäymisen kautta kehittyvä osapuolten tuntemus ja ymmärryksen lisääntyminen. Tämän pohjalta kehittyä keskinäinen luottamus, jolloin osapuolet voivat jakaa strategista informaatiota ja ryhtyä investointeja vaativiin kehityshankkeisiin ilman vahvaa opportunistin pelkoa. (Möller ym. 2004, 217.)

Verkosto voidaan nähdä oppijana tai oppimisfoorumina siinä missä yksittäinen organisaatiokin. Oppimisella tarkoitetaan kykyä tunnistaa itsensä, arvioida omaa toimintaa, kehittää sitä arvioinnin perusteella ja tehdä uudelleensuuntausta kaiken edellä mainitun perusteella. Itsensä tunnistamisen kyvyllä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että verkostossa jokin tietty organisaatioiden välinen suhde tiedostetaan ja siihen kohdistetaan kehittämistoimenpiteitä. (Vesalainen 2002, 15.) Kehittämistoimenpiteet voivat tapahtua kahden mekanismin kautta. Ne voidaan joko kohdistaa verkostohierarkiassa vertikaalisesti alaspäin ja toteuttaa muutosjohtamisen keinoin, tai toisessa vaihtoehdossa yksittäiset toimijat tuottavat ongelmanratkaisuja vertikaalisesti ylöspäin. (Toivonen 2005, 18.)

2.2.3 Verkostoihin liitettävät ongelmat

Verkostoihin liittyy riskejä ja ongelmia, joita on käsitelty kirjallisuudessa vähemmän kuin hyötyjä. Yritys saattaa antaa verkostolle liian paljon ja menettää korvaamatonta tietoa tai osaamista. Myös sopeutumiskustannukset organisaation sisällä voivat muodostua liian suureksi sekä rahallisesti että totuttujen rakenteiden ja rutiinien menettämisen myötä. Mikäli verkostopartneri joko lopettaa toimintansa tai muodostaa uuden verkoston toisen toimijan kanssa, saattaa verkostoon jäänyt joutua erittäin huonoon asemaan. (Singh ja Mitchell 1996, 99; 101.)

Paija (1998, 52–54) esittelee erilaisia loukkuja, joiksi verkosto voi muodostua. Niissä on kysymys verkoston ajautumisesta liiaksi joko markkinoiden tai hierarkian suuntaan, jolloin näiden heikkoudet näkyvät myös verkostossa. Verkoston transaktiokustannuste-hokkuuteen tähtäävät yhteiset investoinnit ja toimintasäännöt voivat synnyttää toiminnallisen loukun. Nämä vakiintuneet tavat saattavat rajoittaa organisaation kykyä arvioida kriittisesti oman rakenteensa tehokkuutta ja toiminnallisten taitojen, kuten markkinoitiosaamisen, mahdollisia puutteita. Jos olosuhteet verkostossa muuttuvat merkittävästi, puutteet voivat olla kohtalokkaita.

Verkoston yhteiseksi muodostunut paradigma saattaa synnyttää tiedostavuusloukun, jossa organisaation kyky tarkastella vaihtoehtoisia toimintatapoja veltostuu tai jopa es-

tyy. Jähmettyminen keskinäisiin toimintatapoihin vaarantaa kyvykkyyden reagoida ulkoisiin muutoksiin, jolloin verkosto ikään kuin kehittyy sisäänpäin. (Paija 1998, 53.)

Monet verkostojen ongelmat ovat inhimillisiä ja niitä esiintyy kaikessa yhteistyössä: osapuolet saattavat sitoutua epätasaisesti yhteistoimintaan, tavoitteita ei ole täsmennetty riittävästi ja konkreettisten tulosten saavuttamiseen kuluu liikaa aikaa, josta seuraa turhautumista. Muita inhimillisiä ongelmia ovat esimerkiksi avainhenkilöiden kykenemättömyys yhteistyöhön ja epäselvyys roolien suhteen. (Kollanus 2000, 33.)

2.2.4 Ovatko verkostot osoittautuneet hyödyllisiksi?

Toivosen (2005, 29) mielestä on yleistä, että verkostoihin liittyy liian suuria odotuksia. Hänen mukaansa tietyt olosuhteet ovat suosineet verkostojen syntyä, mutta siitä miten verkostot toimivat toisissa olosuhteissa, ei ole kattavaa tutkimusta. Vesalaisen (2002, 19) mukaan tämä johtuu siitä, että ”sellaisia, muista yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä puhdistettuja tilanteita, joissa verkoston vaikutus nousisi puhtaana esiin, on vaikea rakentaa”. Hyödyllisyyden todentamista vaikeuttaa lisäksi se, että verkostoissa toimivat organisaatiot sekä tavoittelevat että myös onnistuvat realisoimaan eri tavoin hyötyä omasta verkostostaan.

Hyödyn jonkinlaiseksi päämittariksi voisi nostaa yrityksen kannattavuuden ja sen pörssikurssien muutokset. Kohin ja Venkatramanin tutkimuksessa hyöty vaihteli verkoston tyypistä riippuen, mutta yleisesti ottaen ilmoitukset yhteisen toiminnan aloittamisesta nostivat yritysten kurssia (Koh & Venkatraman 1991). Uzzi (1996) vertaili verkostoituneiden ja markkinaehtoisesti toimivien yritysten eloonjäämismahdollisuuksia tullen siihen tulokseen, että verkostoituneilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet selvitä. Tosin hänen tutkimuksensa mukaan verkostoituminen on hyödyllistä ainoastaan tietyin ehdoin. Ensinnäkin sellaiset yritykset, joilla on verkostoon sosiaalisesti punoutuneita siteitä, pärjäävät muita paremmin. Toinen ehto koski verkoston rakennetta. Parhaiten pärjäävät verkostot eivät ole täynnä sosiaalisia siteitä, eivätkä ne liioin ole kauttaaltaan muodostuneet muunlaisista sidoksista. Verkoston optimaalinen koostumus yrityksen selviytymisen kannalta on kahden edellisen yhdistelmä. Kyseessä on paradoksi, jossa liiallinen sosiaalinen sitoutuneisuus muuttuu rajoittavaksi tekijäksi. (Uzzi 1996, 694.) Saman ovat huomanneet myös Håkansson ja Ford (2002, 134–136).

Myös Singh ja Mitchell (1996) esittävät tutkimusasetelman, jossa selvitetään verkostoituneiden yritysten eloonjäämistä. Tutkimuksen tulokset ovat osittain vastakkaisia Uzzin tulosten kanssa, sillä ne tuovat esiin verkoston negatiivisia vaikutuksia yritysten suorituskykyyn ja eloonjäämiseen. Yritysten kannalta vaarallisia ovat sellaiset tilanteet, joissa verkostopartneri joko lopettaa toimintansa tai muodostaa uuden verkoston toisen toimijan kanssa. Tutkimus antaa, paitsi lisätietoja toteutuneesta hyötyjen ja ongelmien

välisestä suhteesta, lisävalaistusta muuttuvien olosuhteiden vaikutuksesta verkoston toimintaan. Näyttäisi siltä, ettei verkoston oppimisprosessi ja evolutiivinen sopeutuminen olosuhteisiin ole itsestäänselvyys. (Singh & Mitchell 1996, 112.) Håkansson ja Ford (2002, 134–136) esittävät Singhin ja Mitchellin tutkimuksen tuloksia tukevan ajatuksen, että yrityksen luomat suhteet ovat sen päätösten ja toimien lopputuloksia, mutta samalla itse yritys on suhteidensa muovaama lopputulos. Yritykset hyötyvät verkostojen muodostamisesta, mutta uhkaavana vaarana on tulla riippuvaiseksi verkostopartnereistaan (Singh & Mitchell 1996, 99).

Yhteenvetona tarjolla olevista verkostojen toteutunutta hyödyllisyyttä tarkastelevista tutkimuksista voi todeta, että ne eivät anna yhtenäistä kuvaa realisoituneesta hyödyllisyydestä. Teoreettisten hyötyjen ja haittojen reaali maailman todentamiseen tarvitaan lisätutkimuksia. On selvää, ettei verkosto ole mikään kultainen paradigma (Paija 1998, 52). Toivosen (2005, 25) sanoin ”verkostot eivät saa millään yrityksellä olla niinkään tavoite kuin keino. Tavoitteena täytyy olla asiakaslähtöisyys ja yrityksen menestyminen. Verkostot on nähtävä välineenä, ja välineenä sitä tulee kohdella. Jos verkostoitumisesta ei ole hyötyä, sitä ei kannata tavoitella vaan alkaa kehittää toimintaa uudesta näkökulmasta. Välinearvoa voidaan havainnollistaa siten, että verkoston tulee toimia hyvin ja kaikkien tulee hyötyä sen käytöstä.” Hamelin (1991) tutkimus antaa hyvää lisävalaistusta verkoston välinearvosta. Eryityisesti silloin, kun verkostosta haettava hyöty on osaamisen kasvu, verkosto ei välttämättä näyttäydykään yhdelle tai useammalle sen jäsenistä optimaalisena organisoitumismuotona markkina–hierarkia-jatkumolla, vaan puolivälin krouvina matkalla markkinasta hierarkiaan. Tällöin verkostoa ei niinkään nähdä vaihtoehtona markkinaehtoisuudelle tai hierarkialle vaan muille osaamisenhankintatavoille. Vaihtoehtoja voisivat kuitenkin olla ainakin yrityskaupat, lisensointi ja tarvittavan osaamisen kehittäminen yrityksen sisällä. (Hamel 1991, 99.)

Ottaen huomioon tämän tutkimusraportin johdannossa esitetty tausta, ei ole yllättävää, että verkostojen muodostaminen on osoittautunut hankalaksi suomalaisten sekä virkamiesten että julkisten organisaatioiden kohdalla. Mac-Agro-projektissa yritettiin rakentaa oppilaitosten ja niiden valitsemien paikallisten pk-yritysten ympärille alueellisia kehittämisrenkaita. Ongelmaksi muodostui toisen asteen ammatillisten oppilaitosten puutteellinen sitoutuminen, joka supistui ainoastaan yksittäisen opettajan osallistumiseen. Samanlaisia kokemuksia syntyi Pro Electronica -projektissa, jossa yhteistyö paikallisten TE-keskuksen ja maakuntaliiton virkamiesten kanssa ei ollut kovinkaan aktiivista. (Kollanus 2000, 34.)

2.3 Verkostot

Verkostotalous on termi, joka selittää verkostojen muodostumisen logiikkaa. Verkostotutkimus tutkii verkostoja jostain tietystä näkökulmasta. Mitä verkostot oikeastaan ovat?

Kuten Toivonen (2005, 25) huomauttaa, verkostoilla on yleisessä keskustelussa metaforan kaltainen status. Tämä johtunee siitä, ettei verkostotutkimus ole kyennyt kehittämään integroivaa teoriaa vaan näkökulmia on lukuisia. Lisäksi samalla termillä voidaan tarkoittaa eri asioita ja eri termeillä samaa asiaa. Möllerin ym. (2004, 9) mukaan tilanne muistuttaa tunnettua tarinaa sokeista miehistä tunnustelemassa elefanttia. Kukin näkökulma tuo esiin osittaisen käsityksen verkostoista, mutta yksikään ei muodosta kokonaiskuva. Tämän lisäksi verkostokeskustelussa limitetään usein koko talouden näkökulmasta tapahtuva verkostoituminen ja siihen johtaneet ilmiöt eli verkostotalous ja organisaation tiettyjä strategisia tavoitteita varten rakentamat verkostot (Möller ym. 2004, 7). Nämä liittyvät luonnollisesti toisiinsa. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa huomataan, että verkostotalous on synnyttämässä julkisten yrityspalveluiden kolmannen sukupolven. Varsinaisena tarkastelun kohteena on kuitenkin tietoisesti asiakaspalvelua ja resurssien säästämistä varten rakennettava Varsinais-Suomen julkisten yrityspalveluiden verkosto ja sen kehittäminen.

2.3.1 Verkoston määritelmä

Thorelli (1986, 37) määrittelee verkoston vähintään kahden tai useamman organisaation väliseksi pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi. Håkanssonin ja Fordin (2002, 133) määritelmä verkostosta sen käsitteellisimmässä muodossaan on kutsua verkostoa rakenteeksi, jossa langat liittävät solmuja yhteen. Eri käsittelytasoista johtuen edellä mainitut määritelmät saattavat kuulostaa aluksi keskenään täysin vertailukelvottomilta. On kuitenkin huomioitava, että Håkansson ja Ford puhuvat langoista ja solmuista monikossa, joten heidän määritelmänsä mukaan verkostoksi ei voi kutsua pelkästään kahden organisaation välistä suhdetta. Kumpi on oikeassa: mikä on organisaatioiden minimimäärä, jotta voidaan puhua verkostosta? Kysymykseen on ehkä hivenen yllättäen olemassa helppo vastaus, sillä molemmat ovat oikeassa. Esimerkiksi luvussa 2.2.1 mainittuun transaktiokustannusteoriaan riittää ainoastaan kaksi organisaatiota, jotta voidaan määrittää perustuuko niiden välinen yhteistyösuhde markkinoihin, hierarkiaan vai niiden välille. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että verkoston määritelmän tulee pohjautua tutkimuksessa omaksutun verkostonäkökulman mukaiseen kirjallisuuteen.

Strategisten verkostojen tutkimuksissa Klint ja Sjöberg (2003) määrittelevät verkoston tietoisesti muodostetuksi kahden tai useamman yrityksen väliseksi organisoiduksi yhteistyöksi, jonka pyrkimyksenä on yhteisen tavoitteen saavuttaminen. Lisäksi ver-

kosto muodostuu toistensa tuntevien toimijoiden välisistä suhteista ja verkostolla on rajat. (Klint & Sjöberg 2003, 409–410.) Jarillo (1988, 32) määrittelee verkoston organisaatorakenteeksi, jota hyödynnetään vahvemman kilpailuaseman saavuttamiseen. Hän näkee verkostot pitkäaikaisina, tarkoituksenmukaisina järjestelminä itsenäisten yritysten välillä. Kohtamäki (2005, 26) lisää verkoston määritelmään luottamuksen ja yhtenäisyyden kokemuksen. Järvensivu (2007, 16) määrittelee verkoston tietoisesti kehitetyksi ja johdetuksi kolmen tai useamman organisaation väliseksi yhteistyöksi, joka tähtää yhteisesti hyödynnettäviin liiketoiminnan tavoitteisiin. Määritelmistä nähdään jopa strategisten verkostojen näkökulman sisällä olevan mielipide-eroja verkostoon sisältyvien organisaatioiden minimimäärästä.

Möller ym. (2004, 10) ottavat määrittelyssään vielä yhden askeleen enemmän ja tekevät tietoisien eron verkko- ja verkosto-termien välille. Verkko nähdään tietynä verkoston osana, jota rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkosto kuvataan laajempaan, periaatteessa rajattomana organisaatioiden välisten suhteiden muodostamana kudoksena, jota ei kokonaisuutena ohjata. Termien selkeällä erottelulla pyritään ensinnäkin määrittelemään käsite vastakkaisesta päästä verrattuna Klintin ja Sjöbergin sekä Järvensivun minimivaatimuksiin. Toiseksi termit erotellaan verkostotutkimuksen suuntien mukaan siten, että verkon käsite kytkeytyy erityisesti strategisten verkostojen näkökulmaan, jolloin verkoston käsite jätetään muille näkökulmille. Jaottelun voi nähdä ilahduttavana ryhtiliikkeenä kohti – jos ei nyt integroivaa verkostoteoriaa – niin ainakin selkeämpää ja jäsennellympää verkostoterminologiaa. Määrittelystä voisi päätellä verkottumisen tarkoittavan organisaatioiden pyrkimystä kohti tavoitteellisesti rakennettua verkkoa. Verkostoitumisen käsite puolestaan lähestyisi tarkoittamaan samaa kuin verkostotalouden käsite.

Möllerin ym. (2004) termien käyttöönotto on kuitenkin pulmallista, sillä useimmat strategisten verkostojen näkökulman edustajat käyttävät termiä verkosto. Aika näyttää, miten tutkijat tulevat termejä käyttämään. Tuoreimmista strategisten verkostojen tutkimuksista esimerkiksi Järvensivu (2007, 16) tunnustaa Möllerin ym. (2004) käyttämän jaottelun hyödyllisyyden, mutta käyttää selvyiden vuoksi yleisempää verkosto-termiä. Näin toimitaan myös tässä tutkimuksessa.

Edellä mainittujen strategisten verkostojen määritelmien perusteella tässä tutkimuksessa verkosto määritellään *tietoisesti muodostetuksi kolmen tai useamman organisaation väliseksi suhteeksi, jonka jäsenet omat ja muiden roolit tiedostaen, pyrkivät omien tavoitteidensa ohella kohti yhteistä päämäärää.*

2.3.2 *Verkoston peruselementit*

Toistetaan verkoston määritelmä ja tarkastellaan sitä lähemmin. Verkosto on tietoisesti muodostettu kolmen tai useamman organisaation välinen suhde, jonka jäsenet omat ja muiden roolit tiedostaen, pyrkivät omien tavoitteidensa ohella kohti yhteistä päämäärää. Määritelmän alussa painotetaan strategisten verkostojen näkökulman mukaisesti verkoston tietoista muodostamista. Toimijoita nähdään olevan kolme tai enemmän. Järvensivun lisäksi myös Möller, Rajala ja Svahn (2005, 1275) pitävät minimimääränä kolmea. Tällä viitataan siihen, ettei kahdenvälistä suhdetta voi nähdä irrallaan muista suhteista. Verkostoa tarkasteltaessa näkökulma pyritään pitämään laajempänä kuin yksittäisten kahdenvälisten suhteiden tarkasteluna (Järvensivu 2007 13–14). Määritelmän keskiössä on organisaatioiden välinen suhde. Vesalainen (2002, 38–59) näkee yritysten väliset suhteet organisatorisina ja liiketoiminnallisina sidoksina. Organisatoriset sidokset muodostuvat yritysten välisistä rakenteellisista linkeistä sekä sosiaalisista sidoksista ihmisten välillä. Liiketoiminnalliset sidokset voidaan jakaa yritysten väliseen vaihdantaan ja strategiseen sidokseen.

Rakenteelliset linkit koostuvat yritysten yhteisistä rakenteista ja järjestelmistä, jotka nivovat verkoston yritykset kiinteäksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi (Toivola 2005, 52). Verkoston rakenne sijoittuu verkoston määritelmässä keinoksi sekä kehittää verkostoa että toteuttaa pyrkimys kohti yhteistä päämäärää.

Sosiaaliset sidokset rakentuvat henkilökohtaisista suhdeverkostoista, joiden keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, vuorovaikutus, avoimuus, oppiminen ja yhteinen näkemys. Luottamus kytkee yrityksiä toisiinsa ja luo edellytykset yritysten väliselle verkostomaiselle toiminnalle, kehittyneelle kumppanuudelle. (Toivola 2005, 52.) Sosiaaliset sidokset sijoittuvat verkoston määritelmään tasapainottavaksi tekijäksi organisaation omien tavoitteiden ja verkoston yhteisen päämäärän välille. Lisäksi organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita, ja niiden toimintaan vaikuttavat yritysten vetäjien motiivit ja luonteet (Toivola 2005, 52).

Strategisella sidoksella tarkoitetaan yritysten erikoistumisen astetta, täydennettävyyttä ja asemaa verkostossa (Möller ym. 2004, 226; Toivola 2005, 52). Strateginen sidokset liittyy verkoston määritelmässä sekä jäsenten omien että muiden roolien hahmottamiseen ja tiedostamiseen.

Rakenteelliset linkit sekä sosiaaliset ja strategiset sidokset ovat verkoston peruselementit. Tämän tutkimuksen kohteena olevan verkoston peruselementtejä tarkastellaan luvuissa 4–6.

2.3.3 Erilaisia verkostoja

Vaikka verkoston määrittelyä tarkasti tietyn verkostonäkökulman mukaisesti, jäljelle jää muutamia kriteerejä, jotka ovat yhteisiä monille näkökulmille. Kääntäen verkoston määrittelyminen strategiseksi kertoo vasta osan, sillä strategiset verkostot eivät aina ole samanlaisia. Tässä luvussa tarkastellaan, mitä erilaisia piirteitä mahtuu edellä tehdyn määrittelyn alle. Luvun tarkoituksena on perehtyä lähemmin erilaisiin strategisiin verkostoihin.

Erilaisia verkostoja voi luokitella tiettyjen yleisten kysymysten avulla. Miksi verkosto kehitetään, ja mikä on sen tarkoitus? Tarkoitus voi olla vaikkapa vientitoiminnan aloittaminen tai tietyn teknologian kehittäminen. Verkostoja voi luokitella myös sijainnin mukaan paikallisiin, alueellisiin ja globaaleihin verkostoihin. Tällöin painotetaan verkoston laajuutta ja siihen osallistuvien osapuolten määrää. Kolmas tapa luokitella verkostoja on tarkastella niiden rakennetta joko vertikaalisena, horisontaalisena tai moniulotteisena verkostona. Vertikaalinen verkostorakenne viittaa perinteiseen kysyntä-toimitus-ketjuun. Horisontaalinen verkostorakenne tarkoittaa voimien yhdistämistä jossakin kysyntä-toimitus-ketjun osassa. Moniulotteiset verkostot koostuvat sekä vertikaalisista että horisontaalisista elementeistä. (Möller ym. 2004 30–32.) Klint ja Sjöberg (2003, 412) mainitsevat jaottelun pehmeisiin ja koviin verkostoihin. Pehmeillä verkostoilla tarkoitetaan pääasiassa informaation jakamista toisten toimijoiden kanssa. Kovissa verkostoissa toimijat jakavat resursseja ja tekevät yhteisiä investointeja.

Möller ym. (2005) ovat kehittäneet teoriapohjaisen viitekehyksen strategisten verkostojen luokitteluun. Laajan tutkimuskatsauksen (ks. Möller ym. 2005, 1275) suorittaneina he katsovat, että verkoston rakenne, tavoite ja arvontuottamisjärjestelmän luonne ovat ratkaisevia ominaisuuksia verkostojen luokittelussa. Rakenteella viitataan edellä käsiteltyyn vertikaaliseen, horisontaaliseen ja moniulotteiseen rakenteeseen. Valtaosan verkostojen erilaisista tavoitteista voi kiteyttää kolmeen perustavoitteeseen, jotka ovat

1. nykyisen liiketoiminnan sisäisen tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen
2. nykyisen liiketoiminnan toiminnallisen ja ulkoisen tehokkuuden kehittäminen tuotteiden tai toimintaprosessien kehitysinnovaatioiden avulla
3. kokonaan uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittäminen.

Arvontuottamisjärjestelmä on Porterin (1980) lanseeraama termi, joka tarkoittaa jokaisen tuotteen tai palvelun synnyttämiseen vaadittavia toimenpiteitä ja näitä toteuttavia toimijoita tietyllä toimialalla. Parolini (1999) on tuonut arvontuottamisjärjestelmän käsitteen mukaan verkostotutkimukseen. Hänen määritelmänsä käsitteestä on alkuperäistä laajempi ja perustuu tutkijan omin sanoin asiakkaan näkökulmaan ja toimintoihin verrattuna Porterin yrityksen ja toimialan näkökulmaan (Parolini 1999, 69). Erotuksena perinteiselle yrityksen ydin- ja tukitoimintoajattelulle, toiminnot jaotellaan loppukäyttäjän kokeman arvon ja taloudellisen rakenteen mukaan (Parolini 1999, 87–89). Myös Mölle-

rin ym. (2005, 1276) mukaan arvontuottamisjärjestelmät menevät toimialarajojen yli, joten verkostoja voidaan luokitella sen mukaan, millaiseen arvontuottamisjärjestelmään ne pohjautuvat. Tällöin verkostot nähdään toimijoiden ja näiden hallitsevien arvotoimintojen ja voimavarojen sekä kyvykkyyksien muodostamina arvontuottamisjärjestelminä.

Arvontuottamisjärjestelmät voidaan määritellä sen mukaan, kuinka tarkasti verkoston toimijat sekä niiden hallitsemat arvotoiminnot ja kyvykkyydet voidaan eritellä. Verkoston rakentamisen helppous korreloi arvontuottamisjärjestelmän tarkkuuden kanssa. Mitä tarkemmin verkoston arvontuottamisjärjestelmä on määriteltävissä, sitä helpompaa on verkoston rakentaminen ja päinvastoin. Arvontuottamisjärjestelmät muodostavat kuvion 3 mukaisen jatkumon, jonka ääripäinä ovat täysin määritetyt ja täysin määrittelemättömät arvontuottamisjärjestelmät. (Möller ym. 2005, 1276–1277.)



Kuvio 3 Arvontuottamisjärjestelmien jatkumo ja erilaiset verkostot (mukaeltu Möller ym. 2004 34; 36)

Kuviossa vasemmalla sijaitsevat tarkoin määritellyt arvontuottamisjärjestelmät, joissa arvotoiminnot ja toimijat ovat tunnettuja. Nämä arvontuottamisjärjestelmät ovat suhteellisen vakaita ja luonnehtivat kypsillä aloilla tapahtuvaa ydin- ja perusarvon tuottamista. Kun yksittäisen verkoston arvontuottamisjärjestelmä on selvitetty, se voidaan luokitella johonkin kolmesta perustyyppistä. Kuviossa vasemmalle sijoittuvia, melko stabiileihin arvontuottamisjärjestelmiin pohjautuvia verkostoja kutsutaan perusliiketoimintaverkostoiksi. Perusliiketoimintaverkostoilla tavoitellaan pääasiassa tehokkuusetuja. (Möller ym. 2004 34–36.)

Kuviossa keskellä ovat arvontuotantoa uudistavat arvontuottamisjärjestelmät. Tässä toimijat pyrkivät uudistamaan perusliiketoimintaa ja sen arvontuottamista, mikä tapahtuu liiketoimintaa uudistavien verkostojen avulla. Uudistukset voivat koskea arvotointojen kehittämistä, kuten tuotannollisia, logistisia ja johtamisjärjestelmiä, tai verkoston tuottamien komponentteihin, palveluihin tai loppuhyödykkeisiin kohdistuvia parannuksia. Liiketoimintaa uudistavien verkostojen tavoitteena onkin projektiluontoisesti uudistaa perusliiketoimintaverkostojen tiettyä osaa. (Möller ym. 2004 35–37.)

Oikealla kuviossa sijaitsevat arvontuottamisjärjestelmät ovat vasta kehityksessä. Ne kuvaavat uutta teknologiaa tai liiketoimintaa tuottavien järjestelmien syntymää. Tällaiset arvojärjestelmät sisältävät sekä vanhoja että kehityksessä olevia kyvykkyyksiä. Tämän kaltaisia radikaaleja muutoksia varten rakennetuissa uutta liiketoimintaa kehittämissä verkostoissa pyritään uusien tuotteiden, liiketoimintakonseptien tai laajimmillaan näitä mahdollistavien teknologioiden kehittämiseen. Tavoitteena ei ole ainoastaan verkoston toimijoille uusi liiketoiminta, vaan koko alalle ja sen asiakkaille uudet ratkaisut. (Möller ym. 2004 35; 37.)

Alkuperäistä teoriaan pohjautuvaa verkostojen luokittelumallia on sittemmin testattu usein tapaustutkimuksin (Svahn 2004). Tutkimusten perusteella käytännössä ei koskaan esiinny täysin määriteltyjä tai määrittämättömiä arvontuottamisjärjestelmiä. Kyseessä on aina eräänlainen hybridi, jossa verkosto omaa ominaisuuksia koko arvontuottamisjärjestelmien jatkumolta (Svahn 2004, 140). Näin ollen kuvio esittää sitä, pohjautuuko arvontuotanto pääosin olemassa olevaan liiketoimintamalliin, vai onko tavoitteena kehittää kokonaan uusia liiketoimintamalleja. Kuvion vasemmassa laidassa, perusarvontuotannossa, noin 80 prosenttia arvotoinnoista on vakioitu, kun vastaava luku oikealla on 20 prosenttia (Möller ym. 2004, 35).

2.4 Julkisten organisaatioiden muodostamat verkostot

Julkisten organisaatioiden muodostama verkosto, lyhyemmin julkinen verkosto, ei ole ainoastaan yksi uusi julkisia palveluita tuottava organisaatio. Kyseessä on pikemminkin kokoelma yhteistyössä toimivien mutta laillisesti itsenäisten organisaatioiden ohjelmia ja palveluita. Verkosto organisoitumismuotona sopii teoriassa yksityistä sektoria paremmin julkiselle, mutta sen tehokkuuden arviointi on tällöin vaikeampaa. Erityispiirteenä julkisilla verkostoilla on erilaisten sidosryhmien määrä, joka on suurempi ja jolla on hajanaisemmat intressit kuin yksityisellä sektorilla. Toinen mainittava erityispiirre on tuoton tavoittelun puuttuminen, joka vaikuttaa esimerkiksi verkoston tehokkuuden arviointiin. (Jackson & Stainsby 2000; Provan & Milward 2001; O'Toole & Meier 2004.)

Provanin ja Milwardin tutkimuksessa käsiteltiin julkisen verkoston peruseriaatteita. Heidän mukaansa julkista verkostoa tulisi sekä tarkastella että sen tehokkuutta mitata kolmella tasolla: yhteisön, verkoston ja yksittäisen organisaation tasolla. Eri tasojen ja niillä olevien sidosryhmien intressit eivät aina kohtaa. Organisaatio voi tehdä hyvää työtä, mutta sen tuottamat palvelut saattavat osoittautua marginaalisiksi yhteisön kannalta, jolloin yhteisön etu vaatii organisaatiota lopettamaan toimintansa tai muuttamaan painopistettään. Muutos puolestaan voi osoittautua onnistuneeksi yhteisö- ja verkostotasolla, mutta organisaation näkökulmasta verkosto epäonnistui hyödyntämään organisaation kyvykkyydet. Julkisten verkostojen tehokkuudessa on siis kyse myös vuorovai-
kutuksesta eri tasojen ja sidosryhmien välillä. Tutkimuksessa tultiin siihen lopputulokseen, että monet julkisissa verkostoissa työskentelevät ihmiset ovat ammattilaisia, joiden sitoutuminen yhteisön ja asiakkaiden etuun on vahvempaa kuin sitoutuminen niiden kanssa ristiriidassa oleviin sidosryhmiin. Tämän vuoksi julkisen verkoston tulisi ainoastaan minimaalisesti tyydyttää organisaatio- ja verkostotason sidosryhmien tarpeet ja keskittyä yhteisön ja asiakkaiden laajempiin tarpeisiin. Tämä taso on julkisen verkoston tehokkuuden kannalta tärkein. (Provan & Milward 2001.) Julkiset verkostot tuovat mukanaan erityispiirteitä myös verkostojen hyötyihin ja haittoihin (Jackson & Stainsby 2000; Provan & Milward 2001; O'Toole & Meier 2004). Näitä käsitellään seuraavassa.

2.4.1 Hyötyjen erityispiirteet

Sinällään lähtökohta verkoston muodostamiselle on parempi julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Suurin eroavaisuus löytyy voittojen tavoittelusta, joka on tehokas yksityisen sektorin verkostojen mittari. Myöskään kilpailu organisaatioiden välillä ei julkisella puolella ole yhtä kovaa, joten autonomian vähenemisen, resurssien jakamisen ja riippuvuuden lisääntymisen kaltaiset ongelmat eivät ole niin suuri uhka kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta julkisen sektorin resurssit ovat niukat, asiakkailta on useita tarpeita, asiakaspalvelijat ovat tietyn toiminnallisen alueen erityisasiantuntijoita ja organisaatiot tarjoavat palveluita, joiden rahoitus on määritelty suhteellisen kapea-alaisesti. (Provan & Milward 2001, 415.)

Yleensä verkoston muodostamisen alkuvaiheessa suhteita on vähän, ja ne ovat ainoastaan epämuodollisella tasolla. Tarkemmin suunniteltuihin suhteisiin siirytään ajan kuluessa. Koska epämuodolliset suhteet ovat melko tyypillisiä julkisella sektorilla, siirtymä on helpompi kuin yksityisen sektorin verkostoilla. Kaiken kaikkiaan olosuhteet julkisella sektorilla näyttävät juuri sopivilta verkostojen muodostamista varten. (Provan & Milward 2001, 419.)

2.4.2 *Haittojen erityispiirteet*

Julkisen sektorin verkostojen tehokkuutta arvioitaessa ongelmaksi muodostuu se, että erilaisten sidosryhmien määrä on suurempi ja intressit hajanaisemmat kuin yksityisellä sektorilla. Julkista palvelua käyttävät asiakkaat eivät välttämättä aina edes ole tärkein sidosryhmä. Lisäksi on mahdollista, että joillekin sidosryhmille riittää asiakkaille tarjottava vaatimattomampikin palvelu, mikäli toiminta on helpommin ymmärrettävää ja paremmin kontrolloitavissa. Esimerkiksi rahoittajien on helpompaa seurata yksittäisen organisaation palveluntarjontaa kuin monen organisaation verkostoa, jossa syy-seuraussuhteet ovat monimutkaisemmat ja kontrolli vaikeampaa. (Provan & Milward 2001, 415–416.)

Julkisten verkostojen perusongelma on se, ettei verkostotasolla voi puhua sidosryhmistä samassa mielessä kuin yhteisö- ja organisaatiotasolla. Tehokkuus näyttäytyy asiakkaille yksittäisten organisaatioiden tekemisinä tai tekemättä jättämisinä, eikä sen perusteella, kuinka hyvin verkosto pystyy palvelut tuottamaan. Koska asiakkaat reagoivat organisaatioihin verkoston sijasta, on tehokkuuden mittaaminen vaikeaa. (Provan & Milward 2001, 422.) Myös Parolini (1999, 77–80) on huomannut saman asian. Hänen tutkimuksensa keskittyykin asiakkaan kokemiin toimintoihin perinteisempien taloudellisten toimijoiden sijasta.

O'Toolen ja Meierin tutkimus (2004) keskittyy siihen mahdollisuuteen, että julkisten verkostojen toiminta häiriytyy, koska verkoston johtohahmot keskittyvät ja reagoivat helpommin poliittisesti voimakkaimpiin toimijoihin. Asetelma pohjautuu aiempiin tutkimuksiin siitä, että julkisen toimijan on oman tulevaisuutensa vuoksi haettava oikeutusta toiminnalleen rahoituksen saamiseksi. Kyseessä on siis eräänlainen julkisen toiminnan rakennevika, joka vääristää organisaation alkuperäistä toiminnan tarkoitusta. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, ettei verkosto poista tätä vääristymää.

Julkisilla verkostoilla nähdään olevan kolmenlaisia heikkouksia. Ensinnäkin verkostojen muodostaminen voi olla ennemminkin vaikeiden ja kalliiden velvollisuuksien välttelyä kuin osoitus parantuneesta ongelmanratkaisukyvystä. Kun toimintaan tarvitaan muutosta, verkostot voivat toimia symbolisena poliittisena valintana. Toiseksi verkostojen muodostaminen saattaa muuttaa julkisten ohjelmien tavoitteita ja arvojärjestyksiä. Julkisen toiminnan ydin saattaa muuttua kokonaan, ja uusien toimijoiden mukaantulo voi vinouttaa vallan jakaantumisen. Kolmanneksi toimintaa saattaa vääristää tuen hakeminen, kun toimitaankin tukijoita eikä varsinaista tehtävää varten. (O'Toole & Meier 2004.)

2.5 Verkoston johtaminen

Verkoston johtaminen jakaa tutkijat kahteen leiriin. Toiset, kuten Jarillo (1988) ja Parolini (1999), ovat sitä mieltä, että verkoston johtaminen on mahdollista. Toiset, erityisesti teollisten verkostojen lähestymistavan edustajat kuten Håkansson ja Ford (2002), näkevät verkoston niin monimutkaiseksi, että sen johtaminen on mahdotonta.

Kahtiajako myötäilee näkemyseroja siitä, voiko verkostoa kehittää tietoisesti, vai muodostuvatko ne ilman tietoista kehittämistä. Kuten Järvensivu (2007, 22) huomauttaa, ovat molemmat näkökannat hyvin perusteltuja, mutta erilaisten taustaolettamuksien vuoksi osittain vertailukelvottomia. Tässä luvussa esitellään lyhyesti molemmat näkökulmat. Lopuksi näiden ja johtamiseen yleisesti liittyvien käsitysten pohjalta määritellään, mitä verkoston johtamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

2.5.1 Verkostoa ei voi johtaa

Håkansson ja Ford (2002) tunnistavat kolme paradoksia, joiden vuoksi verkostoa on mahdotonta johtaa. Ensimmäinen liittyy yrityssuhteiden hyötyihin ja haittoihin: *Yrityksen suhteet ovat sen toiminnan ja kehityksen perusta. Samanaikaisesti suhteet kuitenkin rajoittavat yrityksen kehitystä.* Johtamisen haasteet liittyvät ensimmäisessä paradoksissa suhteiden hallinnan vaikeuteen. Suhteet ovat valtava voimavara, johon yritykset panostavat. Muutos suhteissa saattaa tuottaa lisähyötyjä, mutta siitä koituu jokaiselle yritykselle kustannuksia, ja nykyisten suhteiden edut muuttuvat. Jos yksi yritys katsoo edulliseksi muuttaa vallitsevaa suhdetta, siitä seuraa kustannuksia myös vastapuolelle, joka ei välttämättä tuekaan muutosta. Johtajan vaikeutena on luovia vallitsevien suhteiden kyseenalaistamisen ja toisaalta muutoksiin sopeutumisen välillä. Verkosto toimii sekä vapauden lähteenä että kahlitsevana häkinä.

Myös toinen paradoksi liittyy suhteisiin: *Yritys määrittelee suhteensa, mutta toisaalta suhteet määrittävät yrityksen.* Verkostossa toimiva yritys vaikuttaa verkostoon ja verkosto yritykseen. Verkoston jäsen ei voi yksipuolisesti johtaa verkostoa, koska tähän pyrkivät myös kaikki muut. Johdon haasteena on tasapaino muihin vaikuttamisen ja toisten vaikuttamisyrittäisiin reagoinnin välillä.

Kolmas paradoksi käsittelee verkoston kontrollointia: *Yritykset yrittävät kontrolloida verkostoa saadakseen kontrolloimisen mukanaan tuodut hyödyt. Kontrollilla on kuitenkin haittansa ja täydellinen kontrollointi on tuhoisaa.* Ilman kontrollia yrityksen on vaikea saavuttaa verkoston tarjoamia hyötyjä. Toisaalta, mitä enemmän verkostoa kontrolloidaan, sitä enemmän se ajautuu kohti hierarkiaa eli lakkaa olemasta verkosto. Johtamisen vaikeutena on voimakas jakautuminen oman yrityksen ja koko verkoston hyötyjen kesken.

Verkoston monimutkaisuus ja sen paradoksit johtavat Fordin, Gadden, Håkanssonin ja Snehotaan (2003, 174–176) mukaan siihen, ettei verkostoa ole olemassa vain yhdestä objektiivisesta näkökulmasta katsoen. Jokainen toimija tiedostaa verkoston eri tavoin, ja verkoston johtaminen tapahtuu oman verkostotietoisuuden perusteella. Tällöin ei voida puhua verkoston johtamisesta vaan johtamisesta verkostossa.

2.5.2 Verkostoa voi johtaa

Jarillon (1988, 32) näkemyksessä johtamisella on tärkeä merkitys verkostossa. Hänen mukaansa verkostossa on olemassa keskeinen yritys, joka perustaa verkoston ja ottaa proaktiivisen roolin verkoston huolehtimisessa. Samanlainen rooli löytyy Dyerin ja Singhin (1998) mukaan suurilta yrityksiltä, jotka tietoisesti luovat ja hallitsevat verkoston rakennetta sekä sopeutuvat siihen. Heidän mukaansa verkoston johtaminen käsittää tarpeenmukaisten hallintamekanismien käytön, organisaatioiden välisen tiedonvaihdon rutinoimisen, verkostosuhteisiin liittyvät sijoitukset ja ajan myötä tarpeelliset aloitteet verkostosuhteiden muokkaamiseksi. Hite ja Hesterly (2001) puolestaan ehdottavat, että organisaatioiden vanhentuessa verkostojohdantamiseen aletaan kiinnittää enemmän huomiota.

Möller ym. (2005, 1275) eivät yritä löytää yhtä yleispätevää määritelmää verkoston johtamiselle. Sen sijaan he esittävät, että verkoston johtaminen riippuu verkoston tyyppistä (ks. luku 2.3.3). Erityyppiset verkostot tarjoavat erilaisia hallinnan ja koordinaation mahdollisuuksia ja haasteita. Tästä johtuen verkoston johtaminen on aina suhteellinen asia. Svahn (2004, 146) tarjoaa täsmennystä sille, mitä suhteellisella asialla tarkoitetaan. Hänen mukaansa verkostoa ei voi johtaa sanan perinteisessä merkityksessä, jossa hierarkia ja valta tarjoavat keinot vaikuttaa muihin. Sen sijaan verkostoa voi johtaa tietyllä tasolla. Tämä taso on riippuvainen johdettavan verkoston tyyppistä ja sen arvontuottamisjärjestelmän tarkkuudesta. Mitä tarkemmin verkoston arvontuottamisjärjestelmä on määriteltävissä, sitä enemmän verkostoa voi johtaa. Svahnin mukaan johtamiseen vaikuttaa myös se, kuinka riippuvainen verkosto on yhdestä toimijasta. Verkosto on sitä enemmän johdettavissa mitä riippuvaisempi se on yhdestä toimijasta.

2.5.3 Verkoston johtamisen määritelmä

Erimielisyys verkoston johtamisesta pohjautuu pitkälti erilaisiin käsityksiin siitä, mitä johtamisella tarkoitetaan. Perinteisesti johtaminen on nähty teollisesta massatuotannosta peräisin olevana kontrollina. Teollinen työ perustui fyysisiin työtehtäviin ja -liikkeisiin, joita suunniteltiin ja kehitettiin lähes tieteellisellä tarkkuudella. Oli olemassa paras tapa

tehdä työ, ja johdon tehtävänä oli varmistaa, että työ toteutettiin jatkuvasti optimaalisella tavalla. Ajattelu ulottui läpi organisaation, siten että työntekijöitä valvoivat työnjohtajat, ja valvonnassa edettiin tasoittain aina yrityksen korkeimpaan johtoon saakka. (Hyötyläinen & Simons 1998, 67–68.)

Ainoastaan verkoston vaikutusvaltaisimmalla toimijalla on mahdollisuus avoimeen ja systemaattiseen verkoston suunnitteluun ja kontrollointiin. Toisaalta vaikuttaisi epätoiminnalliselta, ettei vaikutusvallaltaan vähäisimmillä toimijoilla olisi ajan myötä mitään mahdollisuuksia vaikuttaa verkostoon. Verkoston johtaminen onkin nähtävissä jatkumona, jonka ääripäitä ovat täydellinen kontrolli ja selviytyminen. (Harland & Knight 2001, 478.) "Verkostoa ei voi johtaa -leirin" ajattelua on kritisoitu siitä, että heiltä tämä jatkumo puuttuu. Kontrolli nähdään joko täydellisenä tai sitä ei ole lainkaan. (Svahn 2004, 143.) Tässä tutkimuksessa johtaminen nähdään kontrollijatkumona ja verkoston johtaminen sijoittuu jonnekin tämän jatkumon ääripäiden välille.

Johtamiseen on perinteisesti liitetty myös rationaalinen suunnittelutoiminta. Tällöin johtamisella tarkoitetaan strategista suunnittelua, jonka tehtävänä on muodostaa yritykselle polku, jota pitkin kulkea usean vuoden ajan. Strategisessa suunnittelussa käytetään hyväksi muutamia perusajatuksia, kuten tavoitteiden asettamista, toimintaympäristön ja oman yrityksen sisäisten toimintojen arvioimista sekä erilaisia analyysejä. Strategista suunnittelua on viety yhdenmukaisempaan suuntaan, mutta yhä monimutkaisemmista ja laajemmista suunnitelmista huolimatta tulevaisuuden ennustaminen on osoittautunut vaikeaksi jo organisaatiotasolla. (Hyötyläinen & Simons 1998, 68–69.)

Verkoston johtamisen kannalta on tärkeää huomata, että verkostot ovat osittain itseohjautuvia ja jatkuvassa evolutiivisessa liikkeessä (Möller ym. 2004, 227; Toivonen 2005, 30). Tällä tarkoitetaan sitä, että suunnitellun johtamisen toimenpiteet saattavat monimutkaistua ja tuottaa epälineaarisia lopputulemia. Verkostossa muutos yhden toimijan toiminnassa aikaansaa ketjureaktion, jossa eri toimijat sopeutuvat sekä alkuperäiseen muutokseen että toistensa sopeutumiseen. (Anderson 1999, 228.) Näin ollen jonkin toimijan pieni muutos voi poikia dramaattisen muutoksen koko verkostossa. Tämän vuoksi näyttää siltä, ettei myöskään perinteisessä mielessä ymmärretty strateginen suunnittelu sovellu verkoston johtamiseen. Verkoston johtaminen ei ole luonteeltaan suoraa vaan siinä on kyse pikemminkin olosuhteiden luomisesta (Toivonen 2005, 30–31). Johtamisen tehtävänä on laatia edellytyksiä, jotta käyttäytyminen on hallittua, vaikka toiminta muutostilanteissa ei ole täysin ennustettavissa (Hyötyläinen & Simons 1998, 68–69).

Johtamisen lisäksi toinen verkoston johtamiseen liittyvä käsite on verkosto. Verkosto on jo määritelty aiemmin ”tietoisesti kehitetyksi” (ks. luku 2.3.1) ja verkoston määrittelmä on luonnollisesti läheisessä suhteessa verkoston johtamisen määrittelyyn. Onkin ymmärrettävää, että tietoisuus nostetaan mukaan myös verkoston johtamisen määrittelmään. Tämä on enemmän tai vähemmän nähtävissä myös edellisen luvun määritel-

missä. Kuitenkin on vaikea hyväksyä, että johtaminen tarkoittaisi pelkästään tietoista toimintaa. Tämän tutkimuksen määritelmässä johtamisen tiedostaminen ei olekaan pakollista. Verkoston johtaminen on *verkoston jäsenten toisiinsa ja verkostoon kokonaisuutena vaikuttavien olosuhteiden luomista*. Olosuhteiden luominen voi olla tietoista mutta myös tiedostamatonta toimintaa. Määritelmä on yhteneväinen Järvensivun (2007, 22) esittämän määritelmän kanssa, paitsi sillä erotuksella, että hän nostaa johtamisen osaksi verkoston määritelmää, kun tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on erottaa verkoston ja verkoston johtamisen käsitteitä toisistaan. Edellä mainittuihin liittyy tietoisuus, kun taas jälkimmäinen on mahdollista myös tiedostamatta. Näin verkoston johtamisen käsite liittyy olennaisesti luvuissa 4–6 käsiteltäviin verkoston peruselementteihin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen toteuttamiseen liittyy monia eri tasoilla tehtäviä valintoja. Valintoja tehdään teoreettisen ymmärtämisen, tieteenfilosofian, tavoitteenasettelun ja tutkimusstrategian tasolla. Valinnoissa on tärkeää niiden yhteensopivuus toisiinsa nähden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 114–115.) Luvussa 3 tarkastellaan tässä tutkimuksessa tehtyjä eritasoisia valintoja.

Luvun 3.1 tarkoituksena on kuvata siirtymää kirjallisuuteen pohjautuvasta verkostojen ja niiden johtamisen tarkastelusta kohti empiiristä tutkimusta. Kirjallisuuden pohjalta muodostetaan viitekehys julkisten verkostojen ja niiden johtamisen tarkastelua varten. Luvun 3.2 tarkoituksena on esittää tutkimuksessa tehdyt tieteenfilosofiset ontologiaan ja epistemologiaan liittyvät valinnat. Ontologia on ”oppi olevasta”, ja sen kohteena ovat kaikkein yleisimmät käsitteet ja kategoriat, joiden avulla ihminen pyrkii hahmottamaan maailmaa (Niiniluoto 1990, 8). Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista (Hirsjärvi ym. 2004, 121). Tutkimuksen tavoitteenasettelu ja tutkittava ilmiö viitoittavat tutkimusstrategian valintaa. Luku 3.3 syventää tutkimuksen tavoitteenasettelua ja luku 3.4 esittelee valitun tutkimusstrategian. Luku 3 päättyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin.

3.1 Teoreettinen ymmärtäminen

3.1.1 Viitekehysten muodostamisen logiikka

Vesalainen (2002) lähtee rakentamaan oman tutkimuksensa viitekehystä esittelemällä verkoston tavoite–keino-hierarkian. Hän ottaa lähtökohdaksi sen, että yritystoiminnassa lopullisena tavoitteena on mahdollisimman hyvä tulos, eli mielellään voitto. Tämän vuoksi verkostoituminen tulee nähdä keinona parantaa yrityksen tulosta. Tällöin tuloksen parantumisen takana on yksinkertaistaen kaksi aluetta: tehokkuuden parantaminen ja siitä seuraava kustannusten aleneminen sekä liiketoiminnan volyymin kasvu uuden liiketoiminnan ja markkinaosuuden kasvun myötä. Liikkeenjohdon näkökulmasta tässä on kyse verkoston sisäisistä tehokkuutta lisäävistä toimenpiteistä. Tämä tarkoittaa sekä sisäisiä että verkoston jäsenten välisiä toimenpiteitä, jotka ovat usein myös yhteydessä keskenään. (Vesalainen 2002, 16–17.) Verkoston johtamisen tasolla liikkeenjohto pyrkii rakentamaan verkostoon sellaiset olosuhteet, joiden tuloksena tehokkuus paranee, liiketoiminta saa lisävolyyymiä ja tulos muodostuu mahdollisimman hyväksi. Strategisten

verkostojen näkökulman mukainen verkoston tarkastelu pyrkii antamaan keinot tavoitteen toteuttamiseksi.

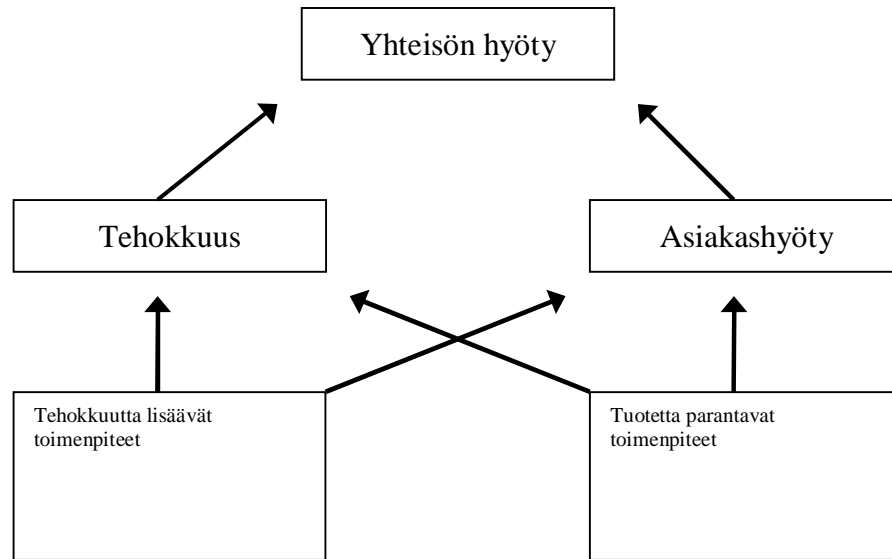
Tehokkuuden parantamisen tavoittelu ohjaa huomion siihen, miten verkoston organisaatioiden välinen yhteistoiminta on organisoitu, ja minkälaisia koordinaatiomekanismeja niiden välille on rakennettu. Liiketoiminnan kasvussa puolestaan kiinnitetään huomiota siihen, mitä yhteistyö on liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Ensin mainitussa on kyse organisatorisista ja jälkimmäisessä liiketoiminnallisista sidoksista. Organisatorisissa sidoksissa verkoston muodostaminen viittaa enimmäkseen yritystenvälisen toiminnan ja yhteistyösuhteen sujuvuuden kehittämiseen. Myös sellaiset rakenteelliset tai järjestelmiin liittyvät ratkaisut, joilla parannetaan yritysten välistä tiedonkulkua, ovat organisatorisia ratkaisuja. Liiketoiminnalliset sidokset puolestaan voidaan määritellä asteeksi, missä määrin verkoston yritykset ovat, tai kokevat olevansa, samassa veneessä suhteessa asiakkaisiin ja markkinoilla vallitsevaan kilpailuun. (Vesalainen 2002, 38–40.)

Jako organisatorisiin ja liiketoiminnallisiin sidoksiin on ensimmäinen askel talousteoreettisen ja tarkemmin sanottuna transaktiokustannusteorian mukaiselta yksiulotteiselta markkina–hierarkia-jatkumolta kohti strategisten verkostojen näkökulman tarvitsemää tarkempaa jaottelua. Teoreettista analyysiä jatketaan niin, että edellä mainitut kaksi ulottuvuutta, organisatorinen ja liiketoiminnallinen sidos, jaetaan kumpikin alaulottuvuuksiin. Ensin mainitulla on kaksi alaulottuvuutta: rakenteellinen ja sosiaalinen sidos. Liiketoiminnallinen sidos jakautuu puolestaan useisiin erilaisiin alaulottuvuuksiin, jotka kuitenkin voidaan yhdistää kahdeksi: yritysten välisen vaihdannan kehittyneisyyttä sekä strategista sidosta kuvaavaksi ulottuvuudeksi. (Vesalainen 2002, 41–42; 58–59.)

3.1.2 Viitekehys

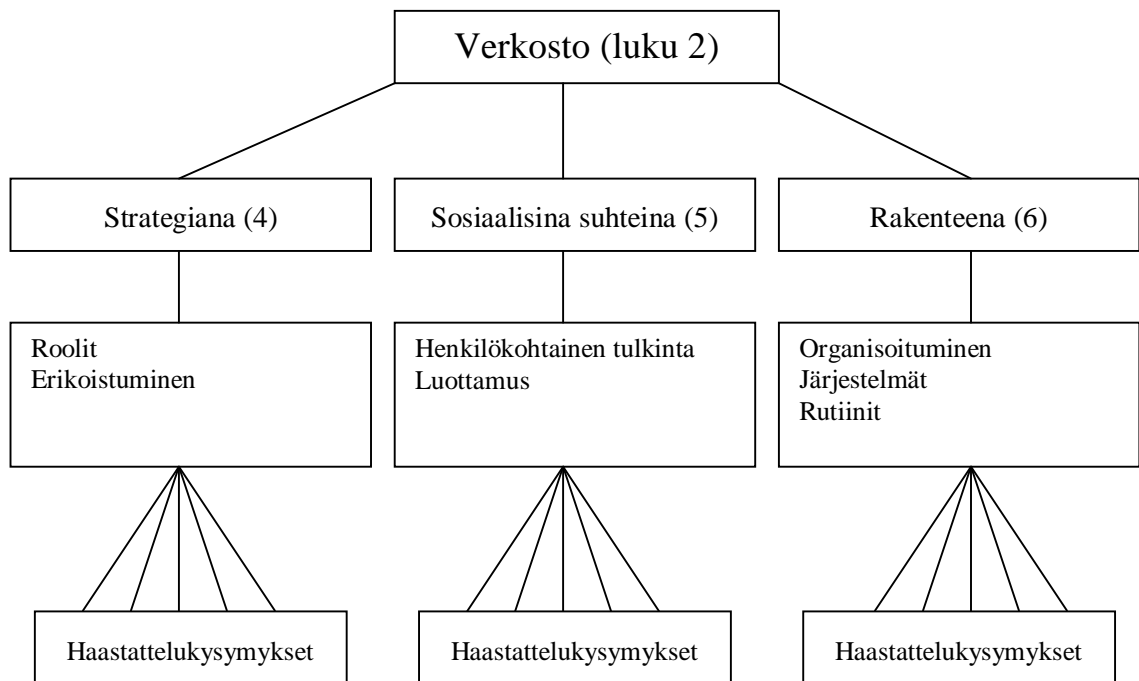
Aiemmin tässä tutkimuksessa huomattiin, että julkinen sektori tuo erityispiirteitä verkostojen tarkasteluun. Erityispiirteitä löytyi useita, ja ne vaikuttavat sekä verkoston positiivisiin että negatiivisiin puoliin. Kaksi erityispiirrettä nousi selvästi esille. Ensimmäkin julkisilla verkostoilla sidosryhmien määrä on suurempi, ja niiden intressit ovat hajanaisemmat. Toiseksi julkisilta verkostoilta puuttuu tuoton tavoittelu. Toisin sanoen julkisen sektorin verkostojen tavoitteet ovat lähtökohtaisesti erilaiset kuin yksityisellä sektorilla. Viitekehystä ei voikaan lähteä rakentamaan taloudelliseen tuottoon pohjautvaan tavoite–keino–hierarkian varaan.

Mikä sitten on julkisten verkostojen päätavoite? Kirjallisuuskatsaus antoi vastaukseksi yhteisön hyödyn, joka kuviossa 4 muodostaakin julkisen verkoston tavoite–keino–hierarkian huipun.



Kuvio 4 Julkisen verkoston tavoite–keino-hierarkia (soveltaen Vesalainen 2002, 17)

Yhteisön hyöty saavutetaan yksinkertaistaen kahtaalta. Ensinnäkin verkoston muodostamisella pyritään parempaan tehokkuuteen julkisten organisaatioiden välisessä yhteistoiminnassa. Kyseessä ovat siis organisatoriset sidokset, joita parantamalla julkista rahoitusta käytetään tehokkaammin. Myös julkisella puolella organisatoriset sidokset voidaan jakaa rakenteelliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Toisaalta yhteisö hyötyy parantuneesta asiakaspalvelusta, jota verkoston muodostamisella tavoitellaan. Julkisissa verkostoissa kyse ei ole niinkään liiketoiminnan volyymin kasvattamisesta, vaan tuotteen, useimmiten palvelun, laadun parantamisesta. Liiketoiminnallinen sidos näyttäytyy siis eri tavalla julkisissa verkostoissa. Edellä liiketoiminnallinen sidos määriteltiin asteeksi, missä määrin yritykset ovat, tai kokevat olevansa, samassa veneessä suhteessa asiakkaisiin ja markkinoilla vallitsevaan kilpailuun. Julkisella sektorilla tämä tilanne näyttäytyy äärimmäisenä. Koska julkisen sektorin organisaatiot ovat asiakkaiden ja markkinoiden suhteen täydellisesti samassa veneessä, ei liiketoiminnallista sidosta ole mielekästä tarkastella kahtena alaulottuvuutena. Julkisella sektorilla liiketoiminnallinen sidos näyttäytyykin ainoastaan yhtenä alaulottuvuutena, strategisena sidoksena. Kuviossa 5 on kuvattu tämän tutkimuksen viitekehys. Varsinais-Suomen julkista yrityspalveluverkostoa tarkastellaan strategisen sidoksen, sosiaalisten suhteiden ja rakenteen kannalta.



Kuvio 5 Tutkimuksen viitekehys

Liikuttaessa teoreettisesta tarkastelusta kohti empiiristä tutkimusta tulee yleisen tason käsitteitä purkaa osiin, jotta päästään käsiksi operatiivisempiin alakäsitteisiin. Strategisessa sidoksessa tarkastellaan organisaatioiden rooleja ja erikoistumista. Verkoston sosiaaliset suhteet näyttäytyvät sekä persoonan ja henkilösuhteiden vaikutuksena että henkilöiden luottamuksena toisiinsa ja eri organisaatioihin. Verkoston rakenteella viitataan verkoston organisoitumiseen ja organisaatioiden yhteisiin järjestelmiin ja rutiineihin. (Vesalainen 2002 58–59.) Kuviossa 5 esitelty viitekehys on uskollinen strategisten verkostojen näkökulmalle. Näkökulman omaksuneiden tutkimusten viitekehysten suositellaan muodostuvan karkealla tasolla rajatuista teemoista, jotka pohjautuvat useampaan eri näkökulmaan. Tämä nähdään oikeana teorian ja tiedon keräämisen tasapainona strategisen verkoston kaltaiselle monimutkaiselle ja dynaamiselle ilmiölle. (Borch & Arthur 1995, 432–433.)

3.2 Tieteenfilosofiset valinnat

3.2.1 *Taustaa*

Taustaksi tämän tutkimuksen tieteenfilosofisille valinnoille esitetään Popperin ajatukseen perustuva malli todellisuuden rakentumisesta. Teoreettisen filosofian professori Niiniluoto (1990) väittää, että teesi seuraavassa esitettävän maailman 3 olemassaolosta on välttämätön ihmisen luoman kulttuurin ja yhteiskunnan luonteen ymmärtämisen kannalta. Popper näkee todellisuuden kolmena erilaisena maailmana ja niiden välisenä suhteena. Maailma 1 koostuu fyysisistä objekteista, kuten atomeista, kivistä, papereista ja saksista, jotka noudattavat fysiikan ja kemian lakeja. Maailma 2 muodostuu maailman 1 lainalaisuuksien mukaan kehittyneiden eliöiden subjektiivisista kokemuksista, kuten tietoisuus ja elämykset. Nämä kaksi maailmaa ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi kivun tunne pakottaa tekemään jotain kivun aiheuttajalle. Maailma 2 synnyttää maailman 3, joka sisältää inhimillisen tietoisuuden tuloksena syntyneitä objekteja, kuten kieli, taide ja tieteelliset teoriat. Maailmojen 1 ja 2 sekä 2 ja 3 välisten vuorovaikutusten lisäksi myös maailmat 1 ja 3 ovat kausaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Niiniluoto 1990, 14–42.) Esimerkki tästä on vaikkapa museosta kotiin palaava nuorukainen, joka intoutuu tekemään oman veistoksensa tai riutuva taiteilija, jonka kokema tuska inspiroi mestariteoksen.

Yhteiskuntatieteissä on perinteisesti keskitytty Popperin mallin mukaisiin maailmoin 2 ja 3. Yksi yleisimmistä luokitteluista on jakaa yhteiskuntateoriat metodologisesti individualistisiin ja metodologisesti holistisiin teorioihin. Metodologinen individualismi on lähestymistapa, jonka mukaan kaikki yhteiskunnalliset selitykset voidaan periaatteessa lopulta purkaa toimivien ihmisyksilöiden yksittäisiksi teoiksi ja niiden joukoiksi. Vastakohtana on metodologinen holismi, jonka mukaan yhteiskunnalliset rakenteet, kuten kulttuuri, ovat paikalla ennen yksittäisiä toimijoita. (Heiskala 2000, 13–14.) Kyseessä on muna vai kana -ongelma, jonka yhteiskuntatieteellisessä versiossa kinataan siitä, kumpi nykyään on ennen, ja siksi kelvollinen peruskäsitteeksi, maailma 2 vai maailma 3?

Kiistaa näiden kahden äärimuodon välillä on mahdoton ratkaista, sillä kritiikki toista kohtaan voidaan pienin muutoksin kääntää päinvastaiseksi. Kummatkin ovat niin perustavia tieteenfilosofioita, ettei ole mielekäästä kysyä, onko toinen tosi siinä poissulkevassa merkityksessä, että toinen on epätosi. (Heiskala 2000, 14.) Tällainen ajattelu edustaa postmodernismia, joka liittyy modernin tieteellisen edistysuskon tilalle tulleen kriittiseen yhteiskunnan ja sen ilmiöiden kuvaamiseen (Tikkanen 1996, 384). Postmodernismin ytimessä on ajatus siitä, ettei mikään teoria, diskurssi tai tutkimuspe-

rinne voi väittää omaavansa puhdasta, oikeaoppista tietoa. Pystymme tietämään jotakin, muttemme voi tietää kaikkea. (Richardson 2000, 928.) Tästä taustasta nousee tässä tutkimuksessa omaksuttu tieteenfilosofia, sosiaalinen konstruktionismi.

3.2.2 *Sosiaalinen konstruktionismi*

Sosiaalinen konstruktionismi tarjoaa oman ratkaisunsa kysymykseen maailmojen 2 ja 3, eli subjektiivisen tajunnan ja yhteiskunnallisen rakenteen, välisestä suhteesta. Todellisuus muodostuu edellä mainittujen vuorovaikutuksessa ja pohjautuu totunnaistuneeseen toimintaan ja tavan käsitteeseen. Toistettaessa jotain yksinkertaista toimintoa sitä ei lopulta tarvitse ajatella tietoisesti, jolloin on syntynyt tapa. Totunnaistumista tapahtuu yksilötoiminnan lisäksi vuorovaikutuksessa, jolloin syntyy vuorovaikutuksellinen tapa. (Heiskala, 2000, 98.) Kun vuorovaikutuksen toiminnat ja toimijat tyyppittyvät, muodostuu instituutio, joka on sellaisten tapojen joukko, joiden yhteydessä sekä toimijatyypit että vuorovaikutukseen osallistuneiden toimintojen tyypit ovat vastavuoroisesti totunnaistuneet. Nämä instituutioiden perustan muodostavat totunnaistuneiden toimintojen tyyppitykset ovat aina jaettu ja siten kaikkien tietyn yhteiskuntaryhmän jäsenten omaksuttavissa. Myös instituutio itse tyyppittää yksittäisiä toimijoita ja toimintoja, esimerkiksi määräten, että tyyppiin X lukeutuvan toiminnan suorittaa tyyppiin X lukeutuva toimija. Konkreettisen esimerkin tarjoaa potilaan ja lääkärin vuorovaikutus, jossa on suhteellisen selkeät roolit ja niihin liittyvät odotukset. (Berger & Luckmann 1994, 65–67.)

Siihen asti, kun instituution muodostava toiminta on kahdenvälistä, tietävät molemmat instituution tarkoituksen. Kun mukaan tulee kolmas osapuoli, jolle instituution syntyhistoria on vieras, syntyy tarve selittää, miten asia kuuluu tehdä, jotta myös kolmas osapuoli tulisi tietoiseksi instituutiosta. Kolmannen osapuolen tulkinta instituutiosta heijastuu peilivaikutuksena alkuperäisiin toimijoihin, jolloin instituutio irtoaa syntyhistoriastaan ja syntyy yhteiskunta objektiivisena todellisuutena. Tämä todellisuus ei enää ole sama kuin alkuperäinen, ja sen instituutiot voivat asettua toimijoita vastaan ulkoisina pakkolakeina. Tämän vuoksi instituutiot legitimoidaan. Legitimaatiot vastaavat kolmannen osapuolen kysymykseen, miksi asiat kuuluu tehdä näin? Vastauksena alkuperäiset toimijat voivat kertoa syntytarinan siitä, kuinka he päätyivät omiin menettelytapoihinsa tai vastaavasti keksiä vaihtoehdoisen tarinan, jonka totuusarvo on nolla. He voivat myös esittää instituutiolle jonkin funktion kuten vaikkapa oman tulkintansa siitä. (Berger & Luckmann 1994, 107–109; Heiskala 2000, 98–99.)

Lopullinen kuva todellisuuden luonteesta saadaan tarkastelemalla yhteiskunnan instituutiorakenteen kanssa yhteensopivien persoonallisten identiteettien syntyä. Tämä tehdään primaari- ja sekundaarisosialisaation käsitteiden avulla. Primaarisosialisaatio on prosessi, jossa mukaan tuleva kolmas osapuoli on alkuperäisten toimijoiden lapsi. Lapsi

saa vanhemmiltaan tietää, miten asiat kuuluu tehdä ja joukon selityksiä, miksi ne kuuluu tehdä. Vanhemmat siis johdattavat lapsensa yhteiskunnan instituutiorakenteeseen ja sen legitimaatioihin. Tämä on jokaiselle lapselle paikallinen prosessi, ja tästä johtuen ihmisten sosialisatio on aina hieman toisistaan poikkeavaa. Prosessista on kuitenkin löydettävissä kolme yhteistä piirrettä. Ensinnäkin vertailukohdan puuttuessa lapsi omaksuu ensimmäisen sosiaalisen maailmansa kritiikittä. Toiseksi lapsi rakastaa ensimmäistä maailmankuvaansa, koska hänen rakkaudestaan vanhempiaan kohtaan siirtyy osa hänen ensimmäiseen maailmaansa. Kolmanneksi, koska ensimmäinen maailmankuva omaksutaan kritiikittä ja se latautuu emotionaalisesti, siitä tulee osa lapsen identiteettiä. Sekundaarisosialisatio rakentuu primaarisosialisaation varaan ja johdattaa toimijoita kohti eriytyneitä merkitysmaailmoja ja niissä tarvittavia tietoja. Esimerkkinä toimii vaikkapa koulu. Sekundaarisosialisatio saattaa muuttaa primaarisosialisaatiossa omaksuttua maailmankuvaa ja tämän myötä identiteettiä. Tällöin normaalisti emotionaalisesti latautumaton sekundaarisosialisaatioprosessi latautuu sitä enemmän mitä perustavammasta merkityksestä identiteetin kannalta on kysymys. (Berger & Luckmann 1994, 147–166; Heiskala 2000, 100–101.)

Konstruktioismin käsite on vakiintumassa eräänlaiseksi yleisnimitykseksi joukolle erilaisia lähestymistapoja, joiden mukaan todellisuus rakentuu inhimillisissä käytännöissä syntyvistä kulttuurisista konstruktioista (Heiskala 2000, 197). Eri suuntauksia yhdistävä tekijä on se, että niiden mukaan sosiaalinen todellisuus ei ole vain ja ainoastaan muuttumaton objektiivinen fakta. Sosiaalinen todellisuus ymmärretään dialektiseksi. Yksilö on sekä sosiaalisen todellisuuden tuottaja että tuote. Yhteiskunnan rakenne on toimivien ja merkityksiä tulkitsevien yksilöiden tuote, joka säilyy ja muuttuu heidän toimintansa kautta. (Aittola & Raiskila 1994, 216.) Objektiivisen totuuden ajatuksen hylkääminen herättää kysymyksen miten voimme arvottaa mitään, jos emme voi sanoa, mikä vaihtoehdoista olisi objektiivisesti ottaen paras? Vastaus kuuluu, emme mitenkään, jos noudatamme konstruktioismin tiukkaa tulkintaa. (Kovalainen 2001, 21–23.) Eri suuntauksset voi nimittäin jakaa kahteen pääsuuntaukseen. Vahvemman, ankaramman tulkinnan mukaan valintojaan ei voi perustella suhteessa toisiin mahdollisiin valintoihin: jokainen muodostunut todellisuus on tasa-arvoinen. Heikomman ja vähemmän ankaran tulkinnan mukaan todellisuus käsitetään pääasiassa kontekstuaalisena, tulkituna ilmiönä. Tällöin hyväksytään se mahdollisuus, että on olemassa myös objektiivinen todellisuus, josta on mahdollista muodostaa aikaan, henkilöön ja paikkaan sitoutunut todellisuutta vastaava konstruktio. Toisin sanoen toiset konstruktioit todellisuudesta ovat parempia kuin toiset. (Tikkanen 1996, 396; Kovalainen 2001, 23–24.)

3.2.3 *Sosiaalinen konstruktionismi tämän tutkimuksen kontekstissa*

Tässä tutkimuksessa noudatetaan sosiaalisen konstruktionismin heikompaa tulkintaa. Verkoston tutkimuksessa kohdatut todellisuudet nähdään subjektiivisina, tilannekohtaisina tulkintoina, joihin ovat vaikuttaneet käytetty viitekehys, tutkijan ja informanttien toiminta sekä tutkimuksen ja tutkittavien organisaatioiden muu konteksti. Tavoitteena on konstruoida mahdollisimman syvä ja holistinen kuva tarkastellusta verkostosta sen luonnollisissa yhteyksissä. Samalla tiedostetaan, että tutkimuksessa tarkastellaan voluntarististen ja intentionaalisten toimijoiden käyttäytymistä ainutlaatuisessa tilanteessa, jossa kaikilla informanteilla voi olla toisistaan poikkeava kuva tarkasteltavaan ilmiöön liittyvistä peruselementeistä. Sekä saavutetut tulokset että tutkijan saavuttama ymmärrys ovat kontekstiin sidottuja konstruktioita, joiden laatuun vaikuttavat epistemologinen valinta ja käytetty tutkimusstrategia. (Tikkanen 1996, 396–397.)

Sosiaalinen konstruktionismi ilmenee myös haasteena välittää saavutettu ymmärrys kiinnostavassa ja ymmärrettävässä muodossa sekä akateemiselle yhteisölle että tutkimuksen toimeksiantajalle. Yleisö muodostaa tutkimuksesta omat konstruktionsa ja päättää, miten käyttää tutkimustietoa omassa toiminnassaan. (Tikkanen 1996, 397.)

3.2.4 *Tiedon muodostaminen*

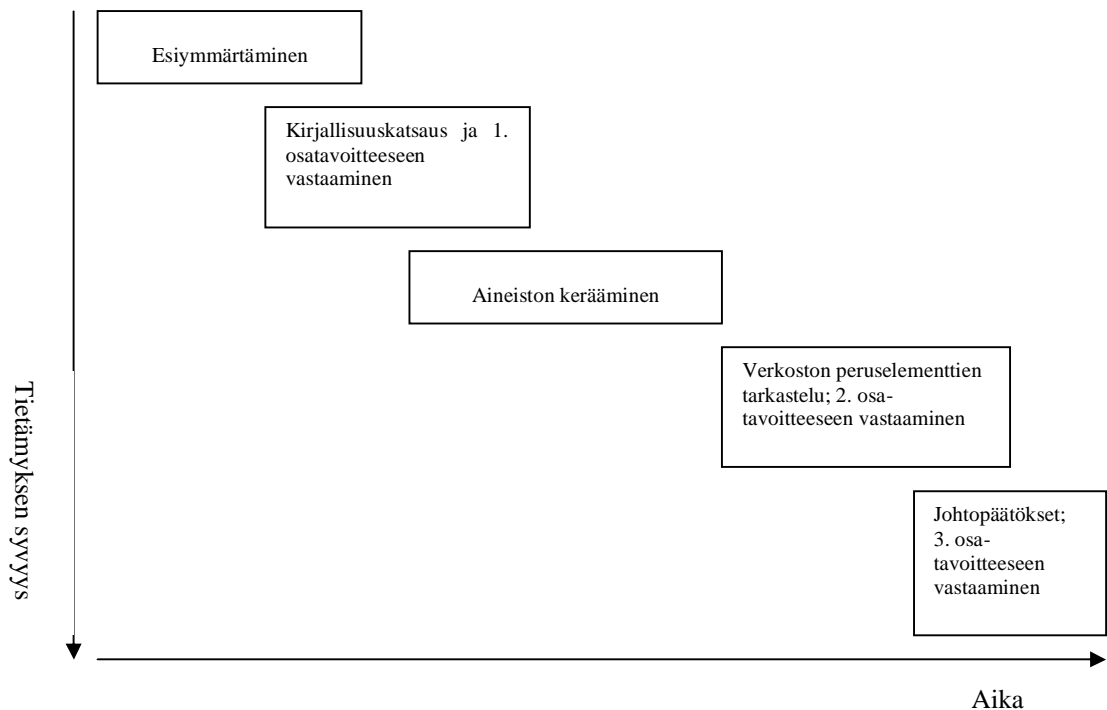
Tässä tutkimuksessa tietoa muodostetaan laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullinen tutkimus on monien tutkijoiden käyttämä termi, joka tarkoittaa tietynlaista lähestymistapaa tiedon muodostamiseen (Tesch 1990, 55).

Laadullinen tutkimus ”korostaa sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa” (Hirsjärvi ym. 2004, 154). Kun halutaan ymmärtää ilmiötä, oikea lähestymistapa on laadullinen tutkimus, joka pyrkii tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Creswell 2003, 22; Hirsjärvi ym. 2004, 152). Pyrkimys ei liity olemassa olevien totuusväittämien todentamiseen, vaan aikaan ja paikkaan sidottujen tosiasioiden tai todellisuuksien löytämiseen ja paljastamiseen (Hirsjärvi ym. 2004, 152).

3.3 **Tavoitteenasettelu**

Tutkimuksen ongelman- tai tavoitteenasettelu ja tutkittava ilmiö viitoittavat tutkimusstrategian valintaa (Yin 2003, 1). Tämän vuoksi tässä luvussa syvennetään esiteltyjä tutkimustavoitteita esittämällä ne rinnakkain tutkimuksen vaiheiden kanssa.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli esiymmärryksen saavuttaminen tutkittavasta ilmiöstä. Verkotot olivat tutkijalle melko vieras aihe, jota oli ainoastaan sivuttu parilla kurssilla. Lähtötilannetta voisi kuvailla sellaiseksi, että tutkija suurin piirtein tiesi, mistä on kysymys. Verkosto tuntui ilmiönä kiinnostavalta mutta myös melko sekavalta. Tämän vuoksi esiymmärryksen saavuttamiseen käytettiin suhteellisen paljon aikaa. Ymmärrystä pyrittiin rakentamaan lukemalla mahdollisimman monipuolisesti verkostokirjallisuutta. Tässä vaiheessa ei keskitytty mihinkään tiettyyn verkostotutkimuksen suuntaukseen. Samassa vaiheessa perehdyttiin myös julkisiin yrityspalveluihin, missä suurena apuna olivat Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportti ja toimeksiantajan toimittama materiaali. Esiymmärryksen rakentaminen näkyy vasemmalla kuviossa 6, jossa esitetään tutkimuksen vaiheet ja tavoitteissa eteneminen ajallisena jatkumona.



Kuvio 6 Tutkimuksen vaiheet

Kun riittävä esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä oli syntynyt, hahmottui tutkimusraportin alussa esitetty versio tutkimuksen tavoitteesta: tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston kehittämistä. Kuviossa 6 esiymmärrystä seuraavaa vaihetta, eli kirjallisuuskatsausta, ei niinkään nähty katsaukseksi olemassa olevaan tietämykseen kuin välineeksi, jolla kehitetään verkostoon liittyviä tarkempia kysymyksiä. Yhdeksi keskeisimmistä kysymyksistä ja samalla ensimmäiseksi osatavoitteeksi nostettiin sen selvittäminen, mitä erityispiirteitä julkinen sektori tuo verkostojen tarkasteluun. Erityispiirteitä löytyi, ja julkisten verkostojen tarkasteluun näytti soveltuvan hyvin tapa, jossa verkostoa tarkastellaan strategisina, sosiaalisina ja

rakenteellisina sidoksina sekä näiden alaulottuvuuksina. Tämän vuoksi raportin tässä vaiheessa tutkimuksen tavoitetta tarkennetaan: *tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston strategisten, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten sekä näiden alaulottuvuuksien kehittämistä.*

Toinen osatavoite pohjautuu muodostettuun viitekehykseen. Viitekehyksellä nähdään olevan kaksi tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on toimia ilmiöön liittyvien tekijöiden jäsentämisen helpottajana, kuten muissakin tutkimuksissa. Toinen tehtävä on toimia strategisille verkostoille tyypillisenä kehittämisvälineenä. Toinen osatavoite on analysoida tutkittava verkosto muodostetun viitekehyksen avulla. Analyysillä pyritään löytämään tutkimuksessa omaksutun strategisten verkostojen näkökulman mukaisesti keskeisempiä verkoston rakentamiseen ja kehittämiseen liittyviä haasteita. Kolmantena osatavoitteena on, edelleen strategisten verkostojen näkökulman mukaisesti, vastata keskeisimpiin verkoston rakentamis- ja kehittämishaasteisiin. Tutkimuksen vaiheet nähdään kuvion 6 mukaisena syvenevänä prosessina, jolloin kolmanteen osatavoitteeseen vastataan tekemällä johtopäätöksiä käyttäen hyväksi kaikkea tutkimuksen aikana kumuloitunutta tietämystä. Prosessin lopputuloksena on tutkijalle kehittynyt konstruktio, joka tämän raportin muotoon puettuna tarjoaa perustan seudullisen yrityspalveluverkoston kehittämiseksi Varsinais-Suomessa.

3.4 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus, joka sopii hyvin muihin tutkimuksen toteuttamiseen liittyviin valintoihin. Erilaisia tutkimusstrategioita voi asetella jatkumolle niiden epistemologisen suhteen mukaan. Jatkumon vasemmalle puolelle sijoittuvat ne strategiat, joissa tiedon muodostaminen nähdään strukturoituna prosessina. Oikealta löytyvät strategiat, jotka tuottavat tutkittavasta kohteesta mahdollisimman holistista tietoa. Tapaustutkimus asettuu tälle jatkumolle selvästi oikeaan laitaan, ei kuitenkaan aivan ääripäähän. Tällaisten tutkimusstrategioiden tuloksena on yleensä ytimekäs kuvaus, joka korostaa tutkitun ilmiön keskeisimpiä elementtejä. (Tesch 1990, 59–60.)

Kuten luku 2 osoitti, verkostot ovat monimutkainen ilmiö. Tapaustutkimusta suositellaan monimutkaisten sosiaalisten ja organisatoristen ilmiöiden tutkimiseen niiden luonnollisissa yhteyksissä (Yin 2003, 1–2; Peuhkuri 2005, 293). Toisaalta luvun 2 pohjalta kehitettiin teoreettinen viitekehys tutkittavan verkoston analyysia varten. Tämä on hyödyllinen ohjaaja tapaustutkimuksen tiedon keräämisessä ja analysoinnissa (Yin 2003, 14). Tapaustutkimus on soveltuvin tutkimusstrategia miten ja miksi -tyylisille tutkimusongelmille, jotka kohdistetaan nykyhetkeen sijoittuviin tapahtumiin, joihin tutkijalla on ainoastaan vähän tai ei lainkaan kontrollia (Yin 2003, 9).

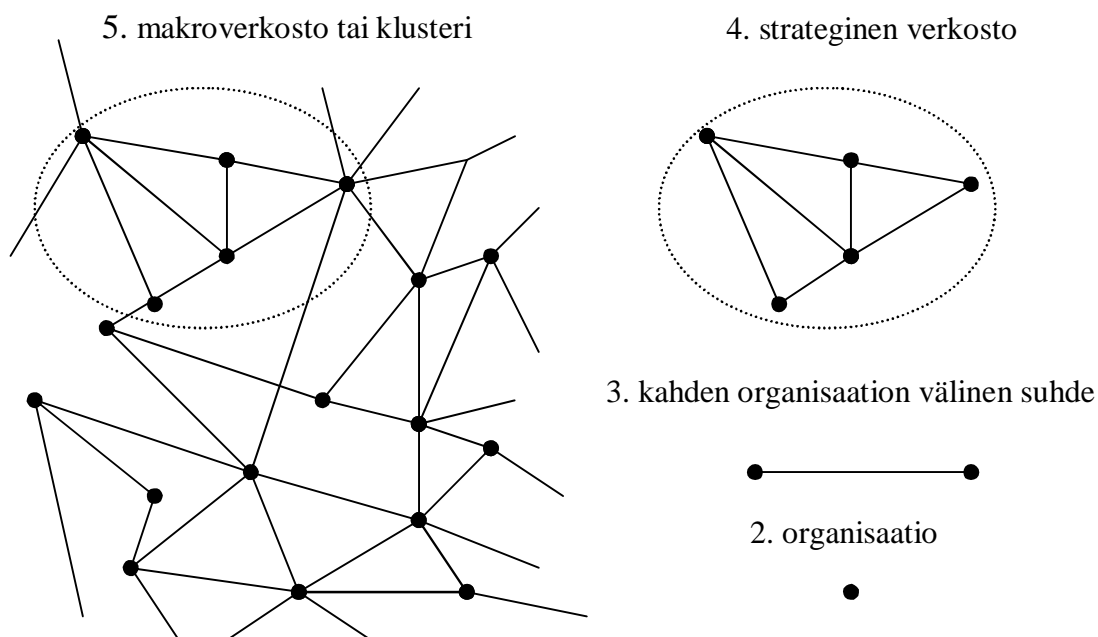
Tapaustutkimus on tutkimusstrategiaa kuvaava sateenvarjokäsite, jonka alla voidaan rakentaa monenlaisia tutkimusasetelmia (Peuhkuri 2005, 293). Yllä on käsitelty valitun strategian suhdetta muihin tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Tämän tutkimuksen suunnitteluun liittyvän logiikan lisäksi tapaustutkimukseen kuuluu tapaus-käsitteen määrittely, tiedon kerääminen erilaisin metodein ja kerätyn tiedon analysointi (Yin 2003; Koskinen ym. 2005, 154–175; Peuhkuri 2005). Seuraavassa kuvataan muut tapaustutkimukseen liittyvät osa-alueet.

3.4.1 Tämän tutkimuksen tapaus

Tässä luvussa määritellään, mitä 'tapauksella' tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Yleisesti ottaen tapaus määritellään tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuvana sosiaalisena yksikönä ja siihen liittyvinä tapahtumina tai prosesseina. Tapaus voi olla vaikkapa yksilö, yhteisö, instituutio, ohjelma tai ryhmä. (Peuhkuri 2005, 294.) Yin (2003) käyttää tämän kaltaisesta tapauksen karkeasta määrittelystä termiä analyysiyksikkö (2003, 22–26). On olennaista, että tapaus nähdään kokonaisuutena ja yhteydessä kontekstiinsa. Tapauksen määritelmää voi hienosäätää pohtimalla, voidaanko tutkimuksessa määritellä jokin rajattu toimijajoukko, määrittää tapauksen alueelliset rajat ja antaa tapahtumakululle jokin ajallinen kaari. Nämä erottavat tapauksen muuntyyppisestä tutkimuskohteesta. (Yin 2003, 24–26; Peuhkuri 2005, 294.)

Verkostoihin liittyen on nähtävissä erilaisia analyysiyksikköjä, joita esitetään kuviossa 7. Erilaisia analyysiyksikköjä ovat ainakin seuraavat:

1. yksilö
2. organisaatio
3. kahden organisaation välinen suhde
4. strateginen verkosto
5. makroverkosto tai klusteri. (Möller ym. 2004, 215–221; Toivonen 2005, 27.)



Kuvio 7 Verkostoihin liittyvät analyysitasot (Möller ym. 2004, 216)

Kuviosta 7 voi huomata suurempien tasojen koostuvan aina pienemmistä, tosin sillä varauksella, ettei makroverkosto välttämättä pidä sisällään tarkoituksellisesti muodostettuja strategisia verkostoja. Tästä on vedettävissä se johtopäätös, että minkä tahansa analyysitason verkostotutkija valitsee, muodostavat muut tasot valitun tason kontekstin. Tämän tutkimuksen analyysiyksikkö on strateginen verkosto, joten verkostoituvat ihmiset, organisaatiot ja niiden väliset suhteet sekä makroverkosto muodostavat tapauksen kontekstin. Kenties kontekstia osuvampi termi on puhua Yinin (2003) tavoin upotetusta tapaustutkimuksesta. Tällöin tutkimuksen pääanalyysiyksikköön nähdään uppoutuneena sille alisteisia yksiköitä. (Yin 2003, 42–45.) Ihmiset, organisaatiot ja organisaatioiden väliset suhteet punoutuvat erottamattomaksi osaksi strategisen verkoston analyysiyksikköä.

Tämän tutkimuksen tapaus määritellään tarkemmin koskemaan julkisten yrityspalveluntarjoajien kohdejoukkoa. Tapauksen alueellisena rajana on Varsinais-Suomen maakunta ja ajallinen kaari ulottuu Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän kehittämisen alkuvaiheeseen, ensimmäiseen puoleentoista vuoteen kesäkuusta 2006 joulukuun 2007.

Aineistoa kerättiin seuraavista organisaatioista: Farma, Finnvera, Loimaan seutukunnan kehittämiskeskus, Salon seudun kehittämiskeskus, Turun seudun kehittämiskeskus, Raision työvoimatoimisto, Turun työvoimatoimisto, Turun AMK:n täydennyskoulutuskeskus, TE-keskus ja Varsinais-Suomen Yrittäjät. Tämän lisäksi aineistoa on kerätty erään kunnan yritysasiainmieheltä ja pienehkön kunnan johtajalta. Aineiston keruuta voi pitää tapauksen kannalta melko kattavana. Olennaisin puute ja samalla tutkimuksen luotettavuutta heikentävä seikka on toisen koulutusorganisaation puuttuminen. Puute

huomattiin vasta aineiston keruun päätyttyä tutkimusprosessin loppuvaiheessa, jolloin tutkija teki päätöksen olla palaamatta aineiston keruuseen ja sen käsittelyyn.

Farma on varsinaissuomalainen ProAgria-maaseutukeskus, joka tarjoaa maaseutuyrittäjille johtamis-, suunnittelu-, seuranta-, kehittämis- ja konsultointipalveluja. Farma on suurelta osin ei-julkinen, sillä sen rahoituksesta ainoastaan 10–20 prosenttia on valtionapua. Finnvera on valtion omistama erityisluottolaitos, joka tarjoaa yrityksille erilaisia lainoja ja takauksia. Seudulliset kehittämisskeskukset tarjoavat kuntien yhdessä rahoittamia yrityspalveluita seutukunnittain, siten että rahoitukseen osallistuvilla kunnilla on oikeus käyttää keskuksen palveluita. Rahoitus määräytyy kuntien asukasluvun perusteella. Työvoimatoimistot tarjoavat yrittäjyyteen liittyviä palveluita henkilö- ja yritysasiakkaille sekä myöntävät starttirahaa aloittaville yrittäjille. Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskus tarjoaa yrityksille kehittämis- ja tutkimuspalveluita. Erityispiirteinä yritysysteistyössä on se, että toiminta pitää kytkeä opetustoimintaan. TE-keskuksen tehtävänä on sovittaa yhteen valtakunnalliset ministeriöiden tavoitteet ja alueelliset Varsinais-Suomen olosuhteisiin ja toimintaan liittyvät erityispiirteet. TE-keskuksen tarjoamia palveluita ovat neuvonta, kehittäminen, kouluttaminen ja rahoitus. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 33–44.) Varsinais-Suomen Yrittäjät on yksi Suomen Yrittäjien 21 aluejärjestöstä. Muista poiketen kyseessä ei ole julkisrahoitteinen toiminta. Organisaatioon kuuluu yli 6600 varsinaissuomalaista yritystä, joten organisaatiolla on perspektiiviä myös alueensa julkisrahoitteiseen toimintaan.

3.4.2 Tiedon keräämisen metodit

Tapaustutkimuksessa tietoa on mahdollista kerätä erilaisten metodien avulla, joista keskeisimmät ovat dokumentit, arkistot, haastattelut, havainnointi, osallistuva havainnointi ja fyysisten esineiden analyysi (Yin 2003, 83). Tässä tutkimuksessa käytetyt metodit ovat dokumenttien analyysi, haastattelut ja havainnointi.

Dokumentit ovat usein ainoa keino päästä käsiksi monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin. Organisaatioiden toimintaprosessit ovat monesti niin mutkikkaita, ettei kukaan voi pitää niitä mielessään ilman tekstejä. Kun tutkittava tapaus on luonteeltaan sosiaalinen, eli kukaan yksittäinen henkilö ei hallitse koko prosessia, on dokumenttien analyysi arvokas haastatteluaineistojen täydentäjä. (Koskinen ym. 2005, 130–131.) Tutkimusaineistona käytetyt dokumentit voidaan jakaa kahteen luokkaan. Yksityisillä dokumenteilla tarkoitetaan esimerkiksi puheita, kirjeitä, päiväkirjoja, muistelmia ja sopimuksia. Tässä tutkimuksessa yksityisistä dokumenteista on käytetty erilaisia muistioita ja kokousten pöytäkirjoja sekä haastatteluiden ja havainnoinnin aikana saatua materiaalia. Dokumentit voivat olla myös julkisia, kuten sanoma- ja aikakauslehtiä, elokuvia sekä radio- ja tv-ohjelmia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 86.) Julkisista dokumenteista tässä tutki-

muksessa on hyödynnetty paikallislehtien yrityspalveluihin liittyviä artikkeleita. Tutkimuksen raportoinnissa yksityisten dokumenttien lähdeviittaukset on jätetty pois, ja niistä saatu tieto esitetään haastatteluista saadun tiedon tapaan osana tekstiä. Julkisten dokumenttien lähdeviittaukset on esitetty normaaliin tapaan tekstin jälkeisissä suluissa ja lähdeluettelossa raportin lopussa.

Suurin osa tutkimuksen tiedoista kerättiin haastatteluin. Haastattelu valittiin tärkeimmäksi tiedonkeruun metodiksi, koska se sopii tutkimuksessa omaksuttuun tieteenfilosofiaan. Subjektiiiviseen, tilannekohtaiseen todellisuuteen päästään parhaiten käsiksi haastattelun avulla. Haastateltava nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Hän on tutkimuksen kannalta merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, jolle on annettava mahdollisuus ilmaista omaa toimintaansa koskevia asioita vapaamuotoisesti. Ennen haastatteluja suoritettua kirjallisuuteen perehtymisen ansiosta tiedettiin, että tutkimuksen aihe tuottaa todennäköisesti monitahoisia vastauksia ja haastateltavilla voi olla toisistaan poikkeava kuva verkostoon liittyvistä peruselementeistä. Vastauksia oli mahdollista jo haastattelun aikana peilata esiyymmärryksen ja kirjallisuuskatsauksen aikana syntyneeseen tietämykseen verkostoihin liittyvistä erilaisista tulkinnoista. Haastattelutilanne antoi mahdollisuuden sekä selventää että syventää kysymyksiä ja vastauksia. Etujen lisäksi haastatteluun liittyy myös haittoja. Haastattelu vaatii kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Lisäksi kulloinkin haastattelu vaatii ennakkovalmistelua ja taustojen selvittämistä, joten kyseessä on vaativa ja aikaa vievä prosessi. (Tikkanen 1996, 396; Hirsjärvi ym. 2004, 193–194.)

Haastattelu jaetaan hieman lähteestä riippuen kolmeen tai neljään erilaiseen tyyppiin. Strukturoidussa haastattelussa annetaan valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymysten muotoilu ja järjestys on sama jokaisessa haastattelussa. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa edellisestä siten, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltavat vastaavat omin sanoin. Jotkin lähteet tyypittelevät puolistrukturoidun ja teemahaastattelun samaksi (ks. esim. Koskinen ym. 2005, 104). Toiset taas painottavat puolistrukturoidun haastattelun kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttumista teemahaastattelusta (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 87). Tällöin haastattelutilanteessa käydään ennalta päätetyt teema-alueet läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Haastattelutilanne koostui kolmesta viitekehyksen mukaisesta pääteemasta, joita tukivat konkreettisemmat ja operatiivisemmat alakäsitteet. Haastattelutilanteessa pyrittiin keskustelumaisuuteen puolin ja toisin esitettyjen tarkentavien kysymysten varassa. Neljäs kirjallisuudessa esitetty haastattelutyyppi on avoin haastattelu, josta käytetään myös monia muita nimityksiä. Avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita sen mukaan, kuinka ne tulevat vastaan haastattelun kuluessa. Näiden myötä aihe voi muuttua haastattelun edetessä. Ainoastaan taustalla oleva ilmiö on ennalta määri-

telty. (Eskola & Suoranta 1998, 87–89; Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–80; Hirsjärvi ym. 2004, 196–199; Koskinen ym. 2005, 104–129.)

Haastatteluita tehtiin 16 kappaletta ja niiden keskipituus oli 72 minuuttia. Tutkimuksen siirtyessä aineiston keräämisvaiheeseen tutkimuksen toimeksiantaja toimitti nimilistan eri organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä, joiden haastatteleminen koettiin tärkeäksi tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tämä aineistoa mahdollisesti vääristävä seikka on syytä huomioda tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Toisaalta ottaen huomioon tutkittavan tapauksen monitahoisuuden, olisi haastateltavien löytäminen muilla keinoin ollut vaikeaa ja vienyt runsaasti enemmän aikaa. Tutkimuksen tekijä pyrki parantamaan haastatteluihin liittyvää luotettavuutta kysymällä haastateltavien sidoksista toimeksiantajaan. Tämän ja haastateltujen esittämien näkemysten perusteella ei syntynyt kuvaa, että nimilista olisi koottu muiden kuin tutkimuksen kannalta tärkeiden motiivien perusteella. Tämän lisäksi haastateltaviin liittyvää luotettavuutta parantaa se, että tutkijan kohteeseen liittyvän ymmärtämyksen lisääntytyä muutama haastattelu tehtiin myös listaan kuulumattomien henkilöiden kanssa.

Haastateltuihin otettiin yhteyttä sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe ja syy, miksi henkilöltä pyydetään suostumusta haastatteluun. Lisäksi tiedusteltiin parhaiten sopivaa ajankohtaa ja paikkaa haastattelulle. Mikäli sähköpostiin ei tullut vastausta, potentiaaliselle haastateltavalle soitettiin. Kaikkiin kontakteihin saatiin yhteys, eikä kukaan kieltäytynyt haastattelusta. Haastattelut suoritettiin kesällä 2007 yhtä lukuun ottamatta, joka suoritettiin saman vuoden syksyllä. Haastatteluiden keskinäinen suhde oli sellainen, että aiempien haastatteluiden muistiinpanoja käytettiin osana seuraavan haastattelun ennakkovalmisteluja. Haastatteluita edeltäneeseen taustatyöhön liittyi myös organisaation ja henkilön nimellä suoritettut haut Internetissä. Ennen ensimmäistä haastattelua tutkija kouluttautui haastattelijan rooliin lukemalla suomalaisia haastatteluopasmarkkinoita pitkään hallinneen ja moniin tutkintovaatimuksiin kuuluvan Hirsjärven ja Hurmeen kirjoittaman teoksen ”Teemahaastattelu” (Eskola & Suoranta 1998, 88).

Kokonaisuutena haastattelut onnistuivat hyvin. Monesti haastateltavat ilmaisivat, että haastattelussa oli käsitelty tärkeitä asioita ja tämä tunne välittyi myös tutkijalle. Eräs haastattelu jäi ajanpuutteen vuoksi hieman liian lyhyeksi, eikä kaikkia asioita ehditty käsitellä. Eräässä toisessa haastattelussa näkyi selvästi haastattelijan huono ennakkovalmistautuminen, eikä haastattelussa päästy loppua lukuun ottamatta asioihin kunnolla käsiksi. Jälkikäteen ajateltuna huono ennakkovalmistautuminen johtui psykologisista tekijöistä. Edellisenä päivänä oli ollut kaksi ensimmäistä haastattelua, jotka olivat molemmat sujuneet hyvin. Tämä aiheutti vääränlaisen rutiinin tunteen ja haastatteluun liittyvät kotiläksyt oli tehty huonosti. Teknisesti jokainen haastattelu onnistui hyvin. Häiriötekijöitä ei ollut ja haastattelut saatiin nauhalle. Lupa nauhoitukseen pyydettiin ennen haastattelun alkua. Haastatteluissa esille tulleet asiat esitetään tässä raportissa anonyymisti. Raporttiin poimitut haastattelujen lainaukset nimetään ainoastaan henkilön työn-

antajaorganisaation mukaan ja erityisen luottamuksellisissa asioissa tämäkin on jätetty pois.

Kolmas tutkimuksessa käytetty tiedon keräämisen metodi oli havainnointi. Havainnointia pidetään tarpeellisena tiedonhankkimismetodinä, mikäli tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei lainkaan (Grönfors 2001). Tähän tutkimukseen liittynyt havainnointi koostui osallistumisesta aloittaville yrittäjille järjestettyyn tilaisuuteen, jossa eri palveluntarjoajat kertoivat toiminnastaan, sekä yritysneuvojen vuotuisiin neuvottelupäiviin, jossa varsinaissuomalaiset julkisten yrityspalvelujen tarjoajat tiedottavat ajankohtaisista asioista ja vaihtavat kokemuksia. Havainnoidut tapahtumat järjestettiin ennen haastatteluiden alkua, joten ne toimivat eräänlaisena tutustumisena tutkittuun ilmiöön. Joitain havainnoituja asioita käsiteltiin haastatteluissa, mutta havainnoinnin anti näkyy suoraan ainoastaan tämän raportin luvussa 6.1.

3.4.3 *Kerätyn tiedon analysointi*

Tapaustutkimuksessa kerätyn tiedon pohjalta tehdään kaksisuuntaisia päätelmiä. Ensinnä tehtyjä havaintoja tarkastellaan mahdollisina esimerkkeinä jostain laajemmasta ilmiöstä tai jonkin teoreettisen mallin ilmentyminä. Toisaalta tutkimusta avaavat käsitteet ja teoriat johtavat etsimään kerätystä tiedosta todisteita teoreettisten lähtökohtien oikeansuuntaisuudesta. Tämä johtaa tasapainoiluun aineisto- ja teorialähtöisyyden välillä. (Peuhkuri 2005, 298; 300.)

Aineisto- ja teorialähtöisyydellä viitataan siihen logiikkaan, johon analyysi pohjautuu. Aineistolähtöinen analyysi suoritetaan induktiivisesti, jolloin kerätyn aineiston yksittäisestä tapauksesta siirrytään kohti yleisempää teoreettista ymmärrystä. Tällöin siis tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Teorialähtöisen analyysin päinvastaista logiikkaa kutsutaan deduktiiviseksi ja tällä tarkoitetaan yleisestä teoriasta siirtymistä kohti yksittäistä tapausta. Tällöin yleensä testataan vanhaa teoriaa uudessa kohteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–102.)

Tässä tutkimuksessa analyysin logiikka sijoittuu aineisto- ja teorialähtöisyyden välille. Tutkimuksen viitekehys muodosti yleiset teemat, jotka tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Tiedon keruu ja aineiston analyysi tapahtuvat näiden teemojen sisällä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole testata teoriaa, sillä teemojen sisällä analyysi alkaa aineistolähtöisesti, jolloin aineistosta nostetaan esille tärkeitä näkökulmia. Tämän jälkeen perehdytään aiempaan tutkimustietoon esille nostetuista näkökulmista. Kuvatun kaltaista analyysiä kutsutaan teoriasidonnaiseksi ja siinä käytetty logiikka, jossa aineistolähtöisyys ja valmiit teoriat vuorottelevat, on nimeltään abduktiivinen päättely. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.) Suhdetta teoriaan voisi kuvaila teorian hienosäätämiseksi, jolloin strategiisten verkostojen näkökulmaa

hiotaan julkisiin verkostoihin ja erityisesti tutkittavaan tapaukseen sopivaksi (Dubois & Gadde 2002, 559).

Aineiston analyysi alkoi haastattelunauhoitusten siirtämisellä kirjalliseen muotoon. Tämä toteutettiin sanatarkasti mutta ilman täytesanoja. Seuraavaksi haastattelut ja havainnointimuistiinpanot luettiin kertaalleen läpi. Tämän jälkeen haastattelut luettiin läpi yksi kerrallaan ja kustakin haastattelusta kirjoitettiin ranskalaisilla viivoilla keskeisimmältä tuntuvat asiakokonaisuudet sivunumeroineen erilliseen vihkoon, jossa kullekin haastattelulle oli omistettu yksi sivu. Kertyneitä reilua sataa ranskalaista viivaa puna-roitiin, vertailtiin ja lopulta yhdisteltiin erillisiksi tiedostoiksi, joihin poimittiin samoja tai samankaltaisia asioita eri haastatteluista. Tuloksena oli keskimäärin hieman alle kymmensivuisia eri haastattelujen puhtaaksikirjoitusta sisältäviä tiedostoja, joita alettiin seuraavaksi käsitellä yksitellen. Kulloinkin tiedosto luettiin ja sille luotiin samanniminen rinnakkaistiedosto, johon alettiin kirjoittaa havaittuja asioita. Nämä tiedostot vastasivat käsitteellisellä tasolla viitekehyksen strategisten, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten alaulottuvuuksia, kuten luottamusta, tai näiden osia. Tämän jälkeen kerätyn aineiston pohjalta kirjoitettua tekstiä verrattiin viitekehyksen alaulottuvuuksiin ja näihin liittyvään kirjallisuuteen. Prosessi toistui jokaisen tiedoston ja alaulottuvuuden kohdalla, joten kerätyn tiedon analysointia leimasi jatkuva liikkuminen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisesti kerättyjen tietojen välillä.

Näin suoritettu kerätyn tiedon analysointi on hyvin samankaltainen kuin Dupoisin ja Gadden (2002) kuvailema systemaattinen yhdistely. Abduktiiviseen päättelyyn nojaava systemaattinen yhdistely on eräänlainen tarkennettu versio väljemmästä teoriasidonnaisesta analyysistä. Systemaattinen yhdistely tarkoittaa nimensä mukaisesti liikkumista viitekehyksen, kerätyn tiedon ja siitä tehtävien analyysien välillä. Tämä jatkuva liikkuminen ikään kuin hioo alkuperäistä viitekehystä ja soveltuu parhaiten juuri teorian hienosäätämiseen. (Dubois & Gadde 2002.) Tässä tutkimuksessa tämä näkyy siten, että viitekehyksen pääulottuvuudet, verkosto strategisina, sosiaalisina ja rakenteellisina sidoksina, ovat pysyneet samana, mutta empiirisesti kerätty tieto on muokannut alaulottuvuuksia hieman läpi koko tutkimuksen.

Tämä muokkautuminen asetti oman haasteensa tutkimusraportin rakenteelle. Aineisto- ja teorialähtöisessä analyysissä tutkimusraportin rakenne määräytyy monesti jo valitun analyysitavan mukaan. Aineistolähtöinen tutkimus on prosessi empiirisesti kerätystä aineistosta kohti yleisempää teoreettista ymmärtämistä ja tutkimusraportti on tämän prosessin kirjallinen kuvaus. Teorialähtöinen tutkimus testaa yleistä teoriaa josakin yksittäisessä tapauksessa, joten raportin rakenteessakin lähdetään liikkeelle teoriasta, jonka jälkeen esitetään omat havainnot. (Hirsjärvi ym. 2004, 233–250.) Minkälaisen näiden välille sijoittuvan teoriasidonnaisen ja tarkemmin sanottuna systemaattisen yhdistelyn tutkimusraportin tulisi olla? Oppiminen on kaikkien tutkimusten ydin. Systemaattisen yhdistämisen tutkimusraportissa se mitä opitaan, puetaan sanoiksi teoreetti-

sen viitekehysten yhdistämisessä tutkittuun tapaukseen, eli tämän tutkimuksen luvuissa 4–6. Ainoastaan ajoittain, kuten tässä luvussa, tarkastellaan sitä, kuinka opitaan. (Dubois & Gadde 2002, 560.) Tämän lisäksi tutkimuksessa omaksuttuun tieteenfilosofiaan kuuluu saavutetun ymmärryksen, sen mitä on opittu, tarjoaminen kiinnostavassa ja ymmärrettävässä muodossa. Tämän tutkimusraportin rakenne on siis lähempänä teoria- kuin aineistolähtöiseen analyysiin perustuvan raportin rakennetta.

3.5 Luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteellä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin kohdetta on onnistuttu tutkimaan ja kuinka hyvin tutkimus kuvaa todellisuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Termit ovat syntyneet määrällisin tutkimuksen piirissä, minkä vuoksi ne eivät sovi moneltakaan osin hyvin laadulliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–218; Koskinen ym. 2005, 254–256.) Termit voidaan yhdistää objektiivisen todellisuuskäsityksen omaavaan tieteenfilosofiaan. Luotettavuuden arviointiin vaikuttavatkin suuresti tutkimuksessa tehdyt tieteenfilosofiset valinnat, jotka laadullisessa tutkimuksessa useimmiten poikkeavat objektiivisesta todellisuuskäsityksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131; 133–134.) Tämän lisäksi näyttää siltä, että termit soveltuvat huonosti suomalaiseen ja muuhun pohjoismaalaiseen sanastoon (Kvale 1995, 20; Tuomi & Sarajärvi 2002, 134; 136).

Edellä mainituista seikoista johtuen monet laadullisen tutkimuksen oppaat ja laadulliset tutkimukset pyrkivät joko välttämään termejä tai korjaamaan ja päivittämään niitä laadullisen tutkimuksen tarpeisiin (Kvale 1995, 21; Tuomi & Sarajärvi 2002, 134; Hirsjärvi ym. 2004, 217; Koskinen ym. 2005, 256). Tutkimuksessa on omaksuttu tieteenfilosofiaksi konstruktionismin heikko tulkinta, jonka mukaan on mahdotonta saavuttaa täydellinen luotettavuus. Sen sijaan on mahdollista perustella, miksi tutkimus on toista luotettavampi tai epäluotettavampi. Tämän vuoksi termejä ei sivuuteta, vaan tarkastellaan, miten ne näkyvät valitun tieteenfilosofian puitteissa.

3.5.1 Validiteetti

Tarkastelu pohjautuu Kvalen (1995) näkemyksiin sosiaaliseen konstruktionismiin nojaavien tutkimusten validiteetista. Lähtökohtana on sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta

1998, 211–212.) Validiteetti ei niinkään näyttäydy valmiin tutkimuksen laadun tarkasteluna kuin jatkuvana tarkkailuna, kyseenalaistamisena sekä tulosten ja teorian vuoropuheluna läpi koko tutkimusprosessin. Voitaisiin siis puhua tutkijan osaamisesta. (Kvale 1995, 27.) Yin (2003) listaa muutamia hyvän tutkijan ominaispiirteitä. Tutkijan osaaminen näkyy tiedon keräämisessä, sillä hän tasapainoilee hyvän kysyjän ja osaavan kuulijain rooleissa. Samanlaista nuorallakävelyä on myös olla toisaalta joustava ja sopeutuva mutta toisaalta pyrkiä välttämään liiallista rönsyilyä. (Yin 2003, 59.) Tässä validiteetin osatekijässä on varmasti huomattavasti parantamisen varaa. Tämän tutkimuksen tekijä vasta opettelee tieteellisen tutkimuksen perusteita, ja pelkästään tarkastelemalla kehittymistään tämän tutkimusprosessin aikana, tekijä ymmärtää, että tutkimuksen validiteetti olisi todennäköisesti parempi kokeneen tutkijan tekemänä.

Toisaalta tutkimuksen validiteetti rakentuu kommunikaation kautta. Tutkimuksessa esitettyjä totuusväittämiä on mahdollista testata käymällä dialogia tutkittavaan kohteeseen kuuluvien informanttien, yleisen mielipiteen ja tieteellisen yhteisön kanssa. (Kvale 1995, 30–32.) Tämä validiteetin osa-alue toteutuu sangen hyvin. Koskinen ym. (2005) puhuvat jäsenvalidaatiosta, jossa oikeinsovellettuna tutkittavaan kohteeseen kuuluva ja tutkijan tavoitteita sekä tutkimusasetelmaa ymmärtävä ihminen lukee tutkimusta ja antaa palautetta, johon tutkija reagoi. Tämä prosessi on toteutunut tässä tutkimuksessa, ja siitä on ollut hyötyä parantuneen retoriikan ja päättelyn virheiden paikantamisessa. (Koskinen ym. 2005, 258–262.) Lisäksi tutkimuksesta on käyty dialogia sekä muiden graduryhmään kuuluneiden että tutkimuksen ohjaajan kanssa. Tätä tieteelliseltä yhteisöltä saatua palautetta on myös käytetty validiteetin parantamiseen.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaisen tutkimuksen validiteetin kolmannen osa-alueen muodostaa käytännöllisyys. Todellisuus rakentuu osaltaan käytänteistä ja tavoista, ja totuus voidaan nähdä minä tahansa tietona, joka auttaa toimimaan aiotun tuloksen tuottavalla tavalla. Tällöin tutkimuksen sovellettavuus käytäntöön täydentää tutkimuksen validiteetin. (Kvale 1995, 32–36.) Ajatusta pitävät järkevänä myös Koskinen ym. (2005, 260–261), joiden mukaan etenkin soveltavan liiketaloustieteellisen tutkimuksen pätevyys testataan lopulta siinä käytännössä, jota tutkimus palvelee. Tämän tutkimuksen validiteetti täydentyy sillä, kuinka annetut vastaukset verkoston keskeisimpiin rakentamis- ja kehittämishaasteisiin ovat sovellettavissa käytäntöön.

3.5.2 Reliabiliteetti

Myös reliabiliteetti, eli havaintojen ja tutkimustulosten toistettavuus, on termi joka pitää suhteuttaa valittuun tieteenfilosofiaan. Termin taustalla on sosiaaliselle konstruktionismille vieras ajatus siitä, että toistamalla havainnot, voidaan ilmiön todellisuudesta saada varmuus, jonka myötä tutkimustulokset voidaan hyväksyä. Tämän vuoksi toistettavuutta

ei monesti oteta kirjaimellisesti. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa havainnoitu verkoston muodostamisen alkuvaihe on mahdoton havainnoitava tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt informantit voivat olla eri tehtävissä, eli tutkimuksen konteksti muuttuu. Olisi myös äärimmäisen vaikea osoittaa käytetyn viitekehysten olevan selkeästi paras, joten koko havainnointiprosessi rakentuu eri tavoin eri tutkimuksissa. (Koskinen ym. 2005, 258.)

Sen sijaan on muodostunut jonkinlaiseksi käytännöksi, että tutkija antaa lukijalle riittävästi tietoa arvioida havaintojen tuottamista ja niiden muokkaamista tulkinnaksi. Tässä tutkimuksessa tämä on pyritty toteuttamaan Koskisen ym. (2005) ja Yinin (2003) ohjein. Tutkittavasta kohteesta on annettu raportin alussa taustatiedot, joita syvennettiin tässä pääluvussa esittelemällä tapauksen organisaatiot. Lisäksi on käsitelty, millä tutkimusmetodeilla tietoa kerättiin ja mille tieteenfilosofialle tutkimus perustuu. Tämän lisäksi on esitelty analyysissä käytetty logiikka ja analyysin eteneminen sekä siinä käytetyt menetelmät. (Yin 2003, 67–82; Koskinen ym. 2005, 258–259.)

4 VERKOSTO STRATEGIANA

Tämän luvun tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen, millainen on tutkitun verkoston strateginen sidos. Kysymykseen pyritään vastaamaan tarkastelemalla strategista sidosta kahden alaulottuvuuden, roolien ja erikoistumisen, näkökulmasta.

Luvussa 4.1 keskitytään rooleihin. Luvun edetessä huomataan, että rooleihin vaikuttaa organisaatioiden ja koko julkisen sektorin yrityspalvelujen yhteinen historia. Menossa on siirtymävaihe julkisten yrityspalvelujen toisesta sukupolvesta kolmanteen, joten roolit ovat muutoksessa. Luvussa 4.2 paneudutaan erikoistumiseen. Erikoistumiseen liittyen havaitaan kaksi vastakkaista voimaa, joiden välistä tasapainoa organisaatiot ovat hakeneet jo julkisten yrityspalvelujen toisen sukupolven aikana.

4.1 Roolit

Rooleissa on kyse siitä, että verkoston toimijat ovat selkeästi erikoistuneet, eikä päällekkäistä kapasiteettia esiinny. Yritykset ovat tasapainoisen voimakkaasti toisistaan riippuvaisia silloin, kun vastaavan yhteistyökumppanin löytäminen ja nykyisen yhteistyösuhteen korvaaminen kestäisi vuosia. Mitä vaikeampaa korvaaminen on, sitä tiukemmin yritykset ovat strategisesti riippuvaisia toisistaan. (Vesalainen 2002, 53; 125.) Voisi olettaa, että juuri korvattavuudesta johtuen julkisella sektorilla strateginen sidos on lähtökohtaisesti vahvempi kuin yksityisellä sektorilla.

Rooleihin liittyy kysymys niiden muotoutumisesta verkostossa. Strategisia verkostoja käsittelevässä kirjallisuudessa yleisesti esitetty ajatus on, että verkostolla tulisi olla verkostotasoinen strateginen johto. Tällöin verkostolla olisi visio toiminnan suunnasta, strategisia tavoitteita ja toimintaohjelmia tavoitteiden toteuttamiseksi. Vision ja strategian määrittäminen on monivaiheinen prosessi, joka koostuu roolien ja verkoston arvojärjestelmän analyysistä sekä tavoitteiden asettamisesta, toteuttamisesta ja seurannasta. Mikäli tämä strategianmäärittely tuottaa verkostotasoisia strategisia tavoitteita, voidaan osapuolia pitää tämän osa-alueen kannalta läheisinä. Toinen strategista sidosta kuvaava asia on se, miten ohjaava verkostotasoinen strategia on yritystasolla. Mikäli verkostostrategian ohjausarvo on suuri, eli yritykset toteuttavat strategiaa tehokkaasti, ohjaa verkostostrategia tehokkaasti myös yritystason toimintaa ja roolien muotoutumista. Mikäli tällainen ohjausarvo on olematon, verkostostrategian merkitys on lähinnä symbolinen. (Vesalainen 2002, 53–54; Möller ym. 2004, 56.)

4.1.1 *Asiakasnäkökulma yrityspalveluiden toisessa sukupolvessa*

Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportissa (2005) esitetään yrityspalvelujärjestelmän valtakunnallinen visio. Jos tuon vision tiivistäisi yhteen sanaan, olisi ”asiakasnäkökulma” varsin vahvoilla. Toisen sukupolven julkisen yrityspalvelujärjestelmän aikakaudella asiakas on hukutettu palveluntarjontaan, jota kolmas sukupolvi pyrkii selkiyttämään. Toiminnan keskeiseksi lähtökohdaksi asetetaan yritysten palveleminen niiden tarpeiden mukaisesti (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 79). Haastatteluista kävi ilmi varsinaissuomalaisten julkisten yrityspalvelutarjoajien olevan tyytymättömiä ja jopa turhautuneita toisen sukupolven tilanteeseen. Julkista yrityspalvelutuotantoa verrattiin yritykseen, joka on unohtanut vuorovaikutuksen eri osastojensa välillä.

Otetaan esimerkiksi Nokiasta vaikka markkinointi pois. Niin vaikka tehdäs miten hyvää kännykkää, niin yritys ei toimi, jos ei saaha myytyä. Toisaalta, markkinointi-ihmiset ei voi kuvitellakaan, että he alkaa tekemään vaikka tuotekehitystä, he ei osaa sitä eikä se oo heidän tehtävä. He kyllä välil antaa viestejä tuotekehitykseen mitä markkinoilla tarvitaan. Meillä julkisella puolella on unohtunu, et tää on myöski, julkinen palveluntuotanto on kokonaisuus. (Salon seudun kehittämiskeskus)

Et tääl on hirveesti tällasii julkisia toimijoita että, vähä niinku kaikki puuhastelee omiansa, et ehkä enemmän sitä yhteistyötä tarvittais. (Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskus)

Koettiin, että tarjolla olevia palveluita on paljon, joskus jopa liikaa.

Tästä pystyis nimeen kymmenen kaksikymmentä suoralta kädeltä ja ne kaikki ilmoittautuvat tietyn asian puolesta puhujaks ja tarjoovat palveluja. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 1)

Välillä tuntuu ainakin, et niitä on liikaa. Et siis... Jopa omassa, oman yksikköni palvelutarjonnassa tuntuu välillä, et on liikaa valmiita työkaluja, et ei oikein pysty enää perustelevaan asiakkaalle minkä takia päädytään just kunto-ohjelmaan, miksei tehdäkään PK-LTS:ää. (TE-keskuksen yritysosasto)

Päällekkäisistä palveluista, projekteista ja toimijoiden rooleista kertyi lukuisia esimerkkejä. Eräs haastateltu kertoi tietotekniikkaan liittyneen projektin alkuvaiheesta, jolloin hän otti yhteyttä Turun yliopistoon ja Science Parkiin kysellen kiinnostuksesta yhteistyöhön. Tuolloin kiinnostusta ei löytynyt, mutta projektin edettyä kävi ilmi, että kauppakorkeakoulu, yliopisto ja Science Park olivat kaikki aloittaneet samankaltaisen projektin. Loppu oli kuitenkin onnellinen, sillä voimat saatiin yhdistettyä vielä projektin myöhemmässä vaiheessa. Tämän jälkeen on kuitenkin ilmaantunut uusia päällekkäisyyksiä.

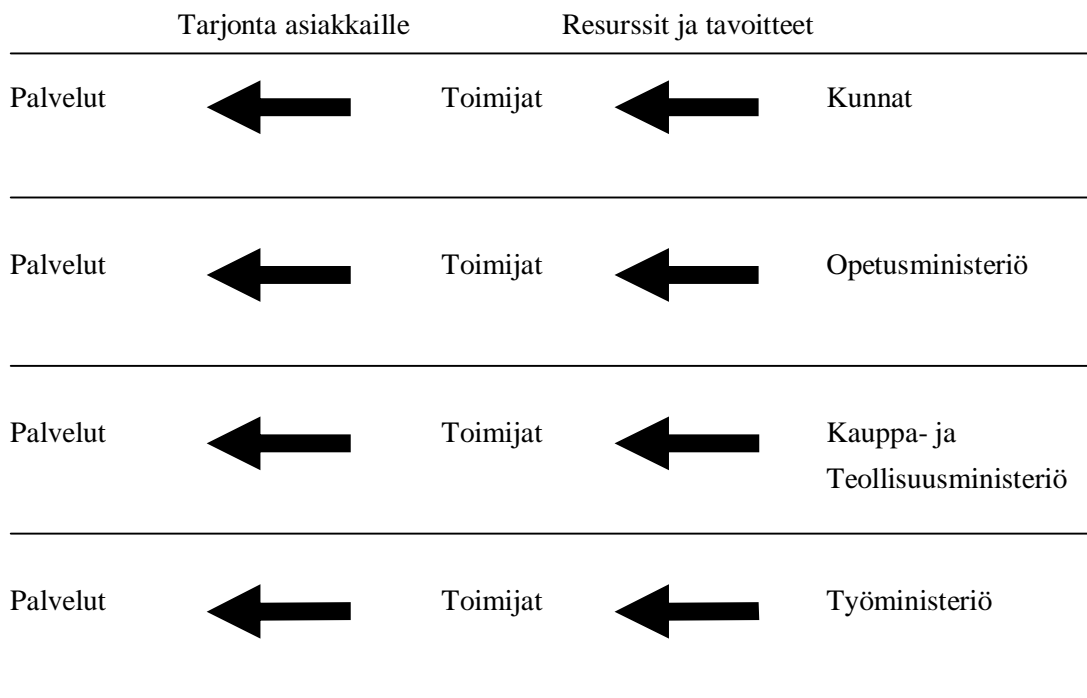
No kyl täs sikäli voidaan tehdä edelleen varmaan samoja asioita päällekkäin turhaan, et näit on kyl edelleen. Verkkopuolella kehitetään jotain verkkosivuja ja sit joku toinen organisaatiokin kehittää suurin piirtein samoja asioita, et täs on kyl hirveesti noit päällekkäisyyksiä. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 2)

Päällekkäisiä palveluita löytyi myös koulutuspuolelta. Samanlaisia palveluita koettiin löytyvän paitsi oppilaitosten sisältä myös TE-keskuksesta.

Heillä on ilmeisesti tämmöstä päällikkövalmennusta, markkinointipäällikkö, talouspäällikkö, tän tyyppisiä valmennuksia, joita selkeesti kyl meidänkin ohjelmistossa on. (Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskus)

Jos mä lähen sieltä ylhäältä kattomaan. Meil on ministeriötaso, meil on Työministeriö, Kauppa- ja Teollisuusministeriö, Sisäministeriö, Opetusministeriö, ensiks nämä. Ne antaa sillä tavalla mielenkiintost esimerkkiä, elikkä että siellä esimerkiksi Opetusministeriö työntää rahaa koulutuskenttään, esimerkiks ammatilliseen aikuiskoulutukseen. Mä oon huvittuneena seurannu, ne pistää projekteja ja semmosia tuotteistettuja yrityspalvelui. Tietämättä yhtään, että KTM:llä on ollu samanlaisia olemassa jo vuosikymmeniä. (Salon seudun kehittämiskeskus)

Viimeisin lainaus kiteyttää syyn palveluiden runsaudelle, projektien ja roolien osittaiselle päällekkäisyydelle sekä näistä syistä johtuvalle tyytymättömyydelle. Julkisten yrityspalveluiden toista sukupolvea kuvaa kuvion 8 mukainen putkiajattelu, jonka mukaisesti palveluita on kehitetty eri rahoittajista lähteissä lohkoissa (Niemi 2005). Ministeriöistä ja kunnista tulevat tavoitteet ja resurssit kohdistetaan palveluja tuottaville organisaatioille (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 25).



Kuvio 8 Julkisten yrityspalveluiden toisen sukupolven rahoitusvetoisuus

Kuvion 8 kaltainen ongelma tuli esille monissa haastatteluissa. Rahoituslähteet ”pakottavat” operatiivisen puolen toimimaan yhteisön kannalta epäedullisella tavalla, koska rahoitukset on ministeriöissä nimikoitu tiettyihin tarkoituksiin. Tämän nähtiin sekoittavan toimijoiden ja asiakkaiden muodostamaa pelikenttää.

Varmaan yhteistyötä sil tavalla ihan on ja porukka ymmärtää sen tärkeyden, mutta nyt toisinaan tietysti niin... Itselle ainakin aikaisempina vuosina tuli tosiaan jonkunlaista rajapintaongelmaa, sillä tavalla että sitä omaa lohkoa aika kovasti vaalitaan. Puhutaan vaikka ihan yritystuen myöntämisestä. Kovaa pallottelua, et ketä myöntää ja sitte ku se jaetaan, että millä ehdoilla se tulee. (Kunnanjohtaja)

Toisaalta koettiin, että rahoituksen hakeminen on joissain tapauksissa noussut itse-tarkoitukseksi, joka myös hämärtää asiakastarpeeseen vastaamista. Tämän nähtiin korostuvan Varsinais-Suomessa johtuen siitä, ettei alue ole käynyt yhtä syvällä taantumassa kuin monet muut Suomen alueet. Yritystoiminnassa on ollut useita toimialoja, joista yhden ollessa matalasuhteessa on toisella mennyt hyvin, jolloin alueen taloudellinen kehitys on ollut kokonaisuutena hyvää. Pitkään jatkunut positiivinen kehitys heijastuu myös yrityspalveluita tarjoaviin toimijoihin.

Ja tää on aiheuttanut sitten sen, että samantyylinen ajattelu on mennyt myöskin sitten tänne näiden, sanotaanko toimijoiden ajatusmalliin ja sitä

kautta tullu noihin kuvioihin. Meille on jääny rakenteita ja ajattelutapa, että aina on tulossa rahaa. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 1)

Kaiken kaikkiaan haastatteluiden viesti oli varsin selvä. Asiakashyödyssä on parantamisen varaa ja toisessa sukupolvessa vallinneeseen tilanteeseen ollaan tämän osalta yleisesti tyytymättömiä ja paikoin jopa turhautuneita.

4.1.2 Asiakasnäkökulman tarkempi tarkastelu

Asiakasnäkökulmaa voidaan vahvistaa yritystoiminnan asiantuntemuksella ja palveluosaamisella. Yritystoiminnan asiantuntemuksella tarkoitetaan yrittäjän ajattelu- ja kokemusmaailman sekä yrittäjän arjen tuntemusta. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 79.) Haastateltavilta kysyttiin organisaatioon kuuluvien yritystoiminnan asiantuntemuksesta. Monella on joko itsellään tai perheessään yrittäjätausta.

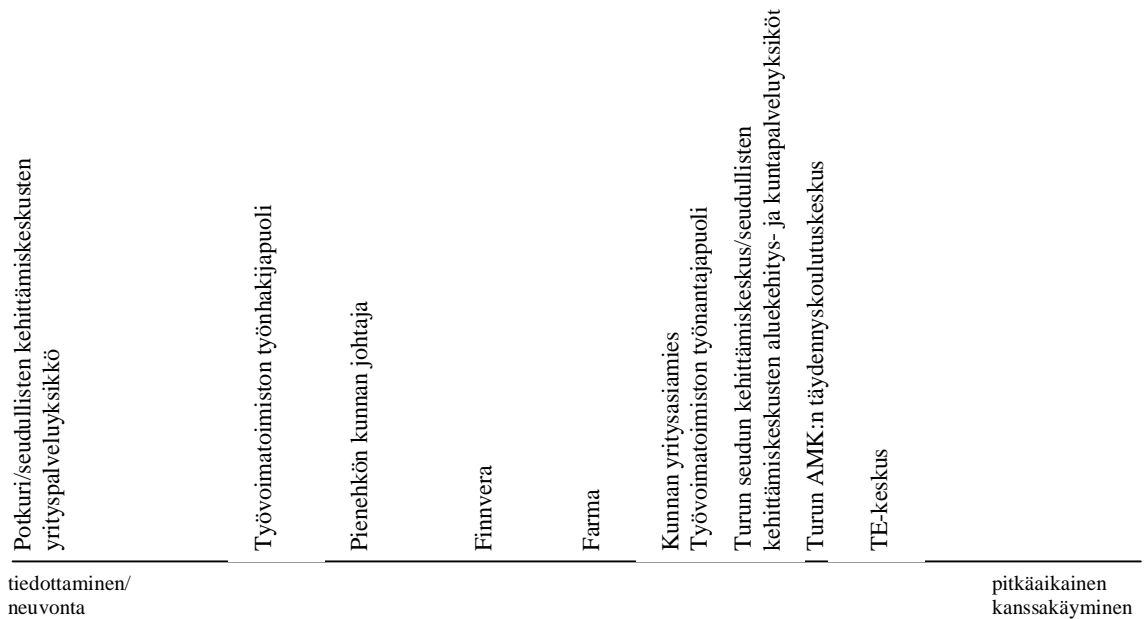
Kolmella adjektiivilla jos kuvaa, niin minkälaista ihmistä meillä on ja minkälaista oikeestaan täytyykin olla. Ensinnäkin kaikilla muistaakseni on jonkun alan, lähinnä tekninen tai kaupallinen korkeekoulu, lähinnä siis täällä asiakasvastaavalla porukalla. Sitä pidetään tiettyinä semmonsena perusvaatimuksena. Ja yleensä voi sanoa yrittäjäkokemusta, yrityskokemusta, jopa yrittäjänä olleet.

Palveluosaamisella tarkoitetaan kykyä vastata yritysten palveluntarpeeseen. Julkiset yrityspalvelut asemoidaan usein suhteessa yrityksen elinkaaren vaiheisiin. Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportti (2005) hyödyntää teoreettisia yritysten kasvuvaiheille ja empiirisiä pk-yritysbarometreja, Yritys-Suomi-verkkopalvelun asiakastarpeiden kartoituksessa kertynyttä tietoa, yritysedustajien näkemyksiä ja erästä pk-yritysten omistajajohtajiin liittynyttä tutkimusta ja jakaa yritysten palveluntarpeen kolmeen osaluueeseen, jotka ovat

1. viranomaisvuorovaikutusta ja -asiointia helpottavat palvelut
2. liiketoiminnan kehittämispalvelut
3. tilanne- ja tapauskohtaisesti räätälöityvät palvelut.

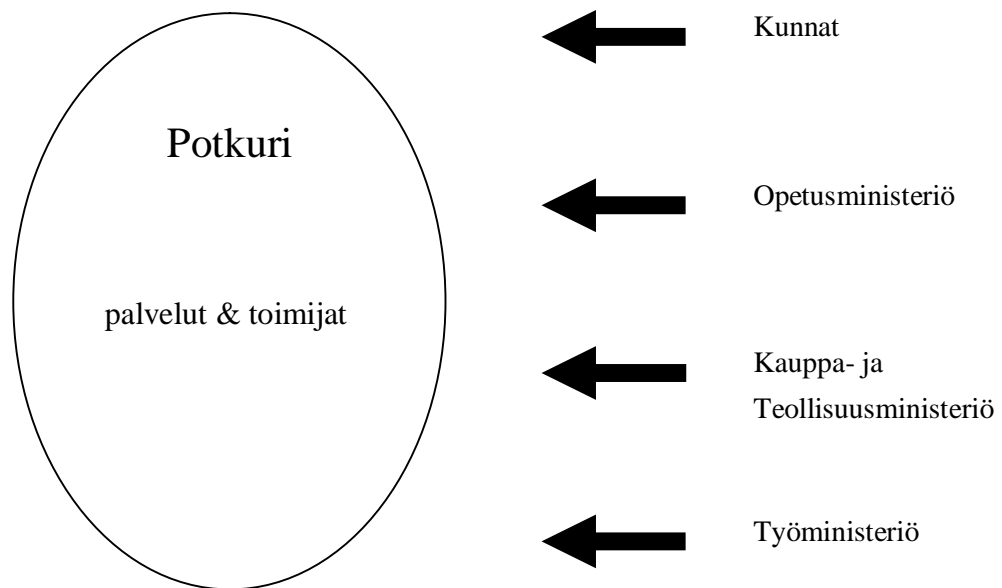
Asiointipalveluita koskevat tarpeet ovat yleisluontoisia, ja ne koskevat yleensä kaikkia yrityksiä. Kehittämispalvelujen tarpeet puolestaan vaihtelevat yrityksen kehitysvaiheen, toimintatavan ja toimialan sekä yritysjohton kokemuksen ja osaamisen mukaan. Tilanne- ja tapauskohtaisia tarpeita vastaavien palveluiden tuottaminen edellyttää joustavaa palvelujärjestelmää, joka reagoi nopeasti vaihteleviin yritysten tarpeisiin. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 68–70.) Toisin sanoen tilanne- ja tapauskohtaisesti räätälöityvien palvelujen kohdalla on kyse kehitteillä olevasta verkostosta. Sen sijaan kahteen ensimmäiseen kohtaan liittyen haastateltavia pyydettiin asemoimaan organisaationsa jatkumolle, jonka ääripäinä ovat tiedottaminen ja neuvonta sekä pitkäaikai-

nen kanssakäyminen. Tuloksena tästä on kuvio 9, joka esittää toimijoiden rooleja asiakkaan palvelutarpeen näkökulmasta.



Kuvio 9 Toimijoiden suhde asiakkaan palvelutarpeeseen

Kuviosta on huomattavissa muutamia seikkoja. Ensinnäkin Varsinais-Suomessa on jo osittain järjestäytytty kolmannen sukupolven vaatimusten mukaisesti. Selkeimpänä esimerkkinä on asiakkaan ensimmäiseksi kontaktipisteeksi profiloituva Potkuri, josta saa avun erityisesti yrityksen perustamiseen liittyviin ongelmiin. Haastattelussa paljon käytetty vertauskuva oli yleislääkäri, joka tekee diagnoosin asiakkaan palvelun tarpeesta, minkä jälkeen ollaan tarvittaessa yhteydessä muihin toimijoihin. Potkurin toiminta-alue on Turun seutu. Muualla Varsinais-Suomessa vastaavaa tehtävää hoitavat seudullisten kehittämiskeskusten yrityspalveluyksiköt. Potkuri eroaa näistä siinä suhteessa, että siellä eri rahoituslähteiden toimijat työskentelevät saman katon alla. Potkurin mallia kuvaa kuvio 10.



Kuvio 10 Potkurin rakenne

Potkuriin on sijoitettu myös koko Varsinais-Suomelle tarkoitettuja palveluita, kuten sukupolvenvaihdos, keksintöasiamies ja koulutuskoordinaattori. Potkuri on selkeästi valtioneuvoston periaatepäätöksen mukainen kolmannen sukupolven toimija, jonka voi asiakaspalvelun lisäksi nähdä muiden toimijoiden yhteistyön tiivistäjänä. Haastattelussa ilmeni, että muut toimijat ovat pääsääntöisesti ottaneet Potkurin hyvin vastaan.

Mut minusta kuitenkin näis hankkeis ja näis keskusteluis usein edelleen unohdetaan tämä tärkein asia, tää asiakas nimenomaan. Et Potkuris mä sikäli kyl pidän erittäin järkevänä organisaationa, et siinä on se asiakas hyvin konkreettisesti aina minusta mukana näis keskusteluis ja suunnitelmissa. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 2)

Potkuri on tietysti ollu hyvä alotus täällä Turun seudulla. Selkeesti tuonu toimijoita yhteen. Potkuri on varmaan tuonu sitä ryhtiä just nimenomaan siihen, että enemmänki sit keskitytään näihin työelämän ja yritysten palveluihin yhdessä. (Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskus)

Potkuri on itsessään erinomainen sellanen vois sanoo taho, mikä tänne alueelle on syntyny, et tää on jalostunu ja voi sanoo, se on tullu hyvin paljon läheisemmäks tää yhteistyö täs tän kautta. Konkretisoitunu, ja on löytyny tällasii yhteisii asioit, mitä on lähetty yhdessä toteuttamaan ja sopimaan. Siihen mä en osaa vastata, et mitenkä yritykset sen näkee, onks se palvelu heitä. Mut sit tän verkostoitumisen kannalta, niin näin julkistahona, niin se on ollu erinomainen. (Raision työvoimatoimisto)

Muut julkiset toimijat näkevät Potkurin luoneen konkreettiset kasvot yhteistyölle. Myös yritykset ovat ottaneet Potkurin ilmeisen hyvin vastaan. Asiakkaat ovat Potkurin vuonna 2006 tekemän asiakaspalautekyselyn mukaan löytäneet Potkurin ja olleet myös tyytyväisiä sen toimintaan. (Rajala 2005; Vehmanen 2006.)

Toinen kuvioon 9 ja osittain myös Potkuriin liittyvä monissa haastatteluissa esille noussut teema on Turun seudun kehittämiskeskuksen rooli. Tämä rooli näyttäisi olevan tutkitun tapauksen sekavin. Tämä johtuu monista syistä, joiden purkaminen on monimutkainen tehtävä ja siihen palataan vielä myöhemminkin tässä tutkimuksessa. Tehtävä aloitetaan kuitenkin palaamalla kuvioon 9. Ennen Potkuria Turun seudun kehittämiskeskuksesta sai alkavan yrittäjän neuvontaa, jota hoitaneet henkilöt ovat sittemmin siirtyneet Potkuriin. Siirtymävaihe oli epäselvä ja yrittäjistä tuntui, että Potkurista tuli kolmas paikka hakea yritysneuvontaa Turun seudun kehittämiskeskuksen ja TE-keskuksen ohella (Silander, 2005). Kuten ylhäällä on todettu, näyttäisi tilanne ensivaiheen neuvonnan osalta selkiytyneen. Sen sijaan kokonaisuutena Turun seudun kehittämiskeskuksesta ollaan edelleen epävarmoja omasta roolista suhteessa asiakkaan palvelutarpeeseen.

Nykyinen rooli meillä on entistä abstraktisempi. Elikä meille on tullu palvelumuodoiks ehkä... (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 1)

V: Pikkasen et ehkä varovainen, no jotenkin tää meidän toiminta on vähän..

K: Varovaista?

V: Varovaista, et ei ehkä olla profiloitu tarpeeks. Ihmiset eivät välttämättä tunne meitä. Ja ollaan hyvin tällasii nöyriä ja vähän... [naurahtaa]

K: Koeks sä, et teidän rooli pitäis olla sit sellanen, et teiät tunnettais vai pitäiskö sit olla vaan, et tavallaan Potkuri tunnetaan ja sit te ootte siellä taustalla, et...

V: No se on hyvä, se on erittäin hyvä kysymys kyllä. Et näinhän sen vois myöskin kyl tosiaan ajatella.

K: Tavallaan vois sanoo, et teitä ei välttämättä tarttekaan tuntea, et...

V: Niin. Ja... Niin. Ja varsinkin nyt tosiaan, kun se neuvonta tavallaan jää, on menny nyt tonne Potkuriin, niin... Toi oli aika, se oli hyvä kysymys, mut se voi olla ihan totta, et ei välttämättä se voi olla, et nyt kun ajattelee näit meidän tehtäviä tulevaisuudessa, jotain klusterien kehittämistä ja tän tyylistä, et se riittää, et me ollaan tunnettuja näis ammatti-piireissä. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 2)

Potkurin ja Turun seudun kehittämiskeskuksen roolit hämärtyvät liikuttaessa kuvion 9 jatkumolla oikealle. Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportti painottaa Potkurin kaltaisen kolmannen sukupolven yrityspalvelupisteen katon alta löytyvän eri organisaatioiden nimenomaan aloittaville yrityksille ja mikro- sekä pienyrityksille suunnattuja

palveluita. Näiden lisäksi tehtävänä on hoitaa tietopalvelua, arvioida asiakkaan palveluntarve ja etsiä mahdolliset jatkopalveluiden tuottajat. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 128.) Jos Potkurista alkaa löytyä palveluita, jotka eivät sijoitu kuvion 9 vasempaan laitaan, voi niiden sijoittamisen Potkuriin kyseenalaistaa. Tällaiset palvelut tekevät Potkurista monipuolisemman, mutta hämärtävät samalla muiden, erityisesti Turun seudun kehittämiskeskuksen, rooleja. Tämä huolestutti muita toimijoita:

Potkurista, et se on ihan selkee kuvio, et jos on aloittava yritys, niin se neuvonta on siellä. Mut sit jos on yritystoiminnan kehittämisestä kyse, voiks se tapahtua sit meidän kautta vai onks se edelleen Potkuri. Koska onhan niilläkin yritystoiminnan kehittäminen, ja siinä minusta ei oo ihan selkeästi sanottukaan et miten. Minusta tässä on pieni tällanen ristiriita, et Potkuri on sitä mieltä, et se kuuluu heille ja sitten Turun seudun kehittämiskeskus, mä puhun nyt sitten organisaationa, on sitä mieltä, et se kuuluu ehkä meille. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 2)

[Rooleista puhuttaessa] *Täytyy sanoa että vähän kuitenkin on hämärtyneesimerkiks Potkuri, toi tuon tai ei oo uusyrityskeskus, mutta sen perustehtävä on kai kuitenkin alottavan yritystoiminnan neuvonta ja sitte tämän Turun seudun kehittämiskeskuksen, jotenkin niinkun mun mielessäni hämärtynees. (Finnvera, henkilö 2)*

Se, että mikä se kehittämiskeskuksen rooli tosiaan, se on muuttunu varmaan viime vuosina. Se saattaa olla vähän hakusessa, mikä sen kuuluis olla. (Kunnanjohtaja)

Tempaistaan hetkeksi näkökulma pois tutkitusta tapauksesta ja palautetaan mieleen luvussa 2.4.2 esitelty O'Toolen ja Meierin tutkimus. Heidän mukaansa julkisiin organisaatioihin liittyy rakennevika, joka vääristää alkuperäistä toiminnan tarkoitusta. Haastateltavat toivat esille samankaltaisia näkemyksiä.

Tää on se ongelma, ku organisaatio on tarpeeks suuri, se ei välttämättä tarvitse asiakasta ollenkaan. Se alkaa työllistää itse itseänsä. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 1)

Vaan kun näillä organisaatioilla näyttää olevan taipumus, varmaan meidän organisaatiolla yhtä lailla kuin muillaki. Niillä on taipumus niinkun pyrkiä ottamaan semmosia hommia, jotka ei kuulukaan tai ikään kuin semmonen ajattelu ryömii aina näihin organisaatioiden sisälle. Näin kävi Generaattorissa [entinen uusyrityskeskus Turussa] ja jotenkin vähän tästä Potkuristaki saa sen vaikutelman. Tehdään kaikkea saman tien kun kerran osataan. (Finnvera, henkilö 2)

Tutkitussa tapauksessa organisaatioiden roolit näyttäisivät olevan selkeässä muutoksessa. Rajapintoja haetaan, mikä näyttäisi tällä hetkellä heijastuvan eniten Potkurin ja Turun seudun kehittämiskeskuksen väliseen suhteeseen. Tämä puolestaan on yksi osa-

tekijä, joka vaikuttaa Turun kehittämiskeskuksen roolin sekavuuteen. Muutoksesta johtuen verkoston kehittämisen kannalta lienee olennaisempaa tiedostaa sekä aiemmissa tutkimuksissa havaittu että haastatteluissa julki tullut julkisten organisaatioiden roolien rönsyily, kuin selvittää, missä organisaatiossa tämä ilmenee selkeimmin juuri tällä hetkellä.

Turun seudun kehittämiskeskuksen rooliin liittyy myös Turun kaupungin suuri koko ja siitä aiheutuvat ongelmat. Turun kaupungin katsotaan olevan mukana niin monissa yrityspalveluihin liittyvissä asioissa, että toiminta näyttää järjestäytymättömältä.

Se mua häiritsee, et kun Turku on mukana melkein, se on Science Parkissa, se on jossakin koneteknologiakeskuksessa, se on meidän suurin rahoittaja, tietysti tavallaan mukana jossakin yliopistossa tai siinä maailmassa. Sit kaupungilla on oma tavallaan jonkinlainen kehittämisorganisaatio, et mä en oikein ymmärrä miksi, miksei Turku omistajana pikkasen jotenkin koordinoi paremmin ja informoi. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 2)

No täähän on mun henkilökohtanen mielipiteeni ja tää johtuu suurelt osin tän suuruudest. Tän suuruuden logiikka tekee sen, että on... Mutta se on taas, että sen taakse ei vois aina mennä. Mutta sillan täällä, tää... Mitä mää sitä kaunistelen, että Turussa mun mielestäni se on ongelma. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 1)

Toiminnan järjestäytymättömyyden nähtiin johtuvan siitä, ettei Turun kaupungilla ole selkeää linjaa siitä, kuka yrityspalveluihin liittyvistä asioista lopulta päättää. Asiasta saatetaan päättää eri tavoin kaupungin sisäisessä hierarkiassa. Tämä tuo mukanaan byrokratian, joka on selvästi häirinnyt Turun seudun kehittämiskeskuksen toimintaa. Keskukseen edellisen johtajan jäätyä eläkkeelle hänen seuraajansa nimittämisestä tehtiin valitus, jonka käsittelyn aikana organisaatiossa vallitsi vuoden verran epävarmuus. Samaten kaupungin piti uudistaa sähköpostisysteeminsä, mutta tästäkin asiasta tehty valitus siirsi asiaa vuodella, jolloin kaikki asian tiimoilta pidetyt palaverit osoittautuivat turhiksi. Kunnallinen byrokratia turhauttaa ja hidastaa Turun seudun kehittämiskeskuksen toimintaa.

Tässä on hirveästi tällaisia asioita, et asiat etenevät hyvin hitaasti. Se maksaa rahaa ja ihmiset ovat täällä kuukausikaupalla ilman, et oikeastaan voi tehdä sitä minkä takia on palkattu. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 2)

Tämä näyttäisi olevan nimenomaan Turun erityispiirre. Muut seutukunnat kokivat, että pienemmissä seutukunnissa byrokratia ei ole niin mahdotonta ja asiat järjestyvät paremmin. Turun seutukunnassa asiasta kärsii myös Potkuri, jonne kaupunki saattaa sijoittaa neuvontahenkilökuntaa, joka vedetäänkin pois äkillisesti muuttuneiden inves-

tointipäätösten takia. Turun suuri koko vaikuttaa negatiivisesti myös seutukunnan pienempiin kuntiin.

Sanotaan sillä tavalla, et me ainaki pienet kunnat niin tosiaan ehkä, ehkä se anti sillä tavalla mitä ne nyt sitä kautta tulee, parempi sais olla... Mielestäni kyl koko aluetta ajatellen hyvin Turku-painotteista asiaa... Turun ylivertauisuus on kuitenkin niin suurta, että ei meitä kumminkaan kuunnella. (Kunnanjohtaja)

Negatiivinen vaikutus näkyy kunnanjohtajan mukaan niin kuntapuolen palveluissa kuin myös yrittäjien näkökulmasta katsottuna. Pieni kunta ei saa Turun painavan mielihyvyyden vuoksi tarvitsemaansa hyötyä Turun seudun kehittämiskeskuksesta.

4.2 Erikoistuminen

Läpi kerätyn aineiston ilmeni selkeä teema: erikoistuminen joko paikallisesti tai toimialakohtaisesti. Paikallisuudella tarkoitetaan tässä sitä, millainen on palveluntarjoajan fyysinen etäisyys asiakkaaseensa, eli kuinka hyvin hän tuntee asiakkaansa toimintaympäristön. Toimialakohtaisella erikoistumisella tarkoitetaan tässä palveluntarjoajan perehtyneisyyttä tietyn toimialan erityispiirteisiin eli sitä, kuinka hyvin tarjottu palvelu pystytään räätälöimään toimialakohtaiseksi.

Kerätyn aineiston perusteella näyttäisi siltä, että eri organisaatiot ovat jo toisen sukupolven aikana hakeneet paikkaansa paikallisuuden ja toimialakohtaisuuden välillä. Näiden asiakasnäkökulman kannalta tärkeiden ja siksi toimintaa ohjaavien voimien suhde organisaatioihin voidaan nähdä jatkumona, jonka toisessa päässä on paikallisuus ja toisessa toimialakohtaisuus. Julkisella sektorilla voimat ovat ristikkäisiä, koska erikoistuminen paikallisesti jakaa organisaatiota pienemmäksi, kun taas erikoistuminen tiettyyn toimialaan on mahdollista vain suuremmissa organisaatioissa. Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa, miten paikallisuus ja toimialakohtaisuus ilmenevät tutkimuksessa tapauksessa.

4.2.1 Seudulliset kehittämiskeskukset

Kehittämiskeskusten syntytarina liittyy julkisten yrityspalveluiden toisen sukupolven mukaiseen palvelujen keskittämiseen. 1990-luvun loppupuolella kuntien yrityspalveluista vastanneita, eri nimikkeillä toimivia henkilöitä koottiin samoihin tiloihin. Kehittämiskeskus toimii siten, että seudun kunnat maksavat tietyn asukasmäärään perustuvan rahasumman ja saavat vastineeksi kehittämiskeskuksen palvelut käyttöönsä. Järjestely tasaa palveluiden kysyntää, joka on kunnissa erisuuruista eri aikoina.

Kehittämiskeskusten perustamisen jälkeen kuntakohtaisista linkityksistä ei kuitenkaan luovuttu, vaan tietyille henkilölle nimettiin tietyt kunnat. Tässä kohdassa palataan Turun seudun kehittämiskeskuksen rooliin ja otetaan esimerkki sieltä.

Sitten rupes käymään sillä tavalla, että havaittiin, ettei se kuntalinkitys toimikaan. Sit Turun seudun kehittämiskeskuksen silloinen johto rupes ajamaan kunnanjohtajiin päin sellasta ideaa, joka ensin ei ottanut ollenkaan tulta, että eikö olis järkevämpää, että se keskitetty voimavarayksikkö oliskin semmonen, et siellä olis nimenomaan näitä tiettyjen toimialojen asiantuntijoita? Koska eihän kunnan nimikkoelinkeinoasiamies voi tietenkään olla pelkkä esimerkiksi leipuriasiantuntija. Ja nyt sitä on viety siihen suuntaan, et niistä kuntakytöksistä ollaan lähestulkoon luovuttu tai luopumassa. (Entinen Turun seudun kehittämiskeskuksen työntekijä)

Asukasmäärältään suurimpana Varsinais-Suomen seutukuntana Turun seudulla kaikissa kehittämiskeskuksissa näkyvä paikallisuus-toimialakohtaisuus tulee parhaiten esille. Haastatteluiden perusteella Turun seudun kehittämiskeskus on yhä vahvemmin siirtymässä paikallisuudesta kohti toimialaan erikoistumista. Tämä on yksi osatekijä, joka vaikuttaa havaittuun roolin epäselvyyteen. Toimialaan erikoistuminen saattaa kuitenkin antaa kunnille signaalin liian etäisestä toiminnasta.

Elikä pikkusen havaittavissa muutamissa asioissa sitä paluuta siihen malliin, mistä tähän on tultu. Elikä jotkut kunnat on saattanu kokee, että tää on ollukin aika etäinen, ku on viety tää systeemi ja henkilöt siirretty sieltä kunnanvirastolta tai mikskä sitä sanotaan, kunnan palvelupisteestä niin Turkuun. (Turun seudun kehittämiskeskus, henkilö 1)

Pienemmillä kunnilla ei käytännössä ole muita vaihtoehtoja, sillä niillä ei ole tarpeeksi rahaa kuntakohtaisesta yrityspalveluista huolehtivan ihmisen aiheuttamiin kuluihin. Sen sijaan Turun seudulla kaksi suurempaa kuntaa, Lieto ja Kaarina, ovat palkanneet henkilön toimimaan paikallisten yritysten apuna. Paikallisuus korostuu Kaarinan yritysasiamiehen paikalliselle lehdelle antamasta haastattelusta: ”Edistän Kaarinassa paikallista kehittymistä, kun taas Potkurissa tehdään yrityskohtaista neuvontaa. Toimin Kaarinassa paikallisten yritysten yhteyshenkilönä. Pyrin edistämään kaarinalaisten yritysten verkostoitumista ja niiden tunnettavuutta.” (Waenerberg, 2005, 7.) Kunnat siis päättävät lopulta itse, minkälaisen yhdistelmän paikallista ja toimialakohtaista yrityspalvelua he asukkailleen tarjoavat. Vaihtoehtoina ovat yhä enemmän toimialaan erikoistuvat kehittämiskeskuksset, kunnan yritysasioista vastaava henkilö ja näiden variaatiot, kuten kehittämiskeskukselle maksaminen sekä henkilö, jonka työnkuvasta osa kattaa yrityspalvelun.

4.2.2 Työvoimatoimistot

Työvoimatoimistoilla näyttäisi jatkossa olevan samankaltainen suuntaus kuin mitä kehittämiskeskuksilla on ollut, eli järjestäytytään suuremmiksi monta kuntaa kattaviksi yksiköiksi. Esimerkiksi Naantalin työvoimatoimisto sulautui Raision työvoimatoimistoon. Suuntaus johtuu osittain rahasta, sillä työhallinnolla on ohjelma henkilöstön vähentämiseksi tietyllä aikavälillä. Tämän rahavetoisen, pakon saneleman yhdistymisen lisäksi työvoimatoimistoissa on selkeästi mietitty erikoistumista. Mallia haettaisiin kehittämiskeskuksista ja perustettaisiin seutukunnallisia työvoimatoimistoja, joilla olisi toimipisteitä eri kunnissa. Turun työvoimatoimistossa liputettiin avoimesti tämän mallin puolesta.

Tää on tietysti hieman turkulainen näkökulma, et mikä olisi järkevää. Koska meillä on toimivat ja vireät ympäryskunnat, niin tuntuu järjettömältä, miksei meillä olisi Turun seutukuntatoimistoa. Turku olisi se paikka ja sit sillä olisi toimipisteitä näissä alueissa... Rakennettaisi sellainen järkevä verkko, jonka luonnollinen alue olisi, onhan meillä tässä olemassa Loimaan seutukunta, sit Vakka-Suomen alue on aika luonteva, sitten Turun seutu on oma ja Salo on oma ja Turunmaa on oma. (Turun työvoimatoimisto)

Turun työvoimatoimistossa oltiin sitä mieltä, että seutukunnalliset työvoimatoimistot mahdollistaisivat palveluiden keskittämisen tietyille yksiköille. Siellä siis asiaa ei katseltukaan paikallisuus-toimialakohtaisuus-jatkumolla, vaan kyseessä olisi pikemminkin kuvion 9 kaltainen järjestäytyminen asiakkaan palvelutarpeen mukaan.

Voisin ajatella, että tämmösestä työvoimakoulutuksesta vastaisi joku, et se koordinoisi ja ohjaisi, pitäisi sen palikan hanskassa niin hyvin kuin mahdollista. Tullaan tällasiin, kun pitää alkaakin käyttää jotain muita välineitä. Pitää alkaa käyttämään työvoimakoulusta, pitää miettiä työvoiman saatavuuden edistämiseksi jotain muuta enemmän resursseja kysyvää, pitää olla niinku palikat hanskassa ja päätösvaltaa. Jos ei sitä päätös- ja toimivaltaa ole, niin on hemmetin hankala operoida ja palvelella sitä yritystä esimerkiksi tässä tapauksessa. Pitää olla sellainen paikka, jossa se päätöksenteko tapahtuu nopeasti ja reippaasti. Ja se ei varmaan ihan ole mahdollista noissa pienemmissä yksiköissä. (Turun työvoimatoimisto)

Raision työvoimatoimistossa oltiin hieman varautuneempia seutukunnallisen mallin suhteen. Raisiossa on tehty paljon pitkäaikaista työtä sen eteen, että toiminta on saatu henkilöityneeksi ja suuremmassa yksikössä olisi vaarana tämän edun katoaminen.

Mä sanoisin, et nää yrittäjät tunnetaan nimeltä ja naamalta ja no, toiminnan tyylinkin aika hyvin, et kuin toimii. Mut et sit tietenkä, jos on

iso yksikkö, niin aina on se oma kysymys siitä, että poistuuko tämä. Jos ei oo enää henkilöitynyttä palveluu, että miten sitten tää tieto on siirrettävissä, et tuntee henkilö yrityksen ja yrittäjän ja sen tarpeet, vai joutuuko aina lähteen vähän sieltä aika nollapohjalta tekeen sitä juttuu, niin se on oma ongelma... Jos sitä ei [seutukunnallisessa työvoimatoimistossa] huomioida, niin siellä syntyy monta haittatekijää. Hyötyjä ja haittoja pohtiessa ehkä parempi on, olis tietyl tapaa, että sellaset alueen kehittämistä ja tää toiminta on paikallisia. (Raision työvoimatoimisto)

Kuten monissa muissakin työvoimatoimistoissa, on myös Raisiossa ja Turussa eriytetty työnantaja- ja työnhakijapalvelut. Työnhakija-asiakas voi asioida minkä kunnan työvoimatoimistossa tahansa, mutta työnantaja-asiakkaan toivotaan asioivan oman kuntansa työvoimatoimistossa. Jos työvoimatoimiston työnantajapuoli alkaa yhteistyöhön kuntansa ulkopuolisen asiakkaan kanssa, sen on saatava siunaus toimilleen asiakkaan alueen työvoimatoimistolta. Alueiden ylittämiset aiheuttavat pientä eripuraa, mikä johtuu toimistoille asetetuista tulostavoitteista. Erityisesti Turussa koetaan, että heidän resurssinsa ja volyyminsa tulisivat paremmin hyödynnetyksi, jos toimittaisiin seudullisesti, jolloin liikkuvuus ja asiakaspalvelu paranisivat. Myös Raisiossa oltiin sitä mieltä, ettei työnantajapalvelu ole koon suhteen kriittistä, joten seudullinen työvoimatoimisto näyttäisi hyödyttävän enemmän työnantajapalveluita.

Työvoimatoimistot sopivat tulostavoitteensa TE-keskuksen työvoimaosaston kanssa, joka puolestaan neuvottelee aluekohtaiset tavoitteet työministeriön kanssa. Koska työvoimatoimistot toimivat TE-keskuksen alaisuudessa, työvoimaosaston kanta on tärkeässä asemassa työvoimatoimistojen erikoistumiseen nähden. Haastattelu TE-keskuksen työvoimaosastolla toi työvoimatoimistojen haastatteluissa esiintyneiden paikallisuusajatuksen vastapainoksi ajatuksia toimialaan erikoistumisesta.

Että pystyttäis erikoistumaan koko alueella, joka nyt täs on Varsinais-Suomi ja vois olla viel Satakuntaki osittain mukana, että voitais tarjota esimerkiks toimialakohtasesti. Mä otan esimerkkinä ny meriteollisuuden, meriteollisuus tarvii työvoimaa. Ei oo mitenkään riittävä vastaus, et meil on seudullinen Turun työvoimatoimisto, joka pyrkii täyttämään ne paikat, kun tääl alueel ei oo semmost väkeä mistä ne täyttää. Eli et siin tarvittais tällänen viel uudenslaisempi ajatus siitä, että yli kunta- tai seutukunta- tai vastaavien rajojen pitäis palvelu voida järjestää nii, et meil olis hallinnon rajat ylittävä tavote, tyyliin meriteollisuuden työpaikat täyttävä. (TE-keskuksen työvoimaosasto)

Lainauksessa painottuu toimialan korostaminen, joka väistämättä tapahtuu paikallisuuden kustannuksella. Myös seutukunta saattaa joissain yhteyksissä olla liian pieni yksikkö. Haastateltava antoi tästä yllä mainitun lisäksi toisen esimerkin, jossa Varsinais-Suomen seutukunnista Vakka-Suomi ja Loimaa ovat liian pieniä, jotta niissä voisi eri-

koistua Turun työvoimatoimiston kaipaileman palvelutarpeen mukaan vaikkapa osaamisen ja työelämän kehittämisen palveluihin. Kaiken kaikkiaan paikallisuuden ja toimialakohtaisuuden ristiriitaiset voimat ovat selkeästi havaittavissa myös työvoimatoimistojen yhteydessä. Lisäksi voidaan havaita, kuinka näkemykset erikoistumisesta siirtyvät paikallisuudesta toimialakohtaisuuteen työvoimatoimistojen koon ja, TE-keskuksen työvoimaosaston tapauksessa, oman yhteensovittajan roolin mukaan.

4.2.3 Finnvera

Paikallisuuden ja toimialakohtaisuuden välinen asettelu on havaittavissa myös Finnverassa. Julkisten yrityspalveluiden toisen sukupolven aikana organisaatiossa on erikoistuttu toimialakohtaisesti. Varsinais-Suomen alueella on yksi aluekonttori, jossa tarjotaan rahoitustuotteita yritysten erilaisiin tarpeisiin. Perinteisesti Finnverassa ei ole erikoistuttu siten, että tietty henkilö hoitaisi tietyn tuotteen, vaan työntekijän palvelualue on erittäin laaja. Tämä poikkeaa pankkien toimintatavasta, jossa yrityspalveluneuvojat hoitavat tiskillä rahamääräisesti pienimmät asiakkaat, pankinjohtajat hoitavat asiakasvastuullisesti keskikokoiset ja suurimmat asiakkaat hoidetaan yrityspalveluyksikössä.

Täällä tavallaan kuka tahansa hoitaa koko sen ketjun. Eli jos tulee kolmen tonnin pyyntö, ni mä hoidan sen ja jos tulee kolmen miljoonan, ni mä hoidan myös sen. Ettei oo tämmöstä tasoeroa, et jokainen hoitaa laidasta laitaan mitä kokoon tulee. (Finnvera, henkilö 1)

Tämä erilaisten palvelujen tarjoaminen ja erikokoisista asiakkaista huolehtiminen tapahtuu siten, että tietty henkilö hoitaa kaikki asiakkaat kahden tai useamman toimialan sisällä. Kokonaisuudessaan toimialoja on useita, ja niistä muutamia mainitaan seuraavassa lainauksessa. Kaikki toimialat ja niistä vastuulliset henkilöt näkyvät esimerkiksi Finnveran esitteestä, jota käytiin läpi haastattelun aikana.

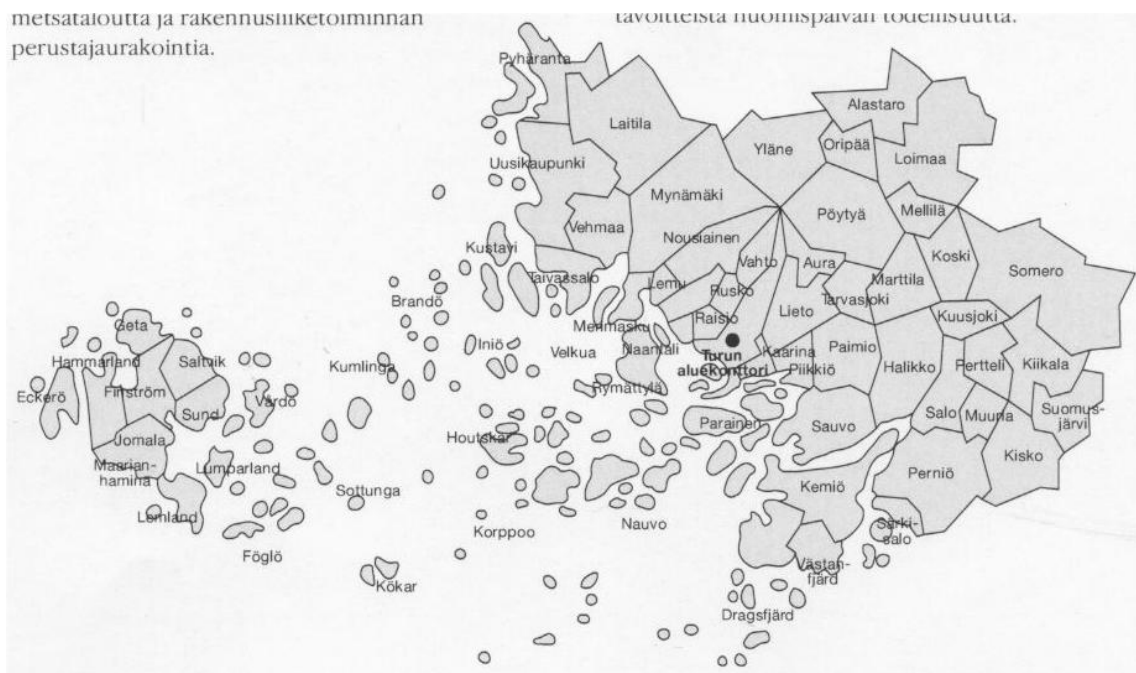
Tietotekniikkaa, viestintää ja niin pois päin yhdellä. Sit on kuljetus ja metalli yhdellä, sit on taas mekaniikkaa, kemia. Tästähän näkee karkeasti mitä kenelläkin on ja esimerkiksi Seijalla on tämmönen suuri asiakas-kunta kuin telakkateollisuus. Et kun Aker saa jonkun laivatilauksen, niin silloinhan Seijalla rupee puhelin soimaan kun sadoittain alihankkijoita. Hän tuntee sen dynamiikan siellä, et miten Aker haluaa ja mitä tarvitaan vakuuksia ja käyttöpääomaa. Kyllä toki ristikkäinkin hoidetaan tarvittaessa, mut sitten pääosin menee tän mukaan. (Finnvera, henkilö 1)

Finnveran rooli on ollut vuosia kohtuullisen selkeä, mikä näkyy sekä julkisiin että yksityisiin toimijoihin nähden. Muihin julkisiin toimijoihin verrattuna Finnvera on erikoistunut lainoihin ja takauksiin. Yksityisiin toimijoihin, käytännössä pankkeihin, nähden erikoistuminen näkyy hieman suurempana riskinottona. Pankkien luottotappiot ovat

keskimäärin 0,2 prosenttia, kun Finnveralla sama luku on noin 2,0 prosenttia. Toiminta on siis hoidettu yllä kuvatulla tavalla erikoistumalla toimialakohtaisesti. Vuoden 2007 aikana toiminnan erikoistumisessa on kuitenkin tapahtunut kaksi mainittavaa asiaa. Ensinnäkin yksi henkilö on enenevässä määrin siirtynyt hoitamaan niin sanottua pienrahoitusta, jossa yksittäinen tapaus vie vähemmän aikaa.

Sit tää henkilö ni hänellä on, tää on ihan muutaman kuukauden vanha juttu, pienrahoitus. Periaatteessa 50 000 saakka niin jossa on yleensä aika vähän tutkimista ja aika vähän vakuuksia ja aika suoraviivaista, niin ne pyritään nyt ohjaamaan hänelle yhä enemmän, jolloin muilta vapautuu aikaa hoitaa vähän mutkikkaampia ja tähän ollaan siirtymässä. Tää on ihan uus kuvio Finnverassa. (Finnvera, henkilö 1)

Tarkastelemalla pienrahoitusta kuvion 9 mukaisena asiakkaan palvelutarpeena, se sijoittuisi siis kuvion jatkumossa vasemmalle. Toiseksi Finnveran toiminnassa on nähtävissä pyrkimystä myös paikallisuuteen. Asia on vieläkin tuoreempi kuin yhden henkilön keskittyminen pienrahoitukseen ja tutkimuksen haastatteluita tehdessä vasta suunnitteluvaiheessa. Finnveran toiminnasta puuttuu paikallistuntemusta, mitä Finnveran esitteestä löytyvä karttakin kuvaa, luultavimmin tiedostamattomasti, jollain tasolla.



Kuvio 11 Finnvera ja toiminnan paikallisuus

Kuviossa kartalle on sijoitettu Finnveran aluekonttori, jonka tehtävänä on palvella Varsinais-Suomen ja Ahvenanmaan yrityksiä. Vaikka kuviosta poistaisi tämän tutkimuksen rajausten mukaisesti Ahvenanmaan, on huomattavissa, ettei Turussa sijaitsevan konttorin tuntemus kartan reuna-alueiden paikallisista olosuhteista voi olla kovinkaan suurta. Paikallistuntemus on kuitenkin erittäin tärkeä asia kaikille palveluntarjoajille, ei-

vätkä rahoituspalvelut ja Finnvera tee tämän osalta poikkeusta. Suunnitteilla oleva projekti, niin sanottu Loimaan-pilotti, pyrkii vastaamaan tähän paikallistuntemuksen puutteeseen. Kyseessä on kokeilu, jossa seutukunnallisen kehittämiskeskuksen, kokeiluvaiheessa Loimaan, työntekijät valmistelisivat Finnveran rahoitushankkeita. Lopputuloksena Finnvera saisi käyttöönsä nykyistä jalostetumpaa ja yhdenmukaisempaa materiaalia.

Perusteena on ollu se, että he tuntee kuitenkin sen paikallisen olosuhteen, paikalliset ihmiset. Ja tuntee ne ihmiset, joihin kannattaa satsata, vois sanoa. Mutta myöskin ne, joilla on tapana ollu aina epäonnistua. Me ei tunneta täällä, me tunnetaan ne nimenä ja näöltä ja henkilöturvattunus mutta et se muu, se taustatieto jääki sitte hämärän peittoon, joka saattaa olla hyvin ratkaseva. Seutukunnittaisten keskusten ihmiset tuntee sen paikallisen markkinan ja paikallisen kilpailutilanteen, jota me ei täällä koskaan tunneta, eikä yrittäjä ehkä tiedosta ryhtyessään siihen hommaan. Mutta se on ihan oleellinen osa, ku arvioidaan, tällasen uuden perustettavan yrityksen kannattavuusedellytyksiä just ku yrittää ottaa kantaa siihen, et mikä tää kilpailutilanne ja markkinatilanne ylipäätään on. Tää on nimenomaan tärkeätä tää, seudun tuntemus joka toivotaan sitä kautta saatavan. Se paine meillä oikeestaan aika pitkälle synnyttää tän tarpeen yhteistyön tehostamiseen seutukunnittaisten elinkeinotoimijoiden kanssa.
(Finnvera, henkilö 2)

Rahoitushankkeiden valmistelu on tällä hetkellä Finnveran yritystutkijoiden tehtävä. Valmistelu pitää käytännössä sisällään perehtymisen asiakkaan kirjalliseen hakemukseen, jossa käsitellään henkilön taustatiedot, varat ja velat, yritystoiminnan luonne, rahoitustarve, tulossennuste, liiketoimintasuunnitelma ja toimivan yrityksen kohdalla myös tilinpäätökset. Tämän jälkeen kirjallisen hakemuksen faktat analysoidaan. Tärkeää on myös asiakkaan tapaaminen henkilökohtaisesti, jolloin yritystutkijalle muodostuu käsitys asiakkaan soveltuvuudesta kaavailemaansa toimintaan. Kolmas tärkeä asia rahoitushankkeen käsittelyssä on paikallistuntemus, koska monesti markkinat ovat ”huutoetäisyydellä”. Paikallisuus ja toimialakohtaisuus näkyvät selvästi myös Finnveran toiminnassa.

5 VERKOSTO SOSIAALISINA SUHTEINA

Aiemmin luvussa 3.4.1 mainittiin ihmisten, organisaatioiden ja organisaatioiden välisten suhteiden olevan erottamaton osa strategisten verkostojen analyysiyksikköä. Tarkasteltaessa verkostoa sosiaalisina suhteina verkoston nähdään rakentuvan pohjimmiltaan ihmisten välisistä suhteista. Tarkastelua on mahdollista laajentaa näkökulmasta riippuen organisaatio- ja verkostotasolle. (Vesalainen 2002, 25.) Henkilöiden väliset suhteet punoutuvat osaksi organisaatioita ja verkostoja siten, ettei niitä voi erotella ja käsitellä erillisinä (Granovetter 1985, 481–482). Tällä sosiaalisella punoutuneisuudella näyttää olevan tärkeä merkitys verkostojen toiminnalle (Burt 2000).

Puhutaan sosiaalisesta pääomasta, jolla tarkoitetaan sekä yksilöiden kykyä ja motivaatiota muodostaa sosiaalisia suhteita että organisaatioiden ja verkostojen hyötymistä niihin punoutuneista sosiaalisista suhteista. Nahapiet ja Ghoshal (1998) määrittelevät sosiaalisen pääoman yksilön tai sosiaalisen yksikön omistamaksi suhdeverkostoksi, josta on mahdollista saavuttaa hyötyä. He jakavat sosiaalisen pääoman rakenteelliseen, kognitiiviseen ja suhteelliseen ulottuvuuteen. Rakenteellisella ulottuvuudella tarkoitetaan puitteita, jotka mahdollistavat sosiaalisen pääoman hyödyntämisen. Näitä puitteita käsitellään tämän tutkimuksen kuudennessa luvussa. Kognitiivinen ja suhteellinen ulottuvuus liittyvät verkoston mahdollisuuksiin hyödyntää sosiaalista pääomaansa. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta siihen, miten verkostoitumiseen liittyvät asiat tulkitaan, ja miten eri tulkinnoista on mahdollista rakentaa yhteinen näkemys. Suhteellinen ulottuvuus kuvaa henkilöiden väliseen suhteeseen liittyviä ominaisuuksia, kuten velvoitteita, luottamusta ja siihen liittyviä odotuksia sekä yhteenkuulumisen tunnetta. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243; 250–256.)

Henkilökohtaista tulkintaa tarkastellaan luvussa 5.1 ja luottamusta käsitellään tämän jälkeen luvussa 5.2. Alun perin oppiminen oli yksi verkoston sosiaalisten suhteiden alulottuvuuksista, mutta tutkimuksen edetessä kävi ilmeiseksi, että oppimisessa on kyse monisyisemmästä asiasta. Mikäli sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet eli rakenne, henkilökohtaisten tulkintojen yhteneväisyys ja luottamus ovat kunnossa, on verkostossa ja verkostona oppiminen mahdollista. (Nahapiet & Ghoshal 1998; Toivonen 2005, 18–19). Oppimiseen palataan tutkimuksen luvussa 7. Ulottuvuuksien käsittely eri luvuissa saattaa olla raportin rakenteen kannalta selkeämpää, mutta on tärkeää huomata ulottuvuuksien liittyvän kiinteästi toisiinsa. Käsiteltäessä verkostoa sosiaalisina suhteina on äärimmäisen vaikea sanoa, mikä eri tekijöistä on toisen syy ja mikä tämän seuraus. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 250–251.) Tämän vuoksi lukuun 5 liittyvä tutkimuskysymys, millainen on tutkitun verkoston sosiaalinen sidos, saa lopullisen vastauksen vasta luvussa 6.

5.1 Henkilökohtainen tulkinta

Palataan aiemmin esiteltyyn Loimaan-pilotti-projektiin, jossa seutukunnalliset toimijat ottaisivat suuremman roolin Finnveran rahoitushankkeiden valmistelussa. Aineistoa analysoitaessa tuli ilmi, että ihmiset tulkitsevat tätä yhteistyötä eri tavoin. Havaittavissa oli kaksi selkeästi erilaista näkemystä.

Toisen näkemyksen mukaan yhteistyö poistaisi päällekkäistä työtä ja säästäisi muutenkin resursseja. Seudullisessa kehittämiskeskuksessa käsitellään paljon samoja asioita, joita Finnverassa käsitellään asiakkaan rahoitushakemuksen yhteydessä. Tämän lisäksi Finnvera hoitaa asiakkaan henkilökohtaisen tapaamisen mieluusti asiakkaan luona, jolloin noin tunnin mittaiseen asiakaskontaktiin saattaa matkoineen mennä puolet työpäivästä. Tästä näkökulmasta yhteistyö on luonteva vaihtoehto, sillä se poistaa kahdesti tehtävän työn, joka ei voi olla tarkoituksenmukaista julkisten varojen käyttöä.

Toisen näkemyksen mukaan on kuitenkin tarkoituksenmukaista, että Finnverassa ja kehittämiskeskuksissa tehdään jossain määrin samoja töitä. Kehittämiskeskusten tehtävänä on stimuloida seudullisia hankkeita eikä tarkastella niitä kovinkaan kriittisesti. Tällöin tarkoituksena on löytää hyviä ideoita, joita ei välttämättä uskalleta tuoda vahvasti esiin. Mikäli seudulliset kehittämiskeskukset hoitaisivat kriittisesti arvioitavia rahoitushankkeita, niin varsinkin pienillä paikkakunnilla saattaisi kielteisten päätösten myötä levitä huhua, "ettei sinne kannata mennä ideaansa tappamaan". Positiivinen ja yrittäjyyteen kannustava henki saattaisi kadota ja tämän myötä karkottaa myös asiakkaat.

Eri tulkinnat ovat samalla esimerkkejä erilaisten verkostotutkimukseen liittyvien teoreettisten näkökulmien näkymisestä käytännössä. Ensimmäisenä esitetty tulkinta näyttäisi olevan talusteoreettinen, tarkemmin luokiteltuna resurssiperustainen näkemys. Toisena esitetty näkemys painottaa luottamusta ja nostaa keskiöön ihmisten välisen positiivisen vuorovaikutuksen ja tämän mukanaan tuomat hyödyt organisaatioille. Tämä näkemys on sosiaalipsykologinen, tarkemmin sanottuna sosiaalisen pääoman mukainen. Seuraavaksi mieleen heräävät kysymykset, miksi samasta asiasta tehdään erilaisia tulkintoja, ja mikä tulkinnoista on verkoston kannalta paras?

Ihmisen henkilökohtaisiin näkemyksiin verkostoitumisesta vaikuttavat merkittävimmin skeemat ja hänen roolinsa organisaatiossa. Skeema on muun muassa koulutuksen, työkokemuksen ja iän muokkaama eräänlainen henkilökohtainen viitekehys, jota henkilö käyttää asioiden tulkitsemiseen. Toisaalta rooli organisaation sisällä ja vuorovaikutuksessa sen ulkopuolella antaa silmälasit, joiden läpi henkilön on tilannetta katsottava. (Vesalainen 2002, 34–35.)

Kysymys parhaasta tulkinnasta on vaikea, ja helpoin vastaus olisi sanoa kaikkien tulkintojen olevan samanarvoisia. Parempi vastaus saattaisi olla, ettei kysymykseen voi vastata, koska se on väärin asetettu. Tämän väitteen käsittely vaatii tuekseen tieteenfilo-

sofiaa. Kysymykseen ei voi vastata, koska se kohdistuu ainoastaan maailmaan 2, eli subjektiiviseen tulkintaan. Aiemmin todellisuus määriteltiin maailmojen 2 ja 3 väliseksi vuoropuheluksi ja lisättiin vielä, että tästä on mahdollista sanoa toisen olevan toista parempi.

Miten tämä liittyy vaikkapa edellä esitettyihin näkemyksiin Loimaan-pilotti-projektista? Tarkastellaan kahta kuvitteellista esimerkkiä, joissa kummassakin ainoastaan kaksi ihmistä keskustelee kyseisestä pilottiprojektista. Ensimmäisessä esimerkissä henkilö A esittelee oman näkemyksensä, olkoon se vaikka tämän luvun toisessa kappaleessa esitetty resurssiperustainen näkemys. B jatkaa omalla sosiaalisen pääoman mukaisella näkemyksellään. Tämän jälkeen henkilöt neuvottelevat sopivasta ratkaisumallista, mutta ajautuvat pian umpikujaan molempien pitäessä kiinni omista näkemyksistään. Toisessa esimerkissä A esittelee oman näkemyksensä. Jo esittelyn aikana B tunnistaa resurssipohjaisen näkemyksen ja myös A havaitsee B:n puheenvuoron pohjautuvan sosiaaliseen pääomaan liittyviin ajatuksiin.

Vaikkei henkilökohtaisten tulkintojen arvottaminen olekaan mielekästä, kuvitteellisten esimerkkien kaltaisten tilanteiden sen sijaan on. Jälkimmäinen esimerkki on verkoston kannalta parempi, koska neuvottelutilanteessa alkaa syntyä henkilökohtaisen tulkinnan huomioivaa keskustelua. Toisin sanoen maailmaan 3 kuuluvien verkostoitumisen teoreettisten näkökulmien tuntemus on verkoston kehittämisen kannalta tärkeää, koska tällöin asioita punnitaan lähes automaattisesti paitsi henkilöiden ja organisaatioiden myös yhteistyön näkökulmasta. Vaikutus korostuu henkilöiden määrän kasvaessa.

Mitä parempaa teoreettisten näkökulmien tuntemus on, sitä paremmin osataan asiaa tarkastella myös verkostokumppanin näkökulmasta. Asian tarkastelu tapahtuu tällöin henkilökohtaisesta tulkinnasta ja teoreettisista näkökulmista koostuvan kaksoisviitekehityksen avulla. Olisi naiivia ajatella, että näin saavutettaisiin aina myös yhteinen näkemys, mutta jo kyvykyys tarkastella verkostoa erilaisista näkökulmista synnyttää yhteistyösuhdetta kantavaa tulosta. Mikäli vielä onnistutaan saavuttamaan yhteinen näkemys, voidaan puhua verkoston kehittämisen kannalta merkittävästä tuloksesta. (Vesalainen 2002, 36; 49.)

Edellisessä pääluvussa eriteltiin Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän (2005) raportissa esitetyn asiakasnäkökulmavision suhdetta rooleihin ja erikoistumiseen. Tämä keskeinen termi 'asiakasnäkökulma' otetaan jälleen käsittelyyn, mutta tällä kertaa tarkastellaan sen eri tulkintoja. Asiakasnäkökulma toistuu terminä usein, paitsi Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportissa, myös tämän tutkimuksen tiimoilta kerätyssä aineistossa. Tällä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoiteta samaa asiaa, vaan asiakaslähettäisyys näyttäytyy eri tavalla eri ihmisille ja organisaatioille. Roolien ja erikoistumisen kohdalla haastatteluissa esitettyjä mielipiteitä tulkittiin sellaisenaan, mutta nyt tulkinnaassa mennään astetta syvemmälle. Asiakasnäkökulman henkilökohtaista tulkintaa käsitellään kahden erilaisen näkemyksen kautta.

Tavoitteena on, että palveluyhteenliittymässä mukana olevat tahot sijoittavat henkilöstöään toimimaan yhteisissä toimitiloissa, ja että toimintaan osallistuvat tahot vastaavat kukin omalta osaltaan toimintaan osallistumisesta aiheutuvista kuluista (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 128).

Mä en oikeen usko tommosiin rakenteisiin. Saatetaan kysyä aika mahdollisia asioita. Puhutaan yhden luukun systeemistä, siitä puhuttiin viistoista vuotta. Yritykset haluaa kaikki palvelut yhdestä luukusta, yhdestä! Mistä semmonen ihmeluukku löytyy, joka pystyy, laadukasta kun sitä kuitenkin tietenkin vaaditaan ja on oikeus vaatia. Niin laadukkaan palvelun tarjoaminen yhdeltä luukulta tässä monimutkaistuvassa maailmassa on absurdi kysymys. (Finnvera, henkilö 2)

Jotkut ministeritkin ovat puhuneet tästä yhden luukuun periaatteesta, mutta se ei ole mahdollista, että yksi henkilö hoitais kaiken samassa luukussa. Se yksi luukku ei toimi, eikä se voikaa toimia, mut sitten pitää vaan tietää, missä ne luukut on. Ja kyllä asiakas joutuu vaivautumaan asioimaan eri henkilöiden kanssa. Näinhän se joka asiassa. Jos vähänkään spesiaalipalvelua haluat, niin ei kukaan yksittäinen pysty kaikkea kertomaan. Silloin se on vähän joka asiasta. (Finnvera, henkilö 1)

Potkuri on Varsinais-Suomen selkein esimerkki palveluyhteenliittymästä, jonne lukuisat tahot ovat sijoittaneet henkilöstöään yhteisiin toimitiloihin. Finnvera ei ole tähän malliin lähtenyt, vaikka esimerkiksi pienrahoitus tuntuisi sopivan mainiosti Potkuriin. Kysymys ei niinkään ole erilaisista verkostoteoreettisista tulkinnoista, sillä periaatteessa molemmissa on kyse resurssiperäisestä näkemyksestä eli omaan ydinosaamiseen keskittymisestä ja erikoistumisesta. Finnveralle asiakasnäkökulma näyttäytyy keskittymällä rahoitukseen, jota kautta vastataan asiakastarpeeseen. Rooleihin ja erikoistumiseen liittyvä lyhyt ja pitkäaikainen kanssakäyminen asiakkaan kanssa sekä paikallisuus ja toimialaan erikoistuminen näkyvät Finnverassa, mutta rahoituspalvelun luonne saa nämä ristikkäiset voimat näkymään eri lailla kuin muualla. Asiakashyödyn kannalta on teoriassa yhdentekevää vaikkapa se, tiedetäänkö Finnverassa mitään asiakkaan toimialasta vai ei. Asiakas tarvitsee lainan tai takauksen, ja sen saatuaan hänen tarpeensa on tyydytetty. Asiakkaan toimialan tunteminen ja muut edellä mainitut ristikkäiset voimat liittyvät pikemminkin Finnveran omaan riskiin ja tehokkuuteen. Käytännössä toki älyttömien lainojen myöntämättä jättäminen on myös asiakkaan edun mukaista. Sen sijaan kehitys- ja neuvontapalveluissa vaikkapa paikallisuus ja toimialakohtaisuus liittyvät organisaation toiminnan tehokkuuden lisäksi myös asiakashyötyyn (vrt. kuvio 9 luvussa 4.1.2). Tämän vuoksi muualla kuin Finnverassa asiakasnäkökulma asettaa vaatimuksen vastata kaikkiin edellä mainituista ristikkäisistä voimista.

Molemmissa Finnveraan eri ajankohtina tehdyissä haastatteluissa toistui sama kaava. Haastateltavat toivat monien muiden haastatteluiden tapaan esille asiakasnäkökulman. Tämän jälkeen kummassakin Finnveran haastatteluissa puhe siirtyi kahteen asiaan, pankkeihin ja kasvuyrityspalveluun. Tämä on tulkittavissa niin, että pankit ja kasvuyrityspalvelu ovat konkreettisia esimerkkejä asiakasnäkökulmasta. Yhteistyö pankkien kanssa edustaa Finnveralle onnistunutta verkostoitumista.

Vaikka me ollaan tässä yhteisessä julkisessa yrityspalveluporukassa, niin ylivoimaisesti niinkun vilkkaimmat suhteet ja tiivein yhteistyö meillä on pankkien kanssa, kaikkien alueen pankkien kanssa. Ja pankeissa tunnetaan meidät. Yleensä se ketju menee niin, että kun yritys tarvitsee rahoitusta, niin pankki on luonnollinen paikka. Se on normaalipaikka ja niit tulee olla, me ei haluta... Finnveran rooli ei oo mitenkään järkyttää sitä tilannetta. Mutta sitten tulee tilanteita, että pankki jostaki syystä ei voi ottaa sitä rahoitusta kontolleen, riski on liian suuri, vakuudet ei riitä. Mutta hanke jos se on hyvä, niin pankissa tiedetään tasan tarkkaan, kaikissa varsinaissuomalaisessa sadassa konttorissa, että Finnvera vois tässä avittaa. Ja se on viestikanava sille yrittäjälle. Ei sen tartte tietää meistä noin yleisellä tasolla kauheen paljo. Ei se ehkä edistä kenenkään asiaa. Eli tää toimii vähän toisella tavalla kun nää muut sisarorganisaatiot. Niillä ei ole tällasta verkostoa. (Finnvera, henkilö 2)

Haastatteluista kävi ilmi, että yhteistyö pankkien kanssa toimii hyvin ja verkosto pankkien kanssa täyttää Finnveran rahoitukseen keskittyvän asiakasnäkökulman. Finnvera vastaa selkeään markkinapuuhteeseen tarjoamalla rahoitusta suuremmalla riskillä, kuin mihin pankit pystyvät.

Kasvuyrityspalvelu on yksi Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän viidestä osasta ja sen käsittely on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä muutaman vuoden toiminnassa ollut palvelu käynnistyy uuden asiakkaan kohdalla, kun yksi neljästä toimintaan osallistuvasta organisaatiosta, Finnvera, Finpro, TE-keskus tai Tekes, havaitsee oman toimintansa yhteydessä asiakasyrityksen tarpeen käyttää muidenkin organisaatioiden palveluita. Tämän jälkeen palvelu esitellään yritykselle. Mikäli se päättää lähteä mukaan prosessiin, toimintaan osallistuvista organisaatioista kootaan tiimi edistämään yrityksen kehittämistä. Finnverassa kasvuyrityspalvelun ei nähdä tällä hetkellä perustuvan asiakastarpeeseen samalla lailla kuin luontevan yhteistyön pankkien kanssa.

... ei kuitenkaan toimi sillä tavalla, kun sen pitäisi toimia, jos se ois aitoa hyvää asiakastarpeesta lähtevää, asiakkaalle lisähyötyä tuovaa yhteistyötä. Se ei toimi vielä ainakaan sillä tasolla. Luulen, että siihen sitten yhtenä syynä on se, ettei me vielä kuitenkaan organisaatioina ihan tunneta toisiamme. Ihmiset ei oo sillä tavalla verkottuneet ja mistä kaikest se voi johtuakaan. Mutta kyl siinä aina myöskin on hiukan ongelmana se, et

sitte tahdotaan tehdä semmonen niinkun mä tossa vähä kuvasin, vähä jyrkästikin että, jossaki kabinetissa päätetään, että se on tätä ja sitä tarjotaan yrittäjälle. Siinä ei oo oikeen päästy ihan syvälle sen asian ytimeen, että miten se sitten se nimenomaan se yrittäjän ehdoilla tapahtuva yhteistyö ja miten se olis sitten ihan noin niinkun käytännön elämän ja...

(Finnvera, henkilö 2)

Niin tää oli sen KTM:n junailema projekti, joka on... ei se oo kesken eikä se oo loppu, mut ei se oo vielääkään, ei se ihan luontevasti toimi. Ei aina muisteta et hei mitä nyt pitäisi kytkeä mukaan ja niitä kuitenkin kun joka päivä tulee uusia niin ei aina niinkun huomaa, et hei nyt pitäis keskittyä tähän ja hommata tälle vähän muita apuja. (Finnvera, henkilö 1)

Vastakohtana yhteistyölle pankkien kanssa, on kasvuyrityspalvelun mainitseminen asiakasnäkökulman yhteydessä tulkittavissa konkreettisena negatiivisena esimerkkinä. Tämä vaikuttaa myös seudullisen yrityspalveluverkoston kehittämiseen. Syy, miksei Finnveralla ole edustusta Potkurissa, ei ole siinä tulkintaerossa, onko Potkuri yksi palveluluokku vai monta luokkuu saman katon alla. Syy on todennäköisesti se, että Finnveran näkökulmasta on epäselvää, palveleeko heidän yhteistyönsä muiden julkisten organisaatioiden kanssa asiakkaan etua.

Tää on ollut niin helppoa Finnveran kannalta, tää on ollut niin selkeä toimenkuva meidän kannalta. Me teemme rahoituspäätöksiä, joissa jollain on jotain ideaa ja tarvetta ja sitten me katotaan voiko se toimia. Ja meillä on aika pienet luottotappiot, että kyllä se tähän asti on aika hyvin toiminut. Suht oikeat on rahoitettu ja suht oikeat hylätty. Kyllä uhkakuva vaan on se, että tää ei tuu toimimaan niin että kaikki hyötyy.

(Finnvera, henkilö 1)

Rahoituksen osalta asiakasnäkökulma on muita palveluita selkeämpi, eikä siihen sisälly aiemmin havaittuja ristikkäisiä voimia. Nykyistä tiiviimpi yhteistyö muiden julkisia yrityspalveluita tarjoavien organisaatioiden kanssa näyttää Finnveralle myös omaa roolia hämärtävänä uhkana. Henkilökohtaiset tulkinnat ja niihin johtaneet skemoista ja organisaation luomasta roolista johtuvat syyt näyttäisivät olevan tärkeä osa asiakastarpeen määrittelyä.

5.2 Luottamus

Luottamus perustuu maineeseen ja aiempiin kokemuksiin. Sen voi määritellä varmuudeksi kaikkia osapuolia tyydyttävän suhteen jatkumisesta ja tietoisuudeksi siitä, mitä se vaatii kultakin osapuolelta. Luottamus näyttää yhteisinä yhteenkuuluvuuden ja keskinäisen riippuvuuden tunteina. (Thorelli 1986, 41.) Mishra (1996, 265) määrittelee

luottamuksen halukkuudeksi asettautua toiseen nähden haavoittuvaan asemaan ja uskoa toisen olevan kyvykäs, avoin, toisesta välittävä ja luotettava. Tällaisessa asemassa syntyy helposti pelko siitä, että toinen yrittääkin hyötyä haavoittuvasta asemasta. Tämä on havaittavissa erään haastattelun kommentissa.

Mulla on välillä tuntunu, pitäis koko ajan olla semmonen kaivo, mistä vaan ammennetaan vettä pois. Ja jos sinne ei oo olemassa niitä suoria vesisuonia, joita siellä maaperässä liikkuu. Jos ne alkaa niinku tyrehtyä, että sinne ei tuu sitä tavaraa millä täyttää sitä kaivoa, että sinne tulis tilalle vettä. Siitä kuivasta kaivosta ei oo kenellekään hyötyä. Mä oon tässä itte huomannu, että mulle muodostuu jo muutamista asioista semmonen itsepuolustusmekanismi. Asioista et ahaa että jumalaut että toi olikin semmonen, että haisee hiukan niinku joku asia että... On väärin sanoo, että käytetään hyväks, mutta onkin yhteistyö ja verkostos oleminen täysin suttasta. Se ei jaksa motivoida pitkään, jos olet koko ajan antavana osapuolena. Ja sillon jos verkostossa alkaa tuntuun tältä, niin sä et olekaan siinä verkostossa kun ensteks pinnallisesti, näennäisesti. Ja sitte sä huomaat, että ei täst... Ei sun kannata olla siin... Ei siinä kannata olla mukana ollenkaan. Et sä voit niinku, sä oot ollu siinä aktiivisena toimijana ja antanu panosta. Ja sitte ku huomaat, että sulle ei tuu takasi feedbackina siitä mitä sä toivosit, että sä myös rikastuttasit omia kokemuksiasi muille. Sä muutut pikkuhiljaa pinnallisemmaks ja se verkostoo alkaa häviään myöskin. Että niin kauan on hieno olla, kun saat sieltä jotain, mutta jos sun tarttis antaa sinne jotain, miekö annan? Tää että määhän annan aseet käsistäni jumalauta ja muuta.

Jarillon (1988, 37) mielestä ongelma on ratkaistavissa strategisten verkostojen tasolla siten, että voidaan osoittaa opportunistisen toimijan hyötyvän ainoastaan tässä yksittäisessä tapauksessa, mutta teko ei kannata huonontuvan maineen vuoksi. Hänen ajatuksensa eivät kuitenkaan täysin sovellu tutkittuun tapaukseen. Ensinnäkin Jarillo (1988, 32) määrittelee strategisten verkostojen muodostuvan voittoa tavoittelevista organisaatioista. Tämän vuoksi huonontuvalla maineella ei välttämättä ole suurta vaikutusta, koska asiakashyödyn ja verkostoon kuulumisen yhteys ei kaikissa tapauksissa ole selvä julkisissa verkostoissa, kuten edellisessä luvussa todettiin.

Toiseksi, vaikka unohtaisi Jarillon strategisten verkostojen määritelmän, hänen ratkaisuehdotuksensa alistaa verkoston toimijat toimimaan ennalta määrätyllä ja suojatulla tavalla. Tällaista luottamusta voi nimittää hauraaksi. Hauraan luottamuksen vastakohdana on elastinen luottamus, joka kestää myös satunnaisen opportunistisen käyttäytymisen. Hauraassa luottamuksessa toiminta perustuu ennaltaehkäisyyn, mutta elastisessa luottamuksessa painotetaan toisten tuntemista ja siitä kehittyvää tunnepohjaista luottamusta. Näillä kahdella erityyppisellä luottamuksella on yhteys myös verkoston raken-

teeseen. Hauras luottamus ilmenee muodollisina rakenteina elastisen luottamuksen näyttäytyessä epämuodollisina ja symbolisina rakenteina. (Ring 1997, 119–122.) Toisten tuntemista, asioiden kohtaamista ja tämän pohjalle rakentuvaa luottamusta painottaa myös yllä lainattu haastateltava, joka jatkaa:

Ja onko ne [eri toimijat] ollu tarpeeks luottamuksellisia. Onko niillä ollu tarpeeks luottamuksellinen suhde toistensa kans, että ne voisikin olla ke-räämässä yhteisesti tietynlaisen pääoman, osaamispääoman ja kokemus-pääoman. Ja semmosen kaivon, josta olis niin moneen lähtöön ainakin sille alueelle, mitä ne edustaa. Niin tässä oliski tähän TE-keskuksen, lää-ninhallituksen kaikkien muitten näitten, että pystytään oleen toisillemme niin avoimia, rehellisiä, luottamuksellisia, että viedään todelliset asiat. Ei ne, mitkä on kuvitteellisia, ja mitä toivotaan osaavan ja mitä ne on. Lähdetään siitä realistisesta asiasta liikkeelle ja sen päälle rakentamaan eikä kuvitelmien päälle.

Haastateltu viittaa edellisessä pääluvussa käsiteltyyn julkisten yrityspalveluiden toisen sukupolven aiheuttamaan turhautumiseen, josta kumpuavat suurimmat ongelmat tutkitun tapauksen luottamukseen liittyen. Tämä tuli ilmi myös muissa kuin edellä siteeratussa haastattelussa. Luottamus saattaa näkyä niin henkilöiden kuin organisaatioidenkin välisenä, mutta myös henkilön luottamuksena toiseen organisaatioon tai organisaation luottamuksena toisen organisaation henkilöön (Vesalainen 2002, 46). Kerätyn aineiston puitteissa on mahdollista tarkastella ainoastaan henkilöiden välistä ja henkilön luottamusta toiseen organisaatioon. Muut luottamuksen ilmenemismuodot olisivat tarvinneet selvästi suuremman aineiston. Tähän ei kuitenkaan pro gradu -tutkimuksen puitteissa ollut mahdollisuutta.

Turhautuminen toiseen sukupolveen ja sen vaikutus luottamukseen on näkyvissä joidenkin haastateltujen henkilöiden luottamuksessa toisiin organisaatioihin. Toinen henkilöiden luottamusta organisaatioihin hiertänyt asia liittyy maataloustukien takaisinpe-rintään.

Ne on kovimmat paikat siinä, ku jälkikäteen otetaan rahaa takaisin. Vä-hän on, se nakertaa luottamusta, elikkä kun on uskonut, että se on tuki-kelpoista. Ja tää on tietysti tyypillisesti, mitkä aiheuttaa sitten sen, että sitte tän valitus... Maaseutuelinkeino valittaa kuntaan ja sitte ku se taas prosessi käsitellään, niin puolesta vuodesta vuoteen ennenku sielt tulee ratkasu. Hyvin pääsee sitte tulehduttamaan joskus vähän ilmapiiri. Ja asiat useimmiten riitelee eikä ihmiset, mut se on aina tiukka paikka jos raha vedetään takasi niin, jos on ollu hyvässä uskossa kaikin osin. (Henkilö A)

No mä luulen, et kyllä aina nyt tietysti on organisaatioitten ja ihmisten kanssakäymisissä, niin varmaan puolin ja toisin voi olla jotakin pientä,

mut et kyl se varmaan ihan yli 90-prosenttisesti, 95-prosenttisesti on ollu just tähän byrokratiaan liittyvää nää meidän ongelmat. Ei se nyt johdu siitä, et jollakin olis paha tahtoa tai jotakin muuta. (Henkilö B)

Takaisinperintä muodostaa eräänlaisen pettymysten ketjun esimerkiksi seutukunnallisista palveluista TE-keskukseen ja sieltä maa- ja metsätalousministeriön kautta EU-tasolle asti.

Kun nää komission vahvistamiset ja sitten Suomen valtion puolelta ministeriöohje viipyy ja viipyy ja kaikki on jälkijunassa. Niin meillä kuin muillakin näillä hanketoimijoilla. Se on tietysti vähän aina välillä aiheuttanu sit tuskastumista, et maksatukset voi olla vasta vuoden kahden päästä siitä, kun työ on tehty. Ja sit tää jälkiselvittely. Pykälät ja tulkinat muuttuu, et kun lähdetään tekemään jotain, niin tulkitaan näin ja sit kun sul on työ lopussa, niin sit se tulkinta onkin muuttunu.

Luottamuksen heikkeneminen ei kohdistu välttämättä ketjussa seuraavaan, vaan yleisemmille tasoille. Kuten yllä olevista lainauksista käy ilmi, luottamus ei ongelmallisten tilanteiden aikanakaan näy henkilöiden välillä. Aineistoa analysoidessa kertyi useita esimerkkejä hyvästä luottamuksesta toisissa organisaatioissa työskenteleviin ihmisiin.

Meil on sen verran näit yhteisiä palavereita ja tapahtumia ja niin pois päin, et kun tuntee sen porukan ja on tekemisis heiän kans, niin tietää, et ne asiat on kuitenkin sit hyvin hoidettu muuallakin.

Hyvä luottamus ainakin mun osalta pohjautuu siihen, että saa asiantuntevaa apua ja kohtuu nopeasti.

Henkilöiden välisestä huonosta luottamuksesta ei itse asiassa löytynyt ainoatakaan esimerkkiä. Toisessa organisaatiossa työskentelevä ihminen tunnetaan monesti henkilökohtaisesti, ja hänen kyvykkyyteensä ja ammattiosaamiseensa luotetaan. On syytä painottaa, että henkilön luottamuksesta toiseen organisaatioon kertyi myös lukuisia positiivisia esimerkkejä. Löydetyt negatiiviset asiat tuotiin esille, koska tämä palvelee paremmin tutkimuksen tarkoitukseen liittyvää verkoston kehittämistä. Lienee myös aiheellista tähdentää, että tutkimuksessa omaksutun synteetisimäisen näkökulman vuoksi luottamusta pystyttiin käsittelemään haastatteluissa ainoastaan melko pinnallisella tasolla. Tämä pätee muihinkin osa-alueisiin, mutta näkyy selvimmin nimenomaan luottamuksen kohdalla. Yhteenvedon voidaan esittää, että henkilöiden välillä luottamus oli hyvää, tunnepohjaista ja takaiskuista ennalleen muotoutuvaa elastista luottamusta. Henkilöt luottivat myös toisiin organisaatioihin, mutta luottamus ei ollut yhtä vahvaa kuin yksilötasolla.

6 VERKOSTO RAKENTEENA

Tämän luvun tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen, millainen on tutkitun verkoston rakenteellinen sidos. Verkoston rakenne liittyy osittain myös sosiaaliseen sidokseen. Yhdessä luvut 5 ja 6 muodostavat tutkitun verkoston organisatoristen siteiden tarkastelun.

Verkoston rakenteellisen sidoksen tarkastelu on jaettu kahteen alaulottuvuuteen. Aluksi luvussa 6.1 tarkastellaan organisoitumista. Tällä tarkoitetaan verkoston rakenteeseen yleisellä tasolla vaikuttavia asioita. Toiseksi, luvussa 6.2 paneudutaan tarkemmin verkoston rakenteeseen. Tällöin tarkastellaan tietojärjestelmiä ja normaaleja arkipäiväiseen yrityspalvelutyöhön liittyviä asioita ja yhteistyötä.

6.1 Organisoituminen

Valtioneuvoston Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä antaman periaatepäätöksen mukaan TE-keskuksen tehtävänä on ollut oman palvelutoimintansa lisäksi aikaansaada seudulliset palveluyhteenliittymät ja asettaa alueellinen ohjausryhmä muutosta vetämään (Valtioneuvoston periaatepäätös Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä 2006, 4). Varsinais-Suomessa seudullisten palveluyhteenliittymien ytimen muodostavat TE-keskus ja seutukunnan kehittämiskeskus, jotka ovat varmistaneet keskinäisen yhteistyönsä kirjallisella sopimuksella. Sopimuksessa on määritelty seudun vastuulle seudullisen kumppanuusverkoston kokoaminen ja toiminnan koordinointi, eli seutukunnat pyrkivät rakentamaan palveluyhteenliittymästä mieleisensä kokonaisuuden. Kumppanuusverkostoon on mahdollista liittää seudulla aktiivisesti palveluja tuottavia henkilöitä taustaorganisaatiosta riippumatta. Seutujen kokemuksen mukaan kukaan ei jää pois yhteistyöstä sillä perusteella, että organisaatiotaso ei ole virallinen sopimuskomppani.

Seutukuntien kokemus kertoo yksilöiden luottamuksen organisaatioon olevan riittävä. Tästä saatiin viitteitä myös aiemmin tässä tutkimuksessa. Luottamus näyttäisi olevan sellaisella tasolla, että se toimii kontrollimekanismina. Kontrollimekanismilla tarkoitetaan tarvetta koordinoida prosesseja ja resursseja arvoketjussa. Organisoitumisen äärimuotojen, hierarkian ja markkinaehtoisuuden, kontrollimekanismit ovat auktoriteetti ja hinta. Näiden välille sijoittuvan verkoston kontrollimekanismina toimii luottamus, joka on tehokas kontrollimekanismi erityisesti tietopainotteisilla aloilla. (Adler 2002, 23–26.)

Varsinais-Suomeen on perustettu valtioneuvoston periaatepäätöksen mukainen alueellinen ohjausryhmä. Alueellinen ohjausryhmä oli haastatteluita tehdessä kokoontunut kerran. Ryhmän tarkoituksena on neuvottelukunnan tyyliin päättää uudistuksen suu-remmista linjoista maakuntatasolla. Työ on kuitenkin edennyt hitaasti, koska osapuolilla

on näkemyseroja tavoitteista ja toimintatavoista. Maakunnan tasolla toimii myös toinen työryhmä, joka vastaa seudullisten palveluiden konkreettisemmasta kehittämisestä. Noin kymmenen eri organisaatioissa työskentelevän henkilön kehittämistyöryhmä koontuu hieman vaihtelevalla kokoonpanolla useita kertoja vuodessa, jolloin arkiseen yrityspalvelutyöhön osallistuvat ihmiset vaihtavat eri seutukuntien kokemuksia. Koontumiset kestävät päivän tai kaksi, ja niitä järjestetään TE-keskuksen toimesta vaihtuvissa paikoissa ympäri maakuntaa. Kehittämistyöryhmä koontuu myös erilaisten koulutusten merkeissä. Haastatteluissa keuhuttiin erityisesti itäsuomalaisen konsultin vetämää koulutusta, jossa yrityspalvelutyötä tarkasteltiin yrittäjän näkökulmasta. Koulutuksessa tavattiin parin päivän jaksoissa eri puolella Varsinais-Suomea, majoituttiin ja myös vietettiin iltaa yhdessä. Koulutuksia pidetään hyvänä tapana tutustua ihmisiin ja luoda verkostoa tietyn asianteeman sisällä.

Verkoston rakenne voi perustua kontrolliin, koordinaatioon tai yhteistyöhön. Kontrollissa yksi selvästi voimakkain yritys on vaikutusvaltainen ja hallitsee muita yrityksiä. Koordinaatiossa jokin taho koordinoi yhteistyötä, kuten tutkimuksessa tapauksessa on tapahtunut ulkopuolisen konsultin ja TE-keskuksen kokoontumiskutsujen myötä. Yhteistyössä osapuolet, joita on kaksi tai useampia, ovat tasavertaisia ja yhteistyö perustuu molemminpuoliseen riippuvuuteen ja luottamukseen. Yhteistyöhön perustuva rakenne poistaa periaatteessa koordinoijan tarpeen, mutta käytäntö on osoittanut jonkinlaisen ydintoimijan olevan hyvä olla olemassa. (Toivola 2005, 72.)

Verkoston rakenteen perusteista puhuttiin myös haastatteluissa. Kukaan haastatelluista ei ollut sitä mieltä, että verkoston rakenteen tulisi perustua kontrolliin. Neljänneksen mielipiteet voi kytkeä edellä esitetyn luokittelun mukaisesti yhteistyöhön ja loput olivat koordinaation kannalla. Toisin sanoen nykyisen kaltaista koordinoitua yhteistyötä pidettiin poikkeuksesta hyvänä. Keskustelua herätti lähinnä se, kuka tai mikä tämän yhteistyön ydintoimija olisi. Jotkut, sekä TE-keskuksen sisällä että sen ulkopuolella, näkivät roolin sopivan luontevasti TE-keskukselle.

Minust se sopii. Sopii hyvin valtion viranomaille, koska meil on alue.

Me ollaan alueviranomaisen, et sitä kautta kyllä. (TE-keskus)

TE-keskus vois olla tietyissä asioissa ja varmaan tän Yritys-Suomen puitteissakin tulee luontaisestikin TE-keskukselle se kokoonkutsujan rooli niissä asioissa. Mut et sit tietysti organisaatioitten keskenäänkin tietysti pitäis varmaan siitä verkostosta vielä enemmän toinen toisiaan tuntea.

(TE-keskuksen ulkopuolinen organisaatio)

Näkemyks on luonnollinen, koska TE-keskuksen toiminnan ytimessä on ajatus ministeriöiden tavoitteiden yhteensovittamisesta alueellisten tavoitteiden ja olosuhteiden kanssa. TE-keskuksen perustamisen yhteydessä edellytettiin organisaation toimivan muiden alueellisten toimijoiden kanssa yhteistyössä. TE-keskuksen rooli alueellisessa suunnittelutyössä on korostunut entisestään uuden aluekehityslain myötä. Toisaalta TE-

keskuksen lailla säädettyinä tehtävänä on tarjota rahoitus-, koulutus- ja kehittämispalveluja eli osallistua yhtenä toimijana yrityspalveluiden tarjontaan. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 33–35.) Tämän vuoksi esitettiin myös näkemyksiä siitä, että verkoston koordinaattorin tulisi tulla muualta kuin verkostoon kuuluvasta julkisesta organisaatiosta.

Julkinen toimija ei saa olla. Mä pelkistän tämän. Se julkinen toimija on sikäli huono että, jos siihen valitaan joku julkinen toimija, niin se ehkä joutuu niinku tavallaan sitä omaa itseensä lähteen [uudistamaan] ensimmäisenä mahdollisesti esimerkillisistä syistä. Niin lähtee niinku pistään ja ajaan alas. Olis hyvä, mutta se on vaikee tehdä. Se viimeseen asti taistelee sen puolesta, olemassaolon puolesta. Säilyttää asemat, on vaikee irtisanoa, siel on virkasuhteita, kaiken maailman muita. Ja sillen kun se onkin, että joku lähtee tän tekeen, niin siinä täytyy olla semmonen uskottavuusperspektiivi. Ja mun mielestäni tässä asiassa TE-keskuksen uskottavuus voi olla kyseenalainen. Mä voisin sanoo tän suuremminkin vielä. (TE-keskuksen ulkopuolinen organisaatio)

Lainauksessa huomio kiinnittyy kahteen asiaan. Ensinnäkin verkoston ydintoimijan nähdään näyttävän esimerkkiä muille, ja tämän vuoksi TE-keskuksen eri roolit koetaan ristiriitaisiksi. Toiseksi lainauksessa puhutaan alasajamisista ja irtisanomisista. Nämä liittyvät niukentuviin resursseihin, joista kuultiin konkreettiset luvut yritysneuvojen neuvottelupäivillä.

Yritysneuvojen neuvottelupäivä on vuotuinen tapahtuma, joka kerää Varsinais-Suomen yrityspalveluiden parissa työskenteleviä ihmisiä päiväksi saman katon alle. Tämä tarkoittaa useita kymmeniä ihmisiä, joten neuvottelupäivä on hivenen harhaanjohtava nimitys. Kyse on pikemminkin tiedotustilaisuudesta, jossa eri tahot kertovat luontosalissa muille toiminnastaan. Vapaampaa keskustelua syntyi ainoastaan taukojen yhteydessä, jolloin työhön liittyviä kokemuksia tunnuttiin vaihdettavan aktiivisesti. Tilaisuuden tavoitteena lieneekin tuoda kerralla hieman suurempi ihmisryhmä kokoon.

Vuoden 2007 neuvottelupäivien mielenkiintoisinta antia tämän tutkimuksen kannalta olivat puheenvuorot Finnveran ja seudullisten kehittämiskeskusten yhteistyöstä sekä ESR-rahoituksesta uudella ohjelmakaudella. Finnveran ja seudullisten kehittämiskeskusten välistä yhteistyötä on jo käsitelty tässä raportissa, joten seuraavassa paneudutaan jälkimmäisenä mainittuun asiaan ja sen haastatelluissa herättämiin ajatuksiin.

Monet yrityspalveluihin liittyvät projektit ja hankkeet ovat saaneet rahoituksensa Euroopan sosiaalirahastolta eli ESR:lta. Ohjelmakaudella 2007–2013 ESR-rahoitus pienee Varsinais-Suomessa kolmannekseen nykyisestä, joten resurssit niukkenevat huomattavasti. Käytännössä vähentyneet resurssit ja palveluiden karsiminen tulee vastaan vuoden 2008 lopussa, eikä resurssien jaosta oltu vielä neuvottelupäivien aikaan sovittu.

Haastateltavat olivat huolissaan rahoituksen selkeästä vähenemisestä, mutta toisaalta asia nähtiin myös tervehdyttäväksi voimaksi.

Tää rahatilannehan tässä huolestuttaa. Siis se vaan, se toisaalta huolestuttaa, mut toisaalta se tuo tullessaan kyllä sen, et yhä tiukemmin täytyy verkostoitua. Et yhä enemmän pitää pystyä hyödyntämään muiden osamista ja muiden työkaluja ja muiden rahoitusmahollisuuksia, yhä monipuolisemmin ja tavallaan luovemmin täytyy mieltiä, et pystyiskö tän ja tän tyyppisiä palveluja jatkossa rahoittamaan jotakuta eri reittiä. Et tavallaan tää on tärkeä juttu. (TE-keskuksen yritysosasto)

Nyt, ku lyödään rahahanat kiinni, niin todetaan, että meidän on pakko selviytyä näistä asioista pienemmillä yhteiskunnallisilla ”tukiaisilla”. Niin nyt tää, kun on alettu näitä pienentämään ja jopa lopettamaan, niin ollu meille se, mä sanosin, et se on pelastus. Ettei tää oo menny pitemmälle, jos ois ollu rahaa, niin me oltas pöhötetty entisestään. Mutta nyt ku se raha alkaa oleen vähissä, niin se tekee sen, ettei kaikkeen voi olla varaa. Ja sitte ku jätetään pois sieltä jotku tukirahat ensimmäisenä tai subventiot, niin nehän sitte katsoo, että pärjääkö ne ilman niitä. Ja jos ne on tarpeellisia ollu ja asiakkaiden hyväks, niin nehän sitte pärjää ilman niitä subventioita. Ja nyt tässä tulee se eteen että, se saattaa olla meille siunauskin, että niitä rahoja ei tule. (Turun seudun kehittämiskeskus)

Niukentuvan rahoituksen nähdään kitkevän juurtunutta putkiajattelua ja lisäävän yhteistyötä. Rahoituksen hakeminen ei voi jatkossa enää hämärtää asiakastarpeeseen vastaamista, koska lopulta jäljelle jäävät ainoastaan ne palvelut, joita yksityinen sektori ei halua tuottaa, mutta jotka asiakas todella kokee tarpeellisiksi. Jos matkan varrella poistetaan liikaa palveluita, niin haastateltujen mielestä asiakkaat kyllä reagoivat tähän esimerkiksi kunnallisen päätöksenteon kautta. Niukkeneva rahoitus on yksi tärkeimmistä verkoston organisoitumiseen vaikuttavista tekijöistä.

6.2 Järjestelmät ja rutiinit

Tässä luvussa käsitellään kahta jokapäiväiseen yrityspalvelutyöhön kuuluvaa asiaa. Järjestelmillä tarkoitetaan yhteisiä tai yhteneväisiä tietojärjestelmiä ja rutiineilla normaaleja työhön kuuluvia asioita ja yhteistyötä.

Jokaisella organisaatiolla on oma asiakastietojärjestelmänsä, mikä on selvästi yhteistyötä hankaloittava tekijä. Eri tietojärjestelmien juuret löytyvät yrityspalveluiden toiselle sukupolvelle tyypillisestä putkiajattelumallista sekä nykyisestä tietosuojalaista. Tietosuojalakia pidetään tiukkana ja se hidastaa yhteistyötä.

Mutta kyllä toi tietosuojalaki on aika tiukka, kyllä se ainakin tekee siihen monta koukeroa ja hidastaa sitä yhteistyötä. Ajatellaan tilanteita, joissa asiakkaan asemaa pitäisi edesauttaa mahdollisimman nopeasti ja pitäisi taustakuviot saada selville, niin onhan se selvää, nimenomaan se korostuu tuolla työvoiman palvelukeskuksen puolella. Kun tehdään yhteistyötä kaupungin ja Kelan kanssa ja työvoimatoimisto siinä kolmantena toimijana, niin siinä pitäisi olla semmonen...Kyllä siinäkin asiassa varmaan on eteenpäin menty. Mut tämä on sellainen, mikä teettää paljon byrokraatiaa ja viranomaistyötä, et se pitäisi olla jotenkin. Koska kaikkia koskee kuitenkin salassapitovelvollisuus, ja tarkoitus on vain edistää sen henkilön tilannetta ja työnsaantimahdollisuuksia ja, et se pääsis mahdollisimman nopeasti oikean palvelun piiriin. Siinä mielessä tämmöset tekijät on kieltämättä semmosia, jotka rajoittaa ja luo pitkiä viiveitä. Lisäksi ne ei yleensä helpotu, vaan menee huonoon suuntaan. Siinä mielessä toi olisi tärkeä juttu. (Turun työvoimatoimisto)

Tiukkaan tietosuojaan ollaan valmistelemassa muutosta. Valmisteilla on työnimellä ASKO kutsuttu laki, joka mahdollistaisi asiakastietojen vaihtamisen kasvuyrityspalveluun kuuluvien neljän organisaation, Finnpron, Finnveran, Tekesin ja TE-keskuksen, asiakkuuden hallintajärjestelmien välillä. Lakivalmistelun lisäksi on meneillään hanke, jossa eri järjestelmät saadaan vaihtamaan asiakastietoja keskenään. Tavoitteena on, että tärkeät asiakastiedot kirjataan kunkin organisaation omalla järjestelmällä ja että oman järjestelmän kautta olisi mahdollista myös katsoa muiden toimijoiden keskeisiä tietoja. (Tekesin alueraportti 2006, 29.) Haastateltujen toiveena onkin yhteinen järjestelmä, joka helpottaisi huomattavasti käytännön työtä.

Ihannetilanne olisi siinä, että oltaisiin samassa tietoverkossa. Se on ehkä kaukana vielä, mutta niinkun Finnveran sisällä on, mä oon kehunut tätä alusta saakka. Vaikka meidän järjestelmä on melko vanha, niin tää on ollut toimiva ja tosi läpinäkyvä. Täällähän kuka vaan näkee mitä vaan. Niin olis se vaan aika hieno homma tietenkä, et kun asiakas tulee sun eteen, ja lyöt hänen nimensä koneeseen, niin näet heti kenen kanssa on asioinut ja missä. (Finnvera)

Yleinen käytännön ongelmahan tällases työn tekemises on se, et jos sulla on liian monta tietokantaa, jota sä joudut tilastollisesti päivittää, niin sehän on aika turhauttavaa hommaa. Sit sopii aina kysyy, et kuin hirveen kustannustehokasta se nyt sitten on moneen paikkaan sama juttu pistää, et jos siellä olis se tietty synkroni. Tai sit yhteinen tietojärjestelmä, mut ne on niin hirmu kalliita, et niitä nyt ei varmaan kovin nopeesti ruveta. (Raision työvoimatoimisto)

Samanaikaisesti kuitenkin tiedostettiin, kuinka kallis yhteinen tietojärjestelmä olisi. Tähän suuntaan ollaan kuitenkin menossa. Osana valtioneuvoston Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän periaatepäätöksessä lupailmia jatkovalmisteluita, valtakunnalliset puhelin- ja verkkopalvelun projektiryhmät ovat antaneet omat ei-julkiset tilannekatsauksensa. Katsausten mukaan yhtenä tärkeänä tavoitteena on kehittää ja ottaa käyttöön uudentyypinen palvelukonsepti, jossa puhelinpalvelun ”contact center” saisi käyttöönsä yhteiset asiakastiedot. Myös verkkopalvelua ollaan kehittämässä siihen suuntaan, että kaikki pääsevät käsiksi samoihin tietoihin.

Asiakasjärjestelmät eivät ainakaan vielä ole yhteisiä, mutta Varsinais-Suomesta löytyy myös yhteinen järjestelmä. Nestori on Varsinais-Suomessa toimivien yritysneuvojien Extranet-palvelu, joka sisältää tapahtumakalenterin ja toimintaan liittyviä uutisia. Näiden ajankohtaisten asioiden lisäksi Nestorin toinen tehtävä on toimia tietopakettina, jonne on kerätty toimintaan liittyviä dokumentteja ja linkkejä. Nestoria ylläpitää TE-keskus.

Yrityspalvelutyön rutiineihin kuuluu jatkuva yhteydenpito kollegoihin. Työn keskeisintä osaamista on havaita asiakkaan tarve ja yhdistää se parhaiten asiasta tietävään tahoon. Tämä henkilökohtainen verkosto ja sen tärkeys työn kannalta tuli esille monissa haastatteluissa. Asian käänttöpuolena on, että henkilöstön vaihtuessa kestää aikansa ”päästä piireihin”. Työhön liittyvät sosiaaliset suhteet ovat punoutuneet erittäin vahvasti osaksi tutkitun verkoston rakennetta ja muodostavat siten verkoston rakenteen perustan.

Rutiineihin on laskettavissa myös lukuisat projektit, jotka tuovat eri toimijoita yhteen. Vuonna 2007 yksi näkyvimmistä projekteista oli Yritysharava, joka tämän tutkimuksen aineiston keräämisvaiheessa oli juuri toteutettu Kaarinassa, Liedossa, Loimaalla ja Piikkiössä. Yritysharavan taustalla ovat alueelliset oppilaitokset, seudulliset kehittämiskeskukset, Potkuri, TE-keskus ja työvoimatoimistot. Tarkoituksena on kerätä kaikilta alueen yrityksiltä perustiedot ja käydä läpi yrityksen koulutus- ja työvoimatarve sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Tiedot kerättiin noin kymmenen minuutin puhelinhaastattelulla. Keräämisvaihe onnistui hyvin, sillä vastaamisprosentti oli lähes sata. Tietojen perusteella projektin taustaorganisaatiot pyrkivät koordinoitusti vastaamaan kyselyssä esiin tulleisiin yritysten tarpeisiin. Tämä tarkoittaa tarpeiden mukaisten ryhmittymien muodostamista, joten Yritysharava ja muut toimintaan kuuluvat projektit vaikuttavat osaltaan verkoston rakenteeseen.

Työn rutiineihin liittyvät verkostot koettiin erittäin tärkeiksi. Rutiinien ympärille muodostuneet yhteisöt vaihtelivat virallisista epävirallisiin. Näistä varsinkin jälkimmäiseen painottuvat nähtiin luonnollisiksi, varsinaisen työn ympärille syntyneiksi foorumeiksi, joissa onnistutaan välttämään julkisten yrityspalveluiden toista sukupolvea leimannut byrokraattisuus.

Nää epäviralliset foorumit, epäviralliset verkostot. Aina kun liittyy semmonen että ei pakkojosteisuus, ei käsketty homma, vaan luonnollisesti

syntyny kuvio. Se on ehdottomasti tuloksellisempi ja hedelmällisempi. Tää on niin kova homma, että tästä löytyy sitten se, jos löytyy jostain, niin tätä kautta voi syntyä tänne Turkuun ja varsinaisesti Turun seudulle ja Varsinais-Suomeen se tappamisen tahto, että vedettäis yhdessä joku asia oikein kunnolla. (Turun seudun kehittämiskeskus)

Tällaisista foorumeista käytetään kirjallisuudessa nimitystä käytäntöyhteisöt. Ne ovat usean henkilön muodostamia osaamis- ja oppimisyhteisöjä, joissa muodostetaan ja muokataan tietämystä sekä siirretään sitä henkilöiden ja ryhmien välillä. Nämä projektien ympärille muotoutuvat yhteisöt eivät noudattele organisaatioiden rajoja, ja ne voidaan nähdä jokapäiväiseen työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden tapaan punoutuneiksi verkoston rakenteeseen. (Möller ym. 2004, 91–92.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusraportin johdannossa esitettiin tutkimuksen tavoitteeksi tarkastella Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteen tunnustettiin olevan yleinen, mikä johtui kahdesta asiasta: termeistä 'tarkastella' ja 'kehittäminen'. Tarkastelulla ja kehittämisellä voidaan tarkoittaa lähes mitä tahansa. Miten tarkastellaan? Entä voisiko verkoston kehittämistä täsmentää? Myöhemmin, kirjallisuuskatsauksen jälkeen, tutkimusraportissa täsmennettiin miten tarkastellaan. Tarkastelu suoritettiin strategisten, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten sekä näiden alaulottuvuuksien avulla.

Nyt, kun raportissa on käyty läpi myös tutkimuksen empiirinen osuus, on aika täsmentää termiä kehittäminen. Tutkittu tapaus ja sen voimakkaasti organisaatioiden itseenäiseen toimintaan painottunut ja edelleen strategisiin, sosiaalisiin ja rakenteellisiin sidoksiin vaikuttava historia mahdollistaa mielenkiintoisen asetelman tutkimusongelmalle: *kuinka verkostolle kehitetään yhteinen strategia?*

Kuten aiemmin verkoston johtamisen määritelmää käsitelleessä luvussa 2.5.3 esitettiin, strategian kehittäminen on johtamistoimintaa, jolle verkostokonteksti asettaa omia erityispiirteitään. Luvussa 7 tehdään tapaustutkimukselle tyypillisesti kahdensuuntaisia päätelmiä. Luvussa 7.1 kokeillaan soveltuuko aiemmin verkoston johtamiseen kehitetty apuväline tämän tutkimuksen tapaukseen. Luvussa 7.2 selviää pystytäänkö tutkitulle verkostolle kehittämään suoritettuun tarkasteluun ja tämän pohjalta annettuihin johtamissuosituksiin perustuva yhteinen strategia. Luvussa 7.3 esitetään ajatuksia mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

7.1 Arvontuottamisjärjestelmään liittyvät johtopäätökset

Arvontuottamisjärjestelmän luonne jakaa verkostot kolmeen perustyyppiin: perusliiketoimintaverkostoihin, liiketoimintaa uudistaviin verkostoihin ja uutta liiketoimintaa kehittäviin verkostoihin. Tässä luvussa tarkastellaan tutkittavan tapauksen arvontuottamisjärjestelmää ja määritellään tämän pohjalta, minkälainen verkosto on kehitteillä.

Arvontuottamisjärjestelmä määriteltiin jo aiemmin tuotteen tai palvelun synnyttämiseen vaadittaviksi toimenpiteiksi ja näitä toteuttaviksi toimijoiksi tietyllä toimialalla. Toimenpiteitä ja toimijoita tarkastellaan asiakkaan tarpeiden näkökulmasta, jolloin tuotteen tai palvelun synnyttäminen näyttäätyy prosessina tai verkostona, jolloin myös toimialarajat saattavat ylittyä. Seuraavassa esitetään kaksi arvontuottamisjärjestelmää kuvaavaa esimerkkiä Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportista:

Asiakaslähtöisen toiminnan edellytyksenä on palveluntarjoajien välisen työnjaon ja yhteistyösuhteiden selkiinntäminen sekä yhteisesti sovittu-

jen valtakunnallisten palveluprosessien käyttöönotto. Palveluprosessien tuottamisesta vastaavat alueilla sopimus pohjaiset palveluyhteenliittymät. Asiakslähtöisyys vaatii myös voimakasta panostusta yhteistyöhön yksityisen yrityspalvelutarjonnan kanssa. Markkinaehtoisten palvelun käytön aktivoimiseksi otetaan käyttöön palvelusetelijärjestelmä. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 107.)

Uudessa yrityspalvelujärjestelmässä edistetään yksityisten palvelujen käyttöä ottamalla eri hallinnonaloilla käyttöön yhteinen palvelusetelimenetelmä. Julkisen sektorin organisoimien palvelupisteiden tehtävänä on erikoistua palvelutarpeen diagnosointiin ja palvelujen välittämiseen. Tavoitteena on lisätä yrityspalvelujärjestelmän markkinaehtoisuutta siten, että julkisen sektorin roolina on aktivoida yrityksiä käyttämään yksityisiä liike-elämän asiantuntijapalveluita ja tuottaa itse varsinaisia palveluja vain markkinapuuteperiaatteella. (Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 123.)

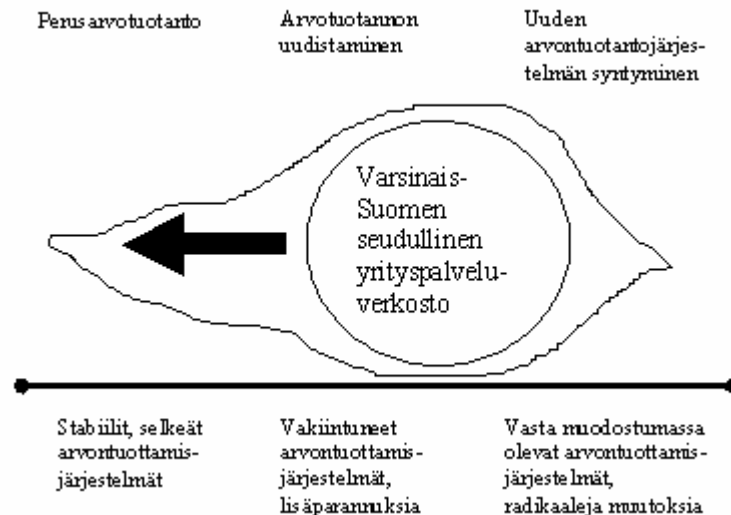
Lainauksista käy ilmi kaksi asiaa. Ensinnäkin palveluntarjoajien välisen työnjaon ja yhteistyösuhteiden selkiinnittämisessä on kyse nykyisten suhteiden tiivistämisestä strategiseksi verkostoksi, joka on luokiteltavissa perusliiketoimintaverkostoksi. Tällöin on kysymys tässä tutkimuksessa käsiteltyjen palveluntarjoajien kaltaisten tunnettujen toimijoiden yhteistyön syventämisestä, jolla pyritään parempaan asiakaspalveluun ja kustannustehokkuuteen. Toisaalta tämän kehityksessä olevan perusliiketoimintaverkon arvontuottamisjärjestelmä on selkeässä muutoksessa. Osa palvelun syntyyn vaikuttavista toimenpiteistä on muuttumassa tuottamisesta koordinaatioon ja jotkut julkiset toimijat tuottajista potkureiksi, jotka pyrkivät antamaan lisävauhtia asiakkaiden lisäksi myös yksityisille palveluntuottajille. Möller ym. (2004) näkevät kaksi selkeästi erilaista pääsuuntausta perusliiketoimintaverkostojen rakentamisessa:

1. askeleittain tapahtuva asiakas-toimittaja-ketjujen tehostaminen
2. alan arvojärjestelmän uudet vaatimukset.

Tutkitussa tapauksessa on kyse alan arvojärjestelmän uudesta vaatimuksesta, jolla tarkoitetaan alan arvontuottamisjärjestelmän organisointia merkittävin osin uudelleen. (Möller ym. 2004, 42.) Kun muistetaan, että liiketoimintaa uudistavissa ja uutta liiketoimintaa kehittämissä verkostoissa on nimenomaan kyse suuremmista arvontuottamisjärjestelmän muutoksista kuin perusliiketoimintaverkostoissa, herää kysymys, mikä on perusliiketoimintaverkoston *rakentamisen* suhde uudistamisverkostoihin ja erityisesti liiketoimintaa uudistavaan verkostoon.

Erotuksena muista verkostoista uudistamisverkostot ovat projektiluonteisia kehityshankkeita, joilla on selkeästi määriteltä ja usein myös aikatauluun sidottu toimintakonsepti. Uudistamisverkostojen tavoitteena on toteuttaa selvä laadullinen parannus tietyssä perusliiketoiminnassa ja siihen liittyvässä arvontuotantoprosessissa. Tavoite voi olla

luonteeltaan palvelukonseptin tai liiketoimintaprosessien tehostamista. (Möller ym. 2004, 79–80.) Tutkitun tapauksen osalta näyttäisi siltä, että projektiluontoista uudistamisverkostoa käytetään Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän ja sen yhden osan eli seudullisen yrityspalveluverkoston synnyttämiseen. Toisin sanoen ajan myötä uudistamisverkosto synnyttää perusliiketoimintaverkoston. Asiaa havainnollistaa kuvio 12.



Kuvio 12 Tutkitun verkoston suhde arvontuotantojärjestelmien jatkuuon

Kuviossa 12 on hahmoteltu tutkittava verkosto arvontuotantojärjestelmien jatkuuolle. Kuvio poikkeaa kahdella tavalla Möllerin ym. (2004) alkuperäisestä versiosta. Alkuperäistä mallia ei nähty dynaamisena, eli verkostot eivät siirry tai kehity. Tämän lisäksi verkostot ja niiden arvontuotantojärjestelmät kuvattiin selvärajaisesti ympyröinä, joilla on pieni, tasainen leikkauspinta. Tällä ideaalimallilla kuvattiin sitä, ettei verkosto pohjautu ainoastaan yhteen arvontuotantojärjestelmään, vaan siinä on nähtävissä piirteitä kahdesta tai useammasta. Alkuperäisen mallin kehittäjistä ainakin Svahn (2004, 141–142) on kokenut dynamiikan lisäämisen tärkeäksi. Dynamiikan puuttuminen tuntuu siinä mielessä omituiselta, että alkuperäinen malli *sisälsi* aikaulottuvuuden. Perusliiketoimintaverkot toteuttavat nykyistä arvontuotantoa, uudistamisverkot ovat väliaikaisia ja kehittämisverkoissa painopiste on tulevaisuudessa (Möller ym. 2004, 39–40).

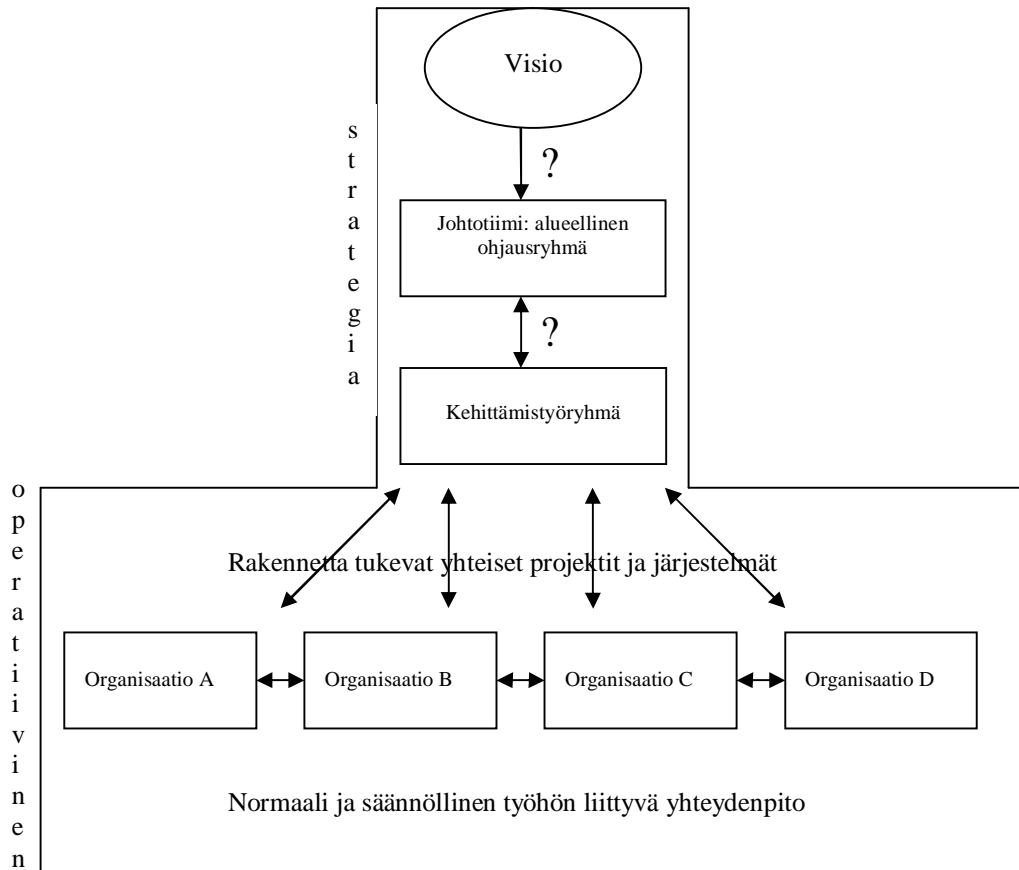
Tässä tutkimuksessa edellä kuvattuja tutkimustuloksia viedään hieman pidemmälle. Tutkitun verkoston suhde arvontuottamisjärjestelmään nähdään amebamaisena eliönä, joka muuttaa alati muotoaan mönkiessään kohti päämääräänsä perusliiketoimintaverkosta. Toisin sanoen verkoston rakentuminen muokkaa jatkuvasti suhdetta arvontuottamisjärjestelmään. Tämä tarkoittaisi sitä, ettei verkoston johtamis- ja kehittämisuositusten tuottaminen ole käytännössä niin suoraviivaista kuin alkuperäiset tekijät antavat ymmärtää lukuisat yksinkertaistamisvaroitukset huomioidenkin. Malli soveltuu hyvin erilaisten strategisten verkostojen luokitteluun. Käytännön ja jopa teoreettisen ta-

son vaikeuksiin törmätään silloin, kun dynamiikkaa sisältämättömällä mallilla pyritään antamaan rakentamissuosituksia, jotka väistämättä ovat dynaamisia. Tutkittavassa verkostossa on jokaisen kolmen strategisen verkoston perustyyppin mukaisia piirteitä, joten verkostoa ei voi yksiselitteisesti asettaa tiettyyn luokkaan. Tutkimushetkellä ameba on paksuimmillaan alkuperäisen mallin uudistamisverkostojen kohdalla. Verkostossa näyttäisi siis olevan eniten uudistamisverkostojen piirteitä, joten alkuperäinen idea erilaisten johtamissuositusten tarpeellisuudesta erilaisille verkostoille on tässäkin tutkimuksessa sovellettavissa. Kyse onkin siitä, kuinka tarkkoja johtamissuosituksia uudistamisverkostoille voi antaa.

7.2 Verkoston johtamiseen liittyvät johtopäätökset

Uudistamisverkostot ovat luonteeltaan asiantuntijatyypisiä organisoitumismuotoja, joten niiden johtaminen ja kontrollointi perustuu pitkälti itseohjautuvuuteen. Johtamisen tehtävänä on luoda edellytyksiä tällaisten rakenteiden syntymiselle, toiminnalle ja niissä tapahtuvalle oppimiselle. Näin ollen verkoston johtamiseen osallistuvat ja vaikuttavat tavallaan kaikki verkoston jäsenet oman asemansa ja tehtävänsä kautta. (Möller ym. 2004, 113.)

Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston rakenne muistuttaa paljon Hyötyläisen ja Simonsin (1998) näkemystä strategisen verkoston rakenteesta. Tämä on myös se rakenne, jota suositellaan uudistamisverkostojen johtamiseen (Möller ym. 2004, 113–114). Heidän mukaansa strategisessa verkostossa joukko organisaatioita toimii tiiviisti monenkeskisessä yhteistyössä, joka tarkoittaa, että yhteistyösuhteet kattavat ylimmän johdon lisäksi muutkin organisaation tasot. Tästä monenkeskisestä yhteistyöstä tulee oma kehittämiskohteensa, minkä avulla pyritään saavuttamaan verkostolla tavoiteltavat hyödyt. (Hyötyläinen & Simons 1998, 82–85.) Kuviossa 13 tarkastellaan tutkitun verkoston rakennetta.

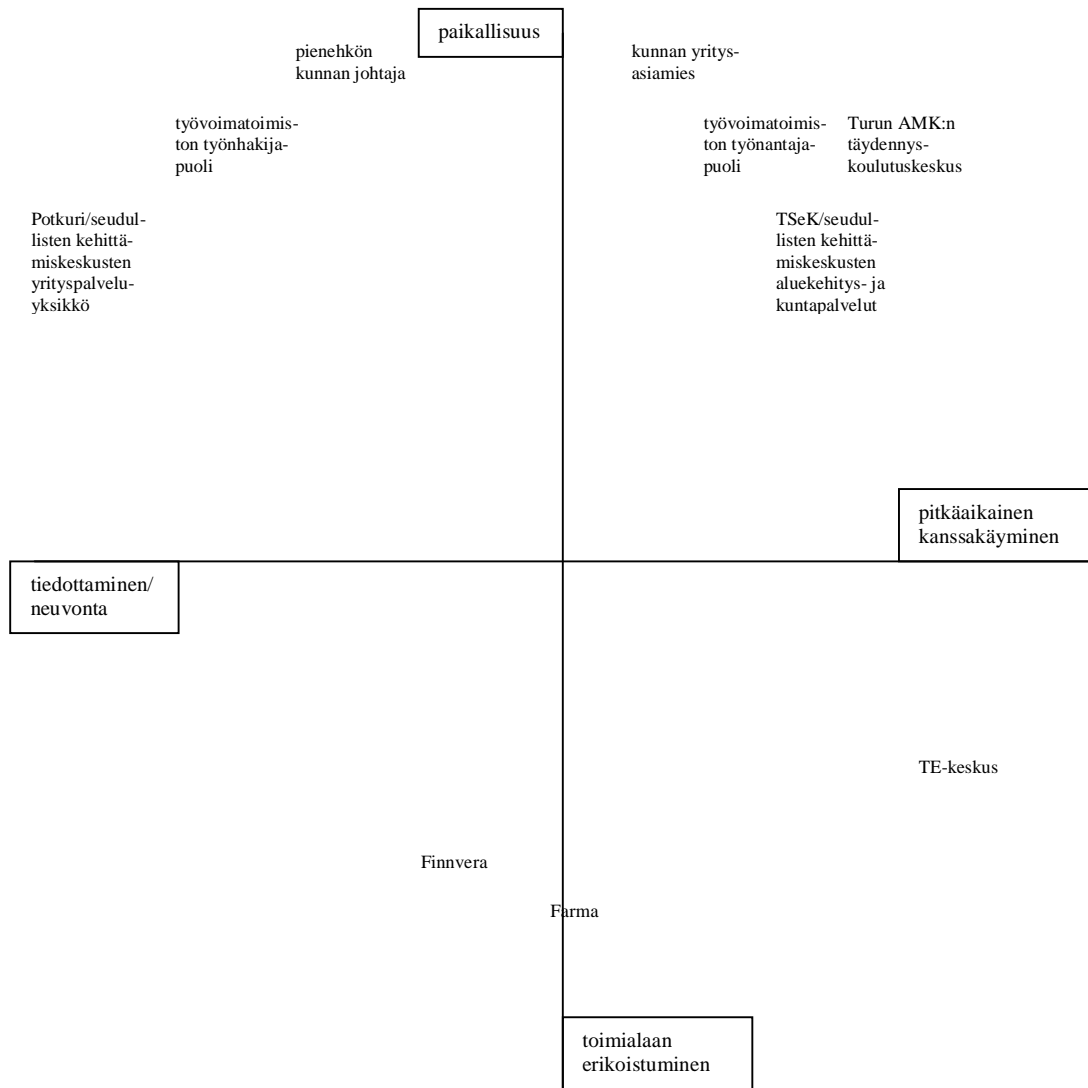


Kuvio 13 Verkoston rakenne (soveltaen Hyötyläinen & Simons 1998, 83)

Valtioneuvoston periaatepäätös antaa seudulliselle yrityspalveluverkostolle vision. Tavoitteena on asiakkaan tarpeista lähtevä verkosto, jossa julkinen sektori hoitaa palveluntarjonnan, jota ei pystytä yksityisesti tarjoamaan. Jatkossa korostuu entisestään myös koordinaattorin rooli, sillä julkisen sektorin tehtävänä on auttaa asiakkaita käyttämään yksityisiä palveluita. Toisaalta julkiset toimijat tekevät yhteistyötä monella tasolla, mitä kuvataan kuvion 13 alaosassa. Tämä operatiivinen, asiakaspalveluun liittyvä, rakenne on hyvä ja toimiva. Tieto ja kokemukset liikkuvat luontevasti yli organisaatorajojen ja luottamus toisissa organisaatioissa työskenteleviin ihmisiin ja heidän ammattiosaamiseensa on kunnossa. Tätä kuvastetaan kuvion kaksisuuntaisilla nuolilla. Varsinais-Suomen jakautuminen viiteen seutukuntaan mahdollistaa myös erilaisten asioiden kokeilun ja pilottihankkeet. Operatiivisella tasolla suurin puute on yhteisten asiakastietojen puuttuminen. Asian kehittämisessä törmätään lainsäädäntöön, mutta asiaa pystytään tiettyyn rajaan asti kompensoimaan rakennetta tukevilla projekteilla kuten Yritysharavalla. Pienemmät puutteet liittyvät historian aiheuttamiin säröihin joidenkin henkilöiden luottamuksessa toisia organisaatioita kohtaan.

Tutkitun verkoston kehittämisen suurin haaste näyttäisi liittyvän operatiivisen toiminnan ja vision välille. Visio on eräällä tavalla ristiriitainen, sillä se on ylhäältä annettu, mutta perustuu silti laajaan tutkimukseen, jossa tarpeita ja näkemyksiä on selvitetty läpi palveluketjun alkaen palveluita käyttävästä asiakkaasta. Visio on valtakunnallinen, mutta painottaa samalla alueitten ja seutukuntien tärkeyttä. Ristiriita näkyy parhaiten tutkimuksen ulkopuolelle rajatussa puhelinpalvelussa, jota toisaalta kehitetään valtakunnallisesti, mutta jonka toimivuus on tyrmätty varsinaissuomalaisten toimijoiden keskuudessa. Seudullisessa yrityspalveluverkostossa tämä näkyy haasteena kehittää verkostostrategia, joka sitoisi vision ja Varsinais-Suomen julkisten toimijoiden operatiivisen toiminnan yhteen. Lopputuloksena syntyisi kokonaisuus, josta yhteisö, eli tässä tapauksessa Varsinais-Suomi, hyötyy tehokkaamman toiminnan ja asiakashyödyn kautta.

Tähän haasteeseen vastaaminen on aloitettu tutkimuksen luvussa 4, jossa verkoston strategista sidosta analysoidaan roolien ja erikoistumisen kautta. Analyysissa havaittiin ristikkäisiä voimia, joiden keskellä organisaatiot hakevat paikkaansa. Kuvioon 14 on hahmoteltu organisaatioiden suhde havaittuihin voimiin.



Kuvio 14 Verkoston strategiset sidokset

Yhdistämällä verkoston analyysistä löytyneet Varsinais-Suomen organisaatioiden operatiivisessa toiminnassa vaikuttavat voimat verkoston vision mukaiseen asiakasnäkökulmaan, saadaan koko verkoston rakenteen alueelta kumpuava strategia. Verkostosta ja sen toiminnasta tulee oma kehittämiskohteensa, jonka avulla on paremmin saavutettavissa tavoitellut hyödyt (Hyötyläinen & Simons 1998, 84). Toisaalta myös organisaatiot tavoittelevat verkostosta hyötyjä itselleen. Esimerkiksi Finnvera ja TE-keskus ovat pyrkineet luomaan siteitä seudullisiin kehittämiskeskuksiin ja sitä kautta lisäämään oman toimintansa paikallisuutta. Siteet muodostuvat luontevimmin silloin, kun molemmat organisaatiot hyötyvät siitä.

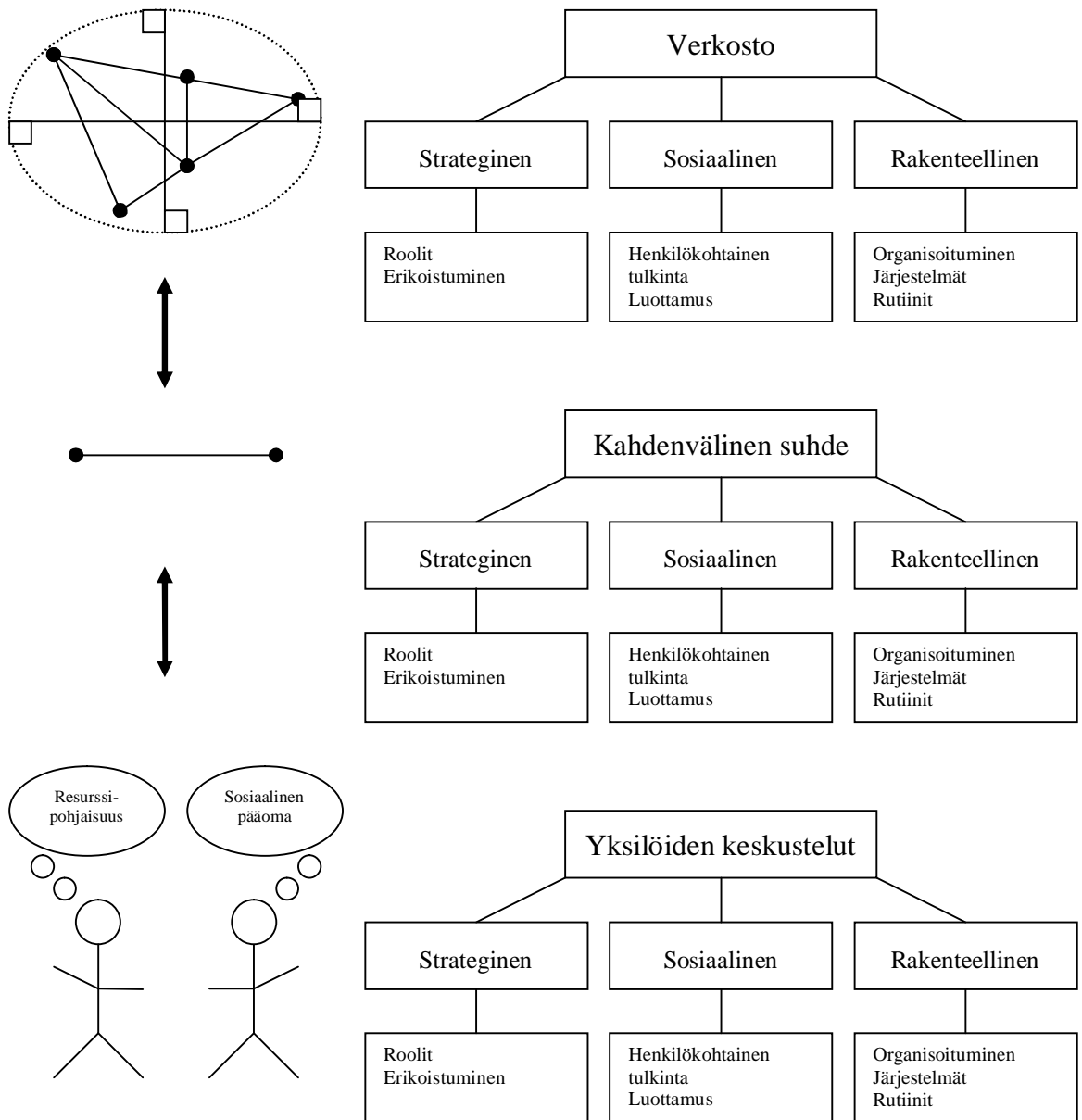
Suhteiden muodostaminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus. Tärkein kysymys on se, onko yhteisön hyödyn kannalta järkevää lisätä omaan toimintaansa siitä puuttuvaa neuvontaa, pitkäaikaista kanssakäymistä, toimialan erikoisosaamista tai paikallisuutta.

Tuoko tämä toimintaan tehokkuutta tai hyötykö asiakas tästä? On hyvinkin mahdollista, ettei edes toinen näistä ehdoista täyty, jolloin yhteistyösuhteen luominen ja ylläpitäminen vie resursseja varsinaiselta toiminnalta. Tämä on selkeä uhka tutkitulle verkostolle. Aiempi julkisten verkostojen tutkimus on osoittanut, että verkostojen muodostaminen voi toimia symbolisena poliittisena valintana (O’Toole & Meier 2004). Tutkitun verkoston historian huomioon ottaen uhkana on, että vastavoimana liialliselle putkijattelulle siirrytäänkin liialliseen verkoston painottamiseen. Tällöin esimerkiksi annetun rahoituksen perustana olisivat erilaiset yhteistyösuhteet ja niiden ylläpito, jolloin organisaatiot pyrkisivät luomaan runsaasti suhteita joka suuntaan. Kuvio 14 antaa koko verkostolle yhteisen lähtökohdan tarkastella näitä sidoksia ja niihin vaikuttavia motiiveja.

Kuviossa 14 koordinaatiston muotoon puettu strategia kiteyttää verkoston yhteisen kehityssuunnan ja -mallin. Mitä nämä kehityssuunta ja -malli sitten oikein ovat? Kuviohan on ainoastaan tutkijan näkemys tutkittujen organisaatioiden sijoittumisesta verkoston strategisiin sidoksiin. Tämä näkemys saattaa olla huono ja hutiloiden tehty, arvaus tai loistelias tuhansien työtuntien tulos. Tällä ei oikeastaan ole suurta merkitystä, sillä tärkeämpää on tutkimuksessa syntynyt perusta, joka antaa jokaiselle verkostoon kuulvalle samanlaisen tarkastelun lähtöalustan, jonne voi asemoida ensin itsensä ja sitten muut. Raportin luvussa 4 on osoitettu, miksi tämä lähtöalusta on kaikille yhteinen. Verkoston kehityssuunta on yhteinen näkemys ja verkostostrategia tämän näkemyksen kehitysmalli, joka saattaa eri näkemykset vuorovaikutukseen. Vietäessä tätä ajatusta pidemmälle ja verkostoteorioiden piiriin tämän tutkimuksen pohjalta näyttäisi siltä, että organisaation oppiminen ja strategisten verkostojen näkökulma ovat pohjimmiltaan hyvin samankaltaiset, ikään kuin sama tuote erilaisessa pakkauksessa.

Tämän tutkimuksen keskeisin johtopäätös ja kehittämissuositus on verkostostrategian punominen osaksi verkoston vahvuutta eli hyvin toimivaa operatiivista toimintaa. Siinä missä alueellinen ohjausryhmä näyttäisi omaavan eniten päätösvaltaa radikaaleissa asioissa, kuten palveluiden väistämättömässä karsimisessa, näyttäytyy kehittämissuositus oikeana tahona verkoston strategisten sidosten tarkasteluun. Mikäli tärkein asia eli peruste sidoksen muodostamiselle on olemassa, voisi tämän kahdenvälisen suhteen muodostaa aina samalla tavalla eri organisaatioiden välille. Tällöin tarkastelun lähtökohdaksi voisi ottaa tämän tutkimuksen mukaisesti strategisen, sosiaalisen ja rakenteellisen sidoksen ja soveltaa niitä kahdenväliseen suhteeseen. Keskusteluissa käsiteltäisiin esimerkiksi rooleja, erikoistumista, luottamusta asiantuntemukseen ja organisaatioon, henkilökohtaisia sidoksia, asiakas- ja työjärjestelmiä, normaalia työhön liittyvää yhteydenpitoa ja yhteisiä projekteja. Alaulottuvuuksia voi tarkastella tavoitetason ja nykyisen tason näkökulmasta ja siten löytää selkeimmät kehittämissuhteet kahdenväliselle suhteelle (ks. Vesalainen 2002). Tällöin kahdenvälinen suhde rakentuu samoista elementeistä kuin verkosto.

Tutkimuksessa havaittiin verkostoihin liittyvien eri teoreettisten näkökulmien näkyvän myös käytännössä ihmisten erilaisina näkemyksinä. Näkemyksiin vaikuttavat henkilökohtaiset skeemat ja organisaatioon liittyvä rooli. Asian perusteellisempi tarkastelu paljasti verkoston näyttäytyvän erilaisena riippuen siitä, minkä organisaation näkökulmasta henkilö sitä katsoo. Tässä tutkimuksessa esitetty tapa tarkastella verkostoa strategisina, sosiaalisina ja rakenteellisina sidoksina sekä näiden alaulottuvuuksina koostuu useista eri näkökulmista ja saattaa eri henkilökohtaiset näkemykset vuorovaikutukseen. Tällöin henkilökohtaiset verkostoon liittyvät tulkinnat huomioidaan kahden organisaation väliseen suhteeseen liittyvissä keskusteluissa. Verkoston operatiivinen taso yhtä aikaa luo ja vahvistaa verkoston strategiaa sekä johdattaa koko verkoston samaan suuntaan. Tämän tutkimuksen pohjalta tämä nähdään oikeana tasapainona verkoston johtamiseen liittyvän kontrollin, strategisen suunnittelun ja itseohjautuvuuden välillä. Asiaa yleistettäessä verkoston yhteisen strategian kehittäminen näyttäisi olevan prosessi, jossa verkoston peruselementtien analysointi johtaa verkoston johtamiseen liittyviin ratkaisuihin, jotka puolestaan johtavat verkoston yhteiseen strategiaan. Tällöin yhteistyösuhteet rakentuvat samoista elementeistä jokaisella verkostoon liittyvällä analyysitasolla. Tätä havainnollistaa kuvio 15.



Kuvio 15 Verkostoon kokonaisuutena ja sen jäseniin vaikuttavat olosuhteet

Verkoston strategia ei ole perinteisen systemaattisen suunnittelun tulos, vaan se syntyy verkostoon liittyvien analyysitasojen vuoropuheluna haasteiden, ristiriitojen ja paradoksien keskeltä. Avainkysymys on tunnistaa todelliset ja tarkoituksenmukaiset kysymykset, ongelmat ja mahdollisuudet. Tässä verkosto joutuu luottamaan erilaisiin ryhmiin ja yksittäisiin ihmisiin, heidän intuitioonsa ja kykyyn tunnistaa metaforia ja analogioita monimutkaisessa ja haasteellisessa ympäristössä. (Hyötyläinen & Simons 1998, 69–70.) Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston rakenne, luottamus ja henkilökohtaisten tulkintojen yhteneväisyys mahdollistavat verkostona oppimisen ja tämän myötä strategisiksi asioiksi nousevien kysymysten ja ongelmien tuottamisen.

Verkostoon liittyvien monimutkaisten asioiden ja syy-yhteyksien selvittäminen vaatii kuitenkin aikaa ja resursseja. Monet haastateltavista kertoivat nykyisienkin työtehtävien pitävän kiireisinä, joten verkoston johtamiseen liittyvään olosuhteiden luomiseen saattaa jäädä niukkenevien resurssien myötä liian vähän aikaa.

Verkostoon kuuluu kuitenkin varsinaissuomalaisia korkeakouluja, joten verkoston johtaminen, eli olosuhteiden luominen ja todellisten kysymysten, ongelmien sekä mahdollisuuksien selvittäminen, tuntuisi luontevalta hoitaa osittain tätä kautta. Käytännössä yhteistyö toimisi tilanteesta riippuen joko organisaation, kehittämistyöryhmän tai alueellisen ohjausryhmän ja korkeakouluun kuuluvan ryhmän tai yksittäisen ihmisen välisenä vuoropuheluna. Verkosto tuottaa korkeakouluille mielenkiintoisia tutkimusaiheita, joihin onnistunut tutkimus vastaa synnyttämällä verkostossa keskustelua ja uusia tutkimusaiheita. Lopputuloksena syntyvä verkoston johtamisprosessi perustuu verkostojen perusidean mukaisesti luonnolliseen, molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön ja molemminpuoliseen luottamukseen.

7.3 Ajatuksia jatkotutkimuksia varten

Tämän tutkimuksen tekijä toivoo, että tutkimus toimii avauksena yrityspalveluihin liittyvälle akateemiselle tutkimukselle. Sinällään suomalaisia yrityspalveluja on tutkittu paljon, ja aiheesta on ilmestynyt lukuisia raportteja ja selvityksiä (ks. Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä 2005, 21–22), mutta akateeminen verkostotutkimus ei kuitenkaan toistaiseksi ole löytänyt aihepiiriä. Myös julkisen sektorin ja palvelutuottajien verkostojen tutkimus ylipäätään on Suomessa ollut vähäistä. Seudullisten yrityspalveluverkostojen muodostaminen liittyy näihin kumpaankin, joten aiheita voisi tutkia erityisesti palveluun liittyviin verkostoihin keskittyen. Se, että kyseessä on palvelu, saattaa tuoda omat erityispiirteensä esimerkiksi arvontuottamisjärjestelmän tarkasteluun. Palveluun liittyvien erityispiirteiden tarkastelu on jäänyt tämän tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka siitä olisi saattanut olla hyötyä verkoston kehittämislle.

Keskeisin tähän tutkimukseen liittyvä jatkotutkimusajatus on yksityisten palveluntarjoajien kytkeminen mukaan seudulliseen yrityspalveluverkostoon. On oletettavaa, että yksityinen palveluntarjonta sijoittuu verkoston strategisiin sidoksiin eli kuvion 14 sisältöön nähden keskivaiheille, painottuen toimialalliseen erikoistumiseen. Hyvä aihe jatkotutkimukselle olisi keskittyä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön seudullisessa yrityspalveluverkostossa. Tämä tutkimus rajattiin Varsinais-Suomeen, mutta sama muutos on meneillään myös muissa maakunnissa, joten nämä muodostavat luontevan tutkimuskohteen. Hyvä mahdollisuus olisi myös verrata muutokseen liittyviä paikallisia eroja eri maakuntien välillä. Laaja Yritys-Suomi-uudistus tarjoaa verkostotutkimuksen ulkopuolista tutkittavaa muilta siihen kuuluvilta osa-alueilta. Uudistusta voisi tarkastella

myös kokonaisuutena. Tällöin tarkastelussa on esimerkiksi sovellettavissa uusi julkisen hallinnon paradigma (new public management, NPM), sillä uudistus näyttää sopivan hyvin tämän tarkastelutavan ominaispiirteisiin (ks. esim. Saarelainen 2003, 31).

8 YHTEENVETO

Tämä tutkimus liittyy julkisiin yrityspalveluihin, jotka ovat muuttuneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. 1980-luvun lopulla oli yleistä, että julkishallinnon organisaatiot toimivat itsekseen. Muista julkisista toimijoista ei tiedetty tai välitetty, tai ne koettiin kilpailijoiksi. Tuolloin yrityspalvelujen pääpaino oli infrastruktuurin, kuten hallien ja teollisuusalueiden, rakentamisessa. Kunnat kilpailivat siitä, kuka tarjoaa parhaat olosuhteet ja myöntää korkeimmat tukiaiset. Tätä rahavetoista aikakautta voidaan kutsua julkisten yrityspalvelujen ensimmäiseksi sukupolveksi.

Toinen sukupolvi syntyi 1990-luvun lopulla, jolloin julkisia yrityspalveluita keskitettiin. Toisen sukupolven julkisen yrityspalvelujärjestelmän perustana on yhteiskunnallinen ohjaus, jonka mukaan ministeriöistä ja kunnista tulevat tavoitteet ja resurssit kohdistetaan palveluja tuottaville organisaatioille. Palvelun tuottajat ja välittäjät toteuttavat yhteiskunnallisia tavoitteita suuntaamalla palvelut ja tuotteet asiakkailleen eli suomalaisille yrityksille. Toisen sukupolven järjestelmää on tutkittu ja siinä on havaittu ongelmia, joista merkittävimpiä ovat eri osapuolten yhteistoiminnan riittämättömyys, palvelujärjestelmän pirstaleisuus ja osittainen päällekkäisyys, sekä projektitoiminnan aiheuttamat ongelmat.

Valtion johto on reagoinut yrityspalveluiden toiseen sukupolveen liittyviin ongelmiin. Kauppa- ja teollisuusministeriö asetti 7.10.2004 suomalaisia yrityspalveluita käsittelevän työryhmän, jonka loppuraportti sisälsi suunnitelman organisaatiolähtöisen palvelujärjestelmän muokkaamisesta asiakaslähtöiseksi. Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raporttiin perustuen valtioneuvosto teki 18.5.2006 periaatepäätöksen, joka käynnisti valtakunnallisen Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän toimeenpanon. Valtioneuvoston mukaan tavoitteena on yrityspalvelujärjestelmä, joka suunnitelmallisesti muuttuu kohti verkostotalouden ajan asiakaspalvelujärjestelmää. Yritys-Suomi-palvelujärjestelmä koostuu viidestä osasta: kansallisesta Internet-palvelusta, kansallisesta puhelinpalvelusta, koko maan kattavasta seudullisesta yrityspalveluverkostosta, kasvuyrityspalvelusta ja innovaatiopalvelusta. Yritys-Suomi-palvelujärjestelmää voidaan pitää valtakunnallisena visiona julkisten yrityspalveluiden kolmannesta sukupolvesta.

Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmän raportti sisälsi uudistuksen valtakunnalliset pääpiirteet, mutta uudistusvaiheiden ja palvelutuotannon yksityiskohtien todettiin edellyttävän runsaasti jatkovalmistelua, josta tämä tutkimus muodostaa osan. Tutkimuksen toimeksiantaja on Varsinais-Suomen TE-keskus, joka haluaa lisänäkemyksen muutokseen liittyen. Tutkimus alkoi yleisen tavoitteen ohjaamana: tarkoituksena oli tarkastella Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston kehittämistä.

Tavoitteen saavuttaminen alkoi kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan viitekehyksen muodostamisella. Tutkittavaa verkostoa tarkasteltiin strategisten verkostojen näkökulmasta, joka on yksi lukuisista verkostotutkimuksen suuntauksista. Strategisten verkos-

tojen näkökulmasta kiinnostuksen kohteena ovat organisaatioiden tietoisesti rakentamat ja johtamat verkostot, jotka nähdään selkeästi tietyksi liiketoiminnan toteuttamismalliksi. Lähestymistapa on synteetinomainen. Tutkimalla verkostoa useasta eri tutkimussuuntauksesta peräisin olevien ajatusten pohjalta, pyritään saavuttamaan monen suuntauksen vahvuuksia sisältävä synteesi, jonka avulla tuotetaan verkoston rakentamis- ja johtamissuosituksia. Verkoston tarkastelu kohdentuikin strategiseen sidokseen, sosiaaliin suhteisiin ja rakenteeseen.

Verkoston strategisen sidoksen tarkastelussa huomattiin varsinaissuomalaisten julkisten yrityspalvelujen tarjoajien olevan tyytymättömiä ja jopa turhautuneita julkisten yrityspalvelujen toisen sukupolven tilanteeseen: asiakasnäkökulman huomioimisessa ja toiminnan tehokkuudessa olisi parantamisen varaa. Julkisten yrityspalvelujen kolmannen sukupolven selkein esimerkki on Turun seudun yrityspalvelukeskus Potkuri, jossa eri toimijoiden välinen yhteistyö konkretisoituu saman katon alle. Toimijat kokevat Potkurin huomioivan asiakkaan näkökulman entistä paremmin ja luovan puitteita yhteistyölle. Asiakasnäkökulman tarkemmassa tarkastelussa eri toimijoiden rooleja tarkasteltiin suhteessa asiakkaan palvelutarpeeseen. Turun seudun kehittämiskeskuksen roolissa havaittiin eniten epäselvyyksiä, joista yksi liittyy Potkurin ja Turun seudun kehittämiskeskuksen suhteeseen. Verkoston strategista sidosta tarkasteltaessa huomattiin myös läpi kerätyn aineiston toistuva teema: erikoistuminen joko paikallisesti tai toimialakohtaisesti. Tämä näkyi seudullisissa kehittämiskeskuksissa, työvoimatoimistoissa ja Finnverassa.

Tarkasteltaessa verkostoa sosiaalisina suhteina huomio kiinnittyi aluksi erilaisten verkostotutkimukseen liittyvien tutkimussuuntauksien näkymiseen käytännössä. Verkostoon liittyvistä asioista tehtävät henkilökohtaiset tulkinnat ja niihin johtaneet skemoista ja organisaation luomasta roolista johtuvat syyt näyttäisivät olevan tärkeitä koko verkoston muodostumisen kannalta. Lisäksi tarkasteltiin luottamusta henkilöiden välillä sekä henkilön luottamusta toiseen organisaatioon. Henkilöiden välinen luottamus havaittiin hyväksi, ja se luokiteltiin teoreettisen tarkastelun mukaiseksi tunnepohjaiseksi ja takaiskuista ennalleen muotoutuvaksi elastiseksi luottamukseksi. Henkilöt luottivat myös toisiin organisaatioihin, mutta luottamus ei ollut yhtä vahvaa kuin yksilöiden välillä.

Verkoston rakenne on monitasoinen. Suurimmista linjoista Varsinais-Suomessa päättää alueellinen ohjausryhmä. Konkreettisemmasta kehittämisestä vastaa muutamia kertoja vuodessa kokoontuva kehittämisryhmä. Hyväksi verkoston rakenteen perustaksi koettiin se, että yhteistyötä koordinoidaan. Siitä ei ollut yhteistä näkemystä, kuka tai mikä tämä yhteistyön ydintoimija olisi. Jotkut, sekä TE-keskuksen sisällä että sen ulkopuolella, näkivät roolin sopivan luontevasti TE-keskukselle. Toiset kokivat, että verkoston koordinaattorin tulisi olla verkostoon kuuluvien organisaatioiden ulkopuolella. Lisäksi verkoston rakenteeseen suuresti vaikuttava asia tulee olemaan huomatta-

vasti niukkeneva rahoitus, joka toisaalta näyttäytyy huolestuttavana asiana mutta toisaalta tervehdyttävänä voimana.

Rakenteen osalta tarkasteltiin myös tietojärjestelmiä ja arkipäiväiseen työhön liittyviä rutiineja. Jokaisella organisaatiolla on oma asiakastietojärjestelmänsä, mikä on selvästi yhteistyötä hankaloittava tekijä. Kuitenkin myös yhteinen järjestelmä löytyy. Nestori on Varsinais-Suomessa toimivien yritysneuvojien Extranet-palvelu, joka sisältää tapahtumakalenterin ja toimintaan liittyviä uutisia. Näiden ajankohtaisten asioiden lisäksi Nestorin toinen tehtävä on toimia tietopakettina, johon on kerätty toimintaan liittyviä dokumentteja ja linkkejä. Yrityspalvelutyö on jatkuvaa yhteydenpitoa kollegoihin, sillä työn keskeisintä osaamista on asiakkaan tarpeen havaitseminen ja asiakkaan yhdistäminen parhaiten asiasta tietävään tahoon. Tämä henkilökohtainen verkosto ja sen tärkeys työn kannalta tuli esille monissa haastatteluissa. Lisäksi rutiineihin liittyvät epäviralliset yhteisöt koettiin luonnollisiksi verkoston rakenteeseen liittyviksi foorumeiksi.

Verkoston strategisen, sosiaalisen ja rakenteellisen sidoksen tarkastelun jälkeen mielenkiintoisin kysymys nostettiin tutkimusongelmaksi: *kuinka verkostolle kehitetään yhteinen strategia?* Tähän liittyen tutkimuksen lopussa tehtiin kahdensuuntaisia johtopäätöksiä. Tutkittavaa verkostoa vertailtiin aiempaan tutkimukseen perustuvaan strategisten verkostojen luokittelu- ja johtamismalliin, jonka ajatukset ovat tietyin ehdoin sovellettavissa myös tutkittuun verkostoon. Tässä on kyse sen määrittämisestä, kuinka tarkkoja tutkitun verkoston johtamissuosituksen tulisi olla? Verkoston johtaminen määriteltiin verkoston jäsenten toisiinsa ja verkostoon kokonaisuutena vaikuttavien olosuhteiden luomiseksi.

Johtopäätösten toisessa osassa esitettiin ajatus siitä, kuinka verkostolle on mahdollista kehittää yhteinen strategia, jolla pyritään tasapainoon verkoston johtamiseen liittyvän kontrollin, strategisen suunnittelun ja itseohjautuvuuden välillä. Verkosto ja sen toiminta nähdään omana kehittämiskohtenaan, jossa olosuhteet pyritään pitämään samanlaisina läpi verkoston. Näin pyritään liittämään verkstorakenteen strateginen taso osaksi tutkitussa tapauksessa hyvin toimivaa operatiivista toimintaa. Verkoston strategiset sidokset esitetään kaikille yhteisenä lähtöalustana, jolla tarkastellaan verkoston tehokkuuden tai asiakashyödyn kannalta tärkeiden kahdenvälisen suhteiden muodostamista. Kahdenväliset suhteet muodostuvat organisaatioiden välisissä keskusteluissa, joissa voidaan havaita verkostoon liittyvien asioiden henkilökohtaisia tulkintoja. Samanlaiset olosuhteet näyttäytyvät erilaisten verkostotulkintojen huomioimisena strategisen verkoston, kahdenvälisen suhteen ja yksilöiden välisten keskusteluiden tasolla. Tämä yhdessä koko tutkimusprosessin kanssa nähdään osana Varsinais-Suomen seudullisen yrityspalveluverkoston kehittämisen perustaa.

LÄHTEET

- Adler, P.S. (2002) Market, hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. Teoksessa: *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, toim. C. W. Choo – N. Bontis, 23–46. Oxford University Press: USA.
- Aittola, T. – Raiskila V. Jälkisanat. Teoksessa: *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. (alkuteos The social construction of reality 1966, käänös V. Raiskila), toim. V. Raiskila, 213–231. Gaudeamus: Helsinki.
- Anderson, P. (1999) Complexity theory and organization science. *Organization Science*, Vol 10, No: 3, 216–232.
- Araujo, L. – Easton, G. (1996) Networks in socioeconomics systems: a critical review. Teoksessa: *Networks and marketing*, toim. D. Iacobucci, 63–107. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Berger, P. L. – Luckmann, T. (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. (alkuteos The social construction of reality 1966, käänös V. Raiskila) Gaudeamus: Helsinki.
- Borch, O. J. – Arthur, M. B. (1995) Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No: 4, 419–441.
- Burt, R. S. (2000) The network entrepreneur. Teoksessa: *Entrepreneurship. The social science view*, toim. R. Swedberg, 281–307. Oxford University Press: New York.
- Creswell, J. W. (2003) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Dubois, A. – Gadde, L.-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55, No: 7, 553–560.
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No: 4, 660–679.
- Ebers, M. (1997) *The formation of inter-organizational networks*. Oxford University Press Inc: New York.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Snehota, I. (2003) *Managing business relationships*. John Wiley & Sons Ltd: Chichester.

- Granovetter, M. (1985) Economic action and social culture: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol 91, No: 3, 481–510.
- Grönfors, M. (2001) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: *Ik-kunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. J. Aaltola, – R. Valli, 124–141. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Hamel, G. (1991) Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83–103.
- Harland, C. M. – Knight, L. A. (2001) Supply network strategy: role and competence requirements. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No: 4, 476–489.
- Heiskala, R. (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktivistista synteisiä yhteiskuntateoriassa*. Gaudeamus: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. p. Kirjayhtymä Oy: Jyväskylä.
- Hite, J. M. – Hesterly, W. S. (2001) The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No: 3, 275–286.
- Hyötyläinen, R. – Simons, M. (1998) Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa: *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* toim. M. Ollus – J. Ranta – P. Ylä-Anttila, 63–131. Taloustieto Oy: Vantaa.
- Håkansson, H. – Ford, D. (2002) How should companies interact in business environments. *Journal of Business Research*, Vol. 55, No: 2, 133–139.
- Jackson, P. M. – Stainsby, L. (2000) Managing public sector networked organizations. *Public Money & Management*, Vol. 20, No: 1, 11–16.
- Jarillo, J. C. (1988) On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No: 1, 31–41.
- Jarillo, J. C. (1993) *Strategic Networks. Creating the borderless organization*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Järvensivu, T. (2007) *Values-driven management in strategic networks: a case study of the influence or organizational values on cooperation*. Helsinki School of Economics: Helsinki.
- Kauppila, J. (2007) Julkiset yrityspalvelut uuteen aikakauteen *Turun Sanomat* 27.1.2007, 2.
- Klint, M. B. – Sjöberg U. (2003) Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 33, No: 5, 408–426.

- Koh, J. – Venkatraman N. (1991) Joint venture formations and stock market reactions: an assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal*, Vol 34, No: 4, 869–892.
- Kohtamäki, M. (2005) *Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa*. Vaasan yliopisto: Vaasa.
- Kollanus, T. (2000) Yhteistyön ja verkostoitumisen uudet muodot: Adapt/Employment-teematyö. Työministeriö: Helsinki.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kovalainen, A. (2001) Sosiaalisen konstruktionismin filosofisesta taustasta. Teoksessa: *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*, toim. M. Aaltonen – A. Kovalainen, 19–24. Forskningsrapporter. Hanken: Helsinki.
- Kvale, S. (1995) The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, Vol 1, No: 1, 19–40.
- Langlois, R. N. – Robertson, P. L. (1995) *Firms, markets and economic change: a dynamic theory of business institutions*. Routledge: London.
- Mishra, A. K. (1996) Organizational responses to crisis. The centrality of trust. Teoksessa: *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, toim. R. M. Kramer – T. R. Tyler, 261–287. Sage Publications: USA.
- Möller, K. – Rajala, A. – Svahn, S. (2004) *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. 2. p. Teknologiainfo Teknova Oy: Helsinki.
- Möller, K. – Rajala, A. – Svahn, S. (2005) Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research*, Vol 58, No: 9, 1274–1284.
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, Vol 23, No: 2, 242–266.
- Niemi, K. (2005) Turun yrityspalvelukeskus tukee ministeriön linjaa. Tekniikka&Talous. <http://www.tekniikkatalous.fi/doc.do?f_id=763002>, haettu 3.11.2007.
- Niiniluoto, I. (1990) *Maailma, minä ja kulttuuri. Emergentin materialismin näkökulma*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Ollus, M. (1998) Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa: *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*, toim. M. Ollus – J. Ranta – P. Ylä-Anttila, 1–7. Taloustieto Oy: Vantaa.
- O’Toole, L. J. Jr. – Meier, K. J. (2004) Desperately seeking Selznick: cooptation and the dark side of public management in networks. *Public Administration Review*, Vol 64, No: 6, 681–693.

- Paija, L. (1998) Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – taloustieteen näkökulma. Teoksessa: *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* toim. M. Ollus – J. Ranta – P. Ylä-Anttila, 9–62. Taloustieto Oy: Vantaa.
- Park, S. H. (1996) Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, Vol 17, No: 5, 795–824.
- Parolini, C. (1999) *The value net. A tool for competitive strategy*. John Wiley & Sons: Chichester.
- Peuhkuri, T. (2005) Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyönteissä*, toim. P. Räsänen. – A.-H. Anttila – H. Melin, 291–308. PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy*. Free Press: New York.
- Provan, K. G. – Milward, H. B. (2001) Do networks really work: a framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, Vol 61, No: 4, 414–423.
- Rajala, M. (2005) Yhden luukun yrityspalvelu vetää asiakkaita. *Taloussanomat* 18.10.2005.
- Richardson, L. (2000) Writing: a method of inquiry. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. N. K. Denzin – Y. S. Lincoln, 923–948. Sage Publications: London.
- Ring, P. S. (1997) Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. Teoksessa: *The formation of inter-organizational networks*, toim. M. Ebers, 113–145. Oxford University Press Inc: New York.
- Saarelainen, T. (2003) *Managing local networks. Impacts of network management on the implementation of new public management and citizen participation*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta: Rovaniemi.
- Silander, M. (2005) Julkisella sektorilla kolme yritysneuvontaa tarjoavaa tahoja. Yritysneuvonnan hajanaisuus hämmentää yrittäjiä. *Turun Sanomat* 28.9.2005.
- Singh, K. – Mitchell, W. (1996) Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 99–115.
- Suomalaiset yrityspalvelut -työryhmä (2005) *Suomalaisten yrityspalvelujen kehityspolku maailman kärkijoukkoon*. KTM julkaisuja 19/2005. Edita Publishing Oy.
- Svahn, S. (2004) *Managing in different types of business nets: capability perspective*. Helsinki School of Economics: Helsinki.

- Tekesin alueraportti (2006) Alueverkoston vaikuttavuusarviointi. Erillisraportti. <http://www.tekes.fi/tekes/netra/seuranta/raportit05/07_alueraportti.pdf>, haettu 7.12.2007.
- Teollisuus ja Työnantajat (2001) Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. <http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/yrittajyysjulkaisut.php>, haettu 21.3.2007.
- Tesch, R. (1990) *Qualitative research: analysis types and software tools*. The falmer press: New York.
- Thorelli, H. B. (1986) Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol 7, 37–51.
- Tikkanen, H. (1996) Pohjosmaisen verkostolähestymistavan tieteenfilosofiset perusteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol 45, No: 4, 384–403.
- Toivola, T. (2005) *Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. Vaasan yliopisto: Vaasa.
- Toivonen, J. (2005) *Kiinteistö- ja rakennusklusterin verkostot – verkostomaisen toimintamallin sisältö ja merkitys*. Turun kauppakorkeakoulun yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja B tutkimusraportteja B1/2005: Turku.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Uzzi, B. (1996) The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, Vol 61, 674–698.
- Valtioneuvoston periaatepäätös Yritys-Suomi-palvelujärjestelmästä (2006) Kauppa ja teollisuusministeriön muistio, päivätty 20.1.2006.
- Vehmanen, J. (2006) Suomen yrityspalvelu uudistetaan. Turun Potkurin malli leviää koko maahan. *Turun Sanomat* 17.3.2006.
- Vesalainen, J. (2002) *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Helsinki.
- Waenerberg, M. (2005) Turun seudun yrityspalvelukeskus Potkurissa yhdistyvät kunnalliset ja valtiolliset palvelut. Yhden luokun malli yritysneuvontaan. *Kaarina-lehti* 24.8.2005, 7.
- Williamson, O. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press: New York.
- Wrong, D. (1961) The oversocialized conception of man in modern sociology. *American sociological review*, Vol 26, No: 2, 183–193.

Yin, R. K. (2003) *Case study research. Design and methods*. Sage publications: Thousand Oaks.

Ylä-Anttila, P. (1998) Yhteenveto – Verkostojen vallankumous. Teoksessa: *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*, toim. M. Ollus – J. Ranta – P. Ylä-Anttila, 115–125. Taloustieto Oy: Vantaa.