

Kyösti Peräkasari

Verkostomaisen Toiminnan Tarkastelu
Case: Seaside Industry Park

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
2017



Verkostomaisen Toiminnan Tarkastelu. Case: Seaside Industry Park

Kyösti Peräkasari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Maaliskuu 2017
Ohjaaja: Daniela Tanhua
Sivumäärä: 32
Liitteitä: 1

Asiasanat: yritysverkostot, teollisuuspuistot, verkostajohtaminen

Tämän opinnäytteen aiheena oli tutkia yrityspuistoalueiden vaikutusta verkostomaisen yritystoiminnan näkökulmasta, tuoden esille mahdollisia hyötynäkökulmia joita yritysverkostolle muodostuu suljetun niiden sisällä toimimisesta

Opinnäytteen teoriaosiossa käsiteltiin yleisesti verkostotoiminnan teoriaa kuvaten yleisesti niiden toimintaa, niiden tuottamaa liiketoiminnallista lisäarvoa, niiden johtamista ja niihin liittyvää riskienhallintaa, siltä osin, kuin sen nähtiin olevan oleellista tutkimuksen osalta. Tieto kerättiin kirjallisuuden lähteistä.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyrittiin selvittämään yrityspuiston roolia verkoston toiminnan kannalta ja sitä, kuinka ne osaltaan toimivat arvoatuottavana tekijänä liiketoimintaverkostolle. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla teollisuuspuisto alueiden hallinnoivia tahoja ja niiden sisällä toimivien yritysten edustajia. Haastateltavina toimivat Seaside Industry Parkin kehityskoordinaattori Jenni Mäenpää, Porin Satama Oy:n toimitusjohtaja Sari Virtanen ja Oy AGA AB:n Harjavallan yksikön paikallispäällikkö Harri Lindqvist.

Tutkimuksen tulokset saatiin analysoimalla tutkittua teoriaa ja haastatteluilla saatua tietoa. Lopputuloksena on kuvaus niistä tavoista, joilla yrityspuiston voidaan nähdä tuottavan arvoa sen sisällä toimivalle verkostoyritykselle.

Study of Network-Type Operation. Case: Seaside Industry Park

Kyösti Peräkasari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in international business

March 2017

Supervisor: Daniel Tanhua

Number of pages: 32

Appendices: 1

Keywords: business networks, industry parks, network management

The purpose of this thesis was to study the impact of industry parks from the perspective of business networks, highlighting possible benefits for business networks operating inside them

The theoretical part of the thesis consists of theory regarding business networks, describing their general nature, the additional value they create, network-management and related risk control in those parts that were seen as critical to the study. The information was collected from literary sources.

The empirical portion of the thesis strived to determine the role of industry parks from the perspective of business networks and how they generate additional value. The study was conducted by interviewing representative from both the administrative parties and businesses inside of industrial parks. Interviewees were Seaside Industry Park's development coordinator Jenni Mäenpää, the managing director of Porin Satakunta Oy, and the regional manager of Oy AGA AB in Harjavalta.

The results of the study were drawn by analyzing the studied theory and information gained from the interviews. As the result is a description of the general ways an industry park can create additional value for a business network operating inside of it.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA VIITEKEHYS	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Tutkimuskysymykset	6
2.3	Viitekehys	7
3	VERKOSTOISTA YLEISESTI.....	8
3.1	Verkostoitumisen tarve ja hyödyt	8
3.2	Verkostoulettavuudet.....	8
3.3	Verkostojen veturiyhtiöt	10
4	VERKOSTOMAISEN TOIMINNAN HYÖDYT	11
4.1	Vakaus, tehokkuus ja vastuujako	12
4.2	Toiminnan joustavuus	13
4.3	Logistinen suunnittelu ja kustannukset	14
4.4	Verkoston toiminnan jatkuva kehitys	15
4.5	Verkoston liiketoiminnallinen tuloksellisuus	16
4.6	Liiketoiminnan uudistamisen tuloksellisuus.....	17
5	VERKOSTOJEN JOHTAMINEN	19
5.1	Luottamuspääoma	19
5.2	Verkoston syklimäinen kehitystyö.....	20
6	VERKOSTOTOIMINNAN RISKEJÄ.....	21
6.1	Perusliiketoiminnalliset riskit	21
6.2	Uudistustoiminnan riskit.....	22
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
7.1	Laadullinen Tutkimus	24
7.2	Tutkimusmenetelmä.....	24
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	25
7.4	Tutkimuskysymykset ja haastattelurunko	26
8	TUTKIMUSHAASTATTELUT	27
8.1	Haastattelu 1 - Seaside Industry Park	27
8.2	Haastattelu 2 - M20 Industrial Park	29
8.3	Haastattelu 3 – Harjavallan Suurteollisuuspuisto	30
8.4	Tutkimuksen tulokset.....	32
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Rauman Seaside Industry Parkin suljetun verkoston toimintaan ja pyrkiä arvioimaan sen kilpailukykyä. Työ keskittyy tutkimaan teollisuuspuiston sisäisen yritysverkoston toimintaa sekä suljetun alueella toimimisesta koituvia vaikutteita yleiselle kilpailukyvyille verrattaessa toimintaan joka ei ole keskitetty puistoalueelle.

Työn teoriaosiossa perehdytään verkostomaisten yritysmallien toimintaan olemassa olevan kirjallisuuden lähteiden kautta, siltä osin kun se on sovellettavissa suljetun teollisuuspuiston toimintamalliin. Käsiteltävinä aihealueina ovat verkostot yleisesti niiden ymmärtämiseksi, verkostomaisen toiminnan hyödyt ja mahdolliset riskitekijät ja verkoston toiminnan hallinnointi.

Työn tutkimuksellinen osio suoritetaan haastattelemalla Seaside Industry Parkin ja vastaavien teollisuuspuistojen ylläpitäviä tahoja. Tarkoituksena on selvittää sitä, miten yrityspuistotoiminta toimii arvoa tuottavana, tai tehokkaampaa toimintaa mahdollistava tekijänä sen sisällä toimivan yritysverkoston näkökulmasta.

Opinnäyte on toteutettu Rauman Kaupungille osana Turku Seas 2020 alueelliseen meri- ja metalliteollisuuden kilpailukykyohjelmaa, tehden siitä ajankohtaisen. Alueella toimiva Rauma Marine Constructions Oy on myös saanut merkittävän tilauksen matkustaja-autolautasta ja aiesopimuksen puolustusvoimilta viidestä aluksesta. Sopimuksien toteutumisella on merkittävä työllistävä ja taloudellinen vaikutus Rauman alueelle. Rauman kaupunki teettää aiheeseen liittyen kaksi opinnäytettä. Toisen opinnäytteen suorittaa Timo Markkanen, keskittyen enemmän tarkastelemaan tarkemmin kapeampaa osa-aluetta Seaside Industry Parkin verkoston toiminnasta kohdeyhteisön kanssa käydyn keskustelun määrittelemänä.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Rauman Seaside Industry Parkin sisälle rakentuvan suljetun verkoston kilpailukykyä. Punaisena lankana toimii sen selvittäminen, mitä hyötyä verkostomaista toimintamallia hyödyntäville yrityksille mahdollisesti muodostuu siitä, että niiden verkosto pääpiirteittäin muodostuisi yrityksistä suljetun teollisuuspuistoalueen sisällä. Tutkimus kohdistuu vain niiden hyötyjen tarkasteluun, joilla on merkitystä yrityksen ydinliiketoiminnan kannalta. Pois tarkastelusta jäävät siis puistoalueen tuottamat oheishyödyt ja palvelut.

Tarkoituksena on tuottaa arvio yrityspuistotoiminnan mahdollisesta osasta arvoa tuottavana tekijänä verkoston kokonaisuudessa. Tavoitteena on tuoda esille se, miten yrityspuisto voi tukea sen sisäisten verkostojen muodotumista, kehittymistä ja toimintaa, sekä kartoittaa arvontuottamisen toteutumista Seaside Industry Parkin sisällä.

2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytteen projektiosiona toimii arvion tuottaminen teollisuuspuiston kilpailukykyä tukevista toiminnoista. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on verkostomainen toiminta?
- Miten suljetun verkoston toiminta eroaa avoimesta?
- Mitä lisäarvoa yrityspuisto tuo sen sisälle muodostuvaan verkostoon?
- Miten verkosto johdetaan?
- Miten hallita verkostomaisen toiminnan riskejä?

2.3 Viitekehys

Jotta voitaisiin arvioida suljetun verkoston toimintaedellytyksiä, on tarpeen ymmärtää siihen liittyvät eri osapuolet, niiden sijoittuminen verkostossa ja niiden väliset yhteydet. Tätä havainnollistamaan, sekä tutkimuksen tueksi, on luotu alla oleva teoreettinen viitekehys. (Kuvio 1.) Viitekehys on kehitetty yhteistyössä rinnakaista opinnäytettä tekevän Timo Markkasen kanssa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kaavio on mukaelma jokseenkin yleispätevästä esimerkistä verkostomaisesta toimintamallista ja sen luomista yleisistä hyötynäkökulmista. Tässä esimerkissä verkoston ydintoiminta on sijoitettu suljetun solun sisälle, joka edustaa yrityspuistotoimintaa.

3 VERKOSTOISTA YLEISESTI

3.1 Verkostoitumisen tarve ja hyödyt

Yritysten pyrkimys keskittyä omaan ydintoimintaansa ja sen kehittämiseen kilpailukykyä säilyttämiseksi ei ole enää uusi kehityssuunta, vaan jo yleisesti hyväksytty toimintatapa nopeasti muuttuvien ja korkeateknologisten globaalien markkinoiden tarpeisiin vastaamiseksi. Yrityksien on jatkuvasti harkittava, onko niiden kannattavaa käyttää resurssejaan jonkin tuotantoprosessin osan toteuttamiseksi itse, vai tulisiko se ostaa ulkopuoliselta toimijalta. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999, 9.)

Verkostot ovat huomattavasti monimuotoisempia kuin aiemmin. Kyse ei ole enää vain tuotantoprosessien ulkoistamisesta ja jokseenkin lineaarisista alihankintaketjuista, vaan yritykset tekevät kasvavassa määrin yhteistyötä pidemmällä tähtäimellä myös kehitys- ja innovaatio-verkostoissa. Varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla verkostoituminen on merkittävä tapa pyrkiä laajentamaan yrityksen toimintaa ja markkina-aluetta, sisäisten resurssien usein ollessa riittämättömiä samankaltaisten laajennusten tekemiseksi itsenäisesti. (Valkokari ym 2009, 10-11.)

Tästä kehityssuunnasta johtuen yrityksille muodostuu monimuotoisia sidosryhmien verkostoja. Yrityksen johdolle onkin tärkeää kyetä tunnistamaan yrityksen yhteistyöverkostojen ottamia muotoja ja ymmärtää niiden toimijoiden rooleja verkoston sisällä voidakseen arvioida omaa tarvettaan verkostoitumisasteestaan ja -strategiastaan. (Valkokari ym 2009, 12-13.)

3.2 Verkostoulottuvuudet

Yrity maailman monimuotoisuudesta johtuen on vaikeaa tehdä yleispätevää mallia yritysverkoston toiminnasta. Verkostot ovat useimmiten tarvekohtaisesti muodostuneita ja kykeneviä muuttumaan niiden toimintaympäristön muuttuessa. Lähtökohtaisesti voidaan kuitenkin ajatella, että yrityksellä on horisontaalisia ja vertikaalisia yhteistyöverkostoja, sekä niiden erilaisia yhdistelmiä (Niemelä 2002, 18.)

Vertikaalinen yhteistyö voidaan nähdä sarjana ketjutettuja toimintoja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tällaisesta yhteistyöstä selkeimpänä esimerkkinä toimivat tuotantoketjut, joissa tuotteen eri osien tuotantoja ja kokousta hoitavat eri toimijat. Klassisesti tällaiset verkostot ovat luonteeltaan hierarkisia, joissa johtoyritykset ovat muita osapuolia vahvemmassa asemassa. Varsinkin verkoston toiminnan alkuvaiheissa niiden neuvotteluasema on huomattavasti parempi kuin muiden osapuolten. (Hallikas ym 2002. 14; Niemelä 2002, 18-19.)

Horisontaaliset verkostot taas kehittyvät saman prosessivaiheen toimijoiden välille. Kyseessä voi olla yhteinen kehitystyö tai toisiaan täydentävien yhteistyömallien muodostus. (Niemelä 2002, 18-19.)

Yritysverkostoja voidaan myös jaotella niiden tavoitteiden kautta. Pääasiassa verkostojen tavoitteena on joko kehittää yrityksen ydinliiketoimintaa, uudistaa nykyisiä toimintatapoja, tai kehittää kokonaan uusia liiketoimintaa, teknologiaa tai palveluja. (Möller, Rajala & Westerlund 2008, 32.)

Nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen keskittyvät verkostot ovat useimmiten vertikaalisia verkostoja, kuten esimerkiksi alihankinta- ja toimittajaverkostot. Näiden verkostojen kautta pyritään joustavampaan, nopeampaan ja kustannustehokkaampaan toimintaan. Tällaisten verkostojen toiminta perustuu jo olemassa olevien ratkaisujen hyödyntämiseen tavoitellun kokonaisuuden saavuttamiseksi, eikä sen yleisesti nähdä sisältävän varsinaista innovaatio tai kehitystyötä toimijoiden välisenä yhteistyönä. (Valkokari ym 2009, 13.)

Arvotuotannon uudistukseen keskittyvät verkostomallit ovat usein luonteeltaan väli- tai määräaikaista. Tällaisia verkostoja muodostuu usein projektiliiketoiminnassa. Tällä tarkoitetaan liiketoimintamallia joissa veturiyritysten johtamia suuria, asiakkaalle räätälöityjä ratkaisuja tuottamaan kasataan yksittäisten toimijoiden projektiverkosto. Myös yhteistyössä tehdyt kehitys- ja tutkimusluontoiset projektit voidaan katsoa kuuluviksi tähän kategoriaan. Tällaisesta projektiyhteistyöverkostosta liiketoiminnassa käytetään myös nimitystä virtuaaliyritys. Usein virtuaaliyritys, joka projektia varten muodostuu, on osa aiemmin muodostunutta yhteistyöverkostoa. Se ei kuitenkaan ole sidottu verkostoon, vaan hyödyntää kyseisen projektin tarpeiden mukaisesti verkoston

tarjoamaa erityisosaamista, mutta voi myös sisältää verkoston ulkopuolelta hankittua, puuttuvaa osaamista. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 6; Valkokari ym 2009, 68.)

Täysin uutta toimintamallia tai liiketoimintaa varten muodostuneet verkostot keskittyvät innovaatioaloille. Kyseen ollessa uudenlaisten sovellusten kehitys ja toteutus, ovat verkostotkin vaihtelevan muotoisia. Käytännön tasolla voidaan kuitenkin katsoa olevan olemassa verkostoja, jotka ovat luotu tekemään yleistä kehitystyötä jollakin tietyllä alalla ja verkostoja joiden toiminnalle on asetettu selkeämpi päämäärä, kuten esimerkiksi uuden teknologiastandardin kehitys. (Valkokari ym 2009, 69.)

Yrityksen koosta ja toiminnasta riippuen sen liiketoimintaverkoston koko ja muoto vaihtelee suuresti. Yleisenä nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin pitää, että mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä enemmän sille muodostuu horisontaalisen tason verkostoja. Verkoston moniulotteisuus ja laajuus luo haasteita yrityksen johdolle sen hallinnoinnin suhteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö pienten ja keskisuurten yritysten onnistunut verkostostrategiointi- ja toiminta olisi niille yhtä kriittistä. Johtuen rajallisista resursseista niille koituvat vaikutukset voivat olla huomattavasti merkittävämpiä koko yrityksen toiminnan kannalta. (Valkokari ym 2009, 69.)

3.3 Verkostojen veturiyhtiöt

Veturiyrityksellä tarkoitetaan verkoston yritystä jonka tuotteita tai palveluja viimekädessä myydään ja markkinoidaan asiakkaille tai avoimille markkinoille. Veturin toiminta on asiakaslähtöistä. Sen pääasiallinen vastuu verkoston toiminnan kannalta on tuotteiden markkinointi, myynti ja kehitys, sekä toimiminen verkoston toiminnan koordinaattorina. Helpointa lienee kuvitella veturiyritys kohtana, jossa verkosto myynti ja tuotantoverkostot kohtaavat. Veturiyritys on myös tavallaan verkoston ulko-kuori, joka näkyy ulospäin, muiden osien jäädessä taka-alalle. Tästä johtuen verkostoveturin brändi on se, jolle tuotteiden tai palvelujen brändiarvo perustuu. (Niemelä 2002, 45-46.)

Yleisimmin verkostoveturin asemaan päätyy yritys joka jo menestyneesti toiminut kansainvälisillä markkinoilla omillaan. Veturiasema kuitenkin vaatii yritykseltä sitoutumista verkoston toimintaan ja sen pitkäluontoiseen kehittämiseen. Tästä johtuen menestyvät yritykset eivät välttämättä ole valmiita tällaiseen muutokseen, sen haasteellisuuden ja mahdollisten liiketoimintariskien takia.

Veturi saattaa myös muodostua verkoston sisällä jonkin, tai joidenkin yhteistyöverkoston yrityksistä ottaessa hoitaakseen veturin tehtävät. On olemassa myös yrityksiä jotka erikoistuvat pelkästään veturitoimintaan. Ne keräävät oman myynnillisen, hallinnollisen ja tuotekehityksellisen osaamisensa ympärille verkoston toimijoita jotka tuottavat halutun tuotteen. (Niemelä 2002, 47-49.)

4 VERKOSTOMAISEN TOIMINNAN HYÖDYT

Kuten jo aiemmin mainittiin, yritys voi hankkia ulkopuolista osaamista ja tuotantokapasiteettia mahdollistaakseen tai laajentaakseen toimintaansa tai kehittääkseen jo olemassaolevaa prosessia, luovuttamalla oman ydinosoamisensa ulkopuolisia toimintoja toisille toimijoille, joiden uskotaan voivan tuoda niihin erityisosaamista ja lisäarvoa. Vaikka yritykselle voikin muodostua monimuotoisia yhteistyösuhteita eri yritysten kanssa, ei niitä verkostotalouden teorian kannalta välttämättä katsota verkostomaisiksi, niiden vain täyttäessä jonkin yrityksen toiminnalle välttämättömän tarpeen, tuomatta siihen minkäänlaista lisäarvoa. Onkin tärkeää erotella toimintaedellytyksellisten ja kilpailuetua tavoittelevien verkostoyhteistyön aspektien välillä ymmärtääkseen sen, miten verkoston luoma kilpailuetu muodostuu ja kehittyy yhteistyön jatkuessa.

Arvonmuodostus ja sen maksimointi vaatii pitkäaikaista yhteistyötä jossa fokusoidutaan kokonaisprosessin kehittämiseen. Tämä vaatii myös mukautumista ajatusmalliin, jossa esimerkiksi alinhankinnalla ei haeta vain halvempaa hankintahintaa vaan kilpailuedun kohottamista. Tarkoitus onkin, että tärkeimmiksi nähtyjen verkostosuhteiden osalta siirryttäisiin lähemmäs strategisia kumppanuuksia, joissa pyritään pitem-

pikestoiseen ja kehittyvään yhteistoimintaan. Tämä vaatii joissain tapauksissa yrityksiltä suurempaa panostusta verkostosuhteen osalta, josta johtuen niihin ryhtyminen tulee olla harkittuja päätöksiä. (Ollus ym. 1998, 32-35.)

Pinnallisella tarkastelulla voi kilpailuedun haku moniosaisesta vertikaalisesta tuotantoverkostosta kuulostaa haasteelliselta, jokaisen verkoston osapuolen tuodessa yhtälöön myös yhden katteenottajan lisää. Kilpailukykyisessä verkostossa saavutetut edut ovat kuitenkin suurempia kuin mahdolliset yhteistoimintakustannukset ja kaikkien osapuolten tulisi tuntea, että ne hyötyvät yhteistyöstä. Kuitenkaan ei ole itsestäänselvyys, että verkosto tuottaa riittävän kilpailuedut, vaan on mahdollista, että verkostokokeilu ei ole onnistunut. Kyseessä on hallitun riskin oton prosessi, jossa ensisijaista on systemaattinen päätöksenteko ja avoin kommunikaatio yritysten välillä, varsinkin verkoston luontivaiheessa, jolloin näkemykset yhteisistä pelisäännöistä voivat olla poikkeavia, ellei niistä sovita selkeästi. (Niemelä 2002, 97-100.)

4.1 Vakaus, tehokkuus ja vastuujako

Verkoston jäsenyritysten keskittyessä kapeaan osaamisalueeseen, on niillä paremmat mahdollisuudet kehittää kyseistä toimintoa äärimmilleen, tuottaen kokonaisprosessille ja siten lopputuotteelle arvoa ja kilpailukykyä koko verkostolle. Vaikkakin toimijoiden määrä kasvattaa samalla katteenottajien määrää, joka jossain määrin kasvattaa kokonaiskustannuksia, on sitä tasapainottamassa erityisosaamisen tuoma tehokkuuden lisäys. Toiminnan kehittyessä yritykset kykenevät yhä korkeampaan tuottavuuteen ja samoille panoksille saadaan parempi tuotto. Lisäksi tämä vapauttaa yritykselle lisää resursseja ydintoiminnan jatkuvaan kehitykseen ja muihin toimintoihin, kuten markkinointiin. Vastaavasti verkoston sopimustuottajien eri tarvitse sitoa omia resurssejaan toimintoihin tuotteiden markkinointiin vaan ne hyötyvät veturiyrityksen brändin ja tuotteiden alla toiminnasta ja voivat keskittyä tuotannon osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Niemelä 2002, 98-100.)

Koska yrityksiä toimintojen määrä laskee, on niillä myös matalampi investointitarve. Tämä vastavuoroisesti laskee sidotun pääoman tarvetta. Pääasiallisesti voidaan myös katsoa, että pääoman käyttötehokkuuden tulisi myös kasvaa, johtuen

erityisosaamiseen keskittymisestä. Myös toiminnan riskit jakaantuvat yritysten kesken verkostossa niiden vastuualueiden mukaisesti, alentaen yksittäiselle yritykselle kohdistuvia riskejä. Vaikkakin jakautus tuo osittaista vakautta, on tärkeää huomata, että verkostoa tulee ajatella kokonaisuutena, joka on vastuullinen asiakkailleen. Näin ollen koituneet virheet voivat edelleen vahingoittaa verkoston myyntikykyä kokonaisuutena. (Niemelä 2002, 98-100.)

4.2 Toiminnan joustavuus

Yrityksen kasvaessa myös sen sisäinen organisaatio ja toiminta monimutkaistuu. Tämä kehitys tuo tullessaan tiedonkäsittelyyn ja mukautumiseen kohdistuvaa hitautta. Yleisesti ottaen matalamman organisaatorakenteen omaavat, pienemmät yritykset ovatkin kykenevämpiä joustavaan menettelyyn tilanteen sitä vaatiessa. Johtuen yksinkertaisemmasta rakenteestaan, niiden toiminnalle usein myös kohdistuu pienempiä kustannuksia joustavuudesta kuin suuren organisaation tapauksessa. Veturiyritysten ulkoistaessa toimintojaan, ne saavatkin välillistä hyötyä pientoimittaiien ja sopimusvalmistajien nopealiikkeisyydestä. Lisäksi koska suurempi yritys ulkoistaa tuotantonsa osia tai sen kokonaan verkostolle, johon on mahdollista lisätä toimijoita tarpeen mukaisesti, on sen mahdollista vastaanottaa suurempia asiakastilauksia, kuin mitä se kykenisi yksinään täyttämään. Yhteistyöllä saadaan siis lisättyä myös toimitusvarmuutta, vaikkakin riippuvuus toisista toimijoista lisääntyy. (Ollus ym. 1998, 38-42.)

Haasteita verkostolle muodostuu joustavuuden kannalta yritysten erilaisista voimasuhteista. Pienet yritykset voivat olla myöntyviä joustoihin osittain omien etujensa vastaisesti toimintansa jatkuvuuden takaamiseksi. Tällöin suurempien yritysten on mahdollista hyötyä niiden mukautuvuudesta ja riippuvuudesta suuremmista yrityksistä, siirtäen omia tuotannollisia ja liiketoiminnallisia riskejään niiden kannettavaksi. Tällaista yhteistyötä ei kuitenkaan voida luonnehtia strategiseksi kumppanuudeksi, hyötyjen kohdistuessa vain vahvemmassa neuvotteluasemassa olevaan osapuoleen. Yhteistoiminnan tulisi hyödyttää molempia osapuolia, tuoden kannustimia toimintaan yrityksille jotka ottavat kantaakseen osansa toiminnan riskeistä ja mahdollistavat toiminnan joustavuutta. (Ollus ym. 1998, 38-42)

Pitkällä aikavälillä on pienyritysten mahdollista vajota niin sanottuun modernisoitumisloukkuun, jossa ne pyrkivät mukauttamaan toimintaansa suurorganisaation tuotantomalliin ja menettävät juuri ne pienemmille yrityksille ominaiset, joustavuuden ja nopean tiedonkäsittelyn piirteet, jotka osittain muodostivat niiden houkuttelevuutta yhteistyökumppanina. Vastaavaa kehitys voi tapahtua myös yrityksen kasvaessa ja sen omaksuessa suuremmille yrityksille luonteenomaista byrokratiaa ja muodollisempia kommunikointitapoja. (Ollus ym. 1998, 38-42.)

4.3 Logistinen suunnittelu ja kustannukset

Kuten muissakin osa-alueissa verkoston toiminnassa, myös logististen toimintojen ulkoistamista siihen erikoistuvalla yritykselle tulee harkita ja se voikin tuoda tullessaan merkittäviä kustannussäästöjä sekä tehostaa toimintaa.

Jos kukin yritys täyttäisi tarpeen itselleen parhaaksi näkemällään tavalla, on mahdollista, että verkoston sisälle muodostuisi erilaisia toimintatapoja jotka eivät välttämättä olisi toistensa kanssa yhteensopivia. Tämä lisäisi sekaannusta ja hidastaisi toimintaa. Tähän verrattuna keskitettynä logistiikkavastaavana toimiva erityisosaja on kykenevä suunnittelemaan ja kehittämään tuotantoverkoston logistiikkaa kokonaisuutena, tuottaen tehokkaamman loppuratkaisun. Verkoston koostuessa monista eri toimijoista, on niillä yleisesti myös yhteisönä vahva neuvotteluasema, johtuen niiden yhteistoiminnan koosta. Tällöin ulkoistettu logistiikkapalvelu on yleisesti myös mahdollista hankkia parempaan hintaan kuin jos neuvottelijana toimisi vain yksittäinen yritys. (Heinrich & Betts 2003, 43-46.)

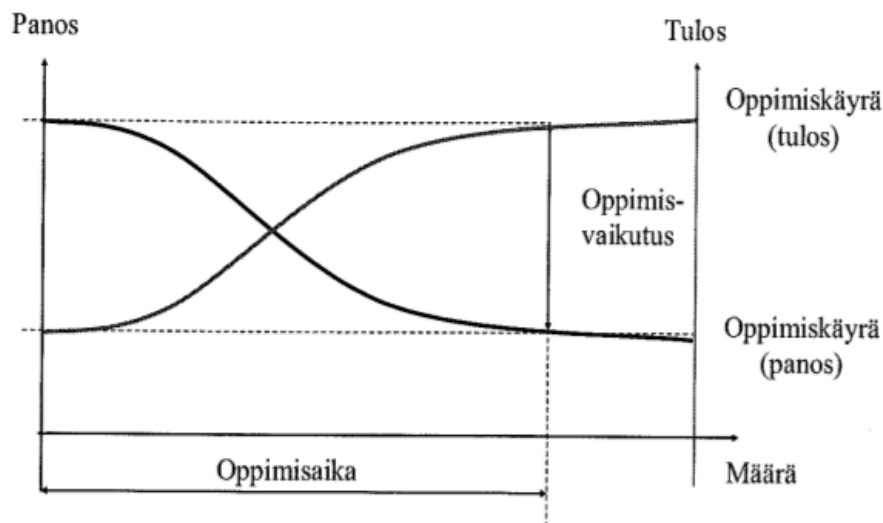
Muistettavaa on kuitenkin se, että logistiikan toimivuus on hyvin riippuvaista oikeasta ja ajankohtaisesta tiedonkulusta. Vanhanaikaisissa toimitusketjuissa tieto kulki askeleittain toimitusketjun lopusta sen alkua kohti. Johtuen jokaisen yksittäisen toimijan käsittelyviiveestä muodostuu tällaisessa kommunikaatiossa lisääntyvää viivettä, Bullwhip-teorian mukaisesti. Hyvin toimivassa logistisessa verkostossa tiedonkulku tapahtuu useimmiten keskitetyn verkoston kautta, jolloin tieto kulkeutuu sitä tarvitse-

valle osapuolelle viiveettä. Tämä asettaa verkostolle, varsinkin ennen sen vakiintumista merkittäviä haasteita avoimen ja reaaliaikaisen tiedonkulun järjestämiselle. (Heinrich & Betts 2003, 24-28.)

4.4 Verkoston toiminnan jatkuva kehitys

Toistuva teema verkoston tuomissa hyödyissä on erikoistumisen tuoma tehokkuus. Kuten kaikessa muussakin korkeatasoisessa osaamisessa, sen saavuttaminen ja ylläpito vaatii systemaattista kehitystyötä verkoston osapuolten yhteistoimintana. Ihanteellisesti päätöksenteko kehityskohteista ja -toimista tehtäisiin perusteelliseen analyysin nykytilanteesta pohjalta. Kaikkien osapuolten joita kehitystyö koskee tulisi kyetä osallistumaan jossakin määrin päätöksentekoon niiden sitoutumistason kehitystyöhön takaamiseksi.

Verkoston toiminnan alkuaikoina saatu tuotto työ- ja resurssipanoksille verrattain pieni. Verkoston toiminnan kehittyessä ja organisaation oppiessa toimimaan yhdessä, kasvavat saadut tuotot panoksille. Mitä pidempään yhteistyö jatkuu, sitä pidemmälle käytäntö voidaan kehittää ja saavuttaa korkeampi tehokkuus. Työpanosten ja -tulosten välistä yhteyttä havainnollistaa alla oleva kaavio (Kuvio 2.) Aiemmin saavutetulla osaamisella ja kokemuksella on määrittävä vaikutus toiminnan lähtötasoon, mutta monen eri toimijan välinen toiminta on aina jokseenkin tapauskohtaisesti muodostuvaa, ja voi vaatia uudenlaisen toiminnan omaksumista yhteistyön toiminnan takaamiseksi. Lähtötaso saattaa olla jopa alhaisempi tehokkuudeltaan kuin aiemmat toimintatavat. Kuitenkin jos yhteistyökumppanit on valittu oikein, tulisi verkoston toiminnan pystyä ylittämään se tehokkuus johon yritys on aiemmin kyennyt omillaan. Suurin hyöty saavutetaan siis pitkäkestoisista, strategisista kumppanuuksista, joita kehitetään tietoisesti koko yhteistyön ajan. (Simons & Salkari 2006, 4-8.)



Kuvio 2. Panoksen ja tuloksen oppimiskäyrät (Simons & Salkari 2006, 7.)

4.5 Verkoston liiketoiminnallinen tuloksellisuus

Verkoston perusliiketoiminnan tuloksellisuutta voidaan arvioida niin sanotulla tuloskortti-järjestelmällä, jossa toimintaa tarkastellaan taloudellisilla mittareilla, asiakasnäkökulmasta, sisäisten prosessien osalta sekä oppimis- ja kehitysnäkökulmasta. Verkostoa voidaan tutkia joko yrityskohtaisesti, tai joitain alueita yhdistellen verkoston eri osia kattaviksi, riippuen mahdollisuuksista. Myös vertailua verrastettaviin toimijoihin ja alan yleisiin benchmark-lukemiin voidaan tehdä riippuen tiedon saatavuudesta. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 69-72.)

Taloudelliset mittarit ovat yleisesti ottaen liiketaloudessa käytettäviä tunnuslukuja, joiden avulla pyritään hahmottamaan yrityksen nykytilannetta. Yleisimpiä esimerkkejä tällaisesta ovat liikevaihto, liiketulos, omavaraisuus, pääoman tuotto ja kannattavuusluvut, sekä niiden muutokset. (Möller ym. 2004, 69-72.)

Asiakasnäkökulmasta verkostoa tarkastellessa pyritään arvioimaan sitä, miten hyvin verkoston on onnistunut asiakassuhteidensa ja markkina-asemansa hallinnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa markkinaosuuteen, asiakassuhteiden luonteiden, määrän

ja arvon sekä niiden muutosten sekä yleisen asiakastyytyvyyden ja yrityksen brandin kaltaisten tekijöiden tarkastelua. (Möller ym. 2004, 69-72.)

Sisäisten prosessien osalta tutkimus kohdistuu yritysten oman toiminnan ja sen mahdollisten vajavaisuuksien tunnistamiseen. Yleisiä mittareita toiminnan tarkastelulle ovat virheiden määrät toimituksissa ja tuotannossa, läpimeno- ja kiertoajat, toimituksien varmuus, nopeus ja oikea-aikaisuus ja työntekijään kohdistuva käyttökate. (Möller ym. 2004, 69-72.)

4.6 Liiketoiminnan uudistamisen tuloksellisuus

Johtuen uudistusverkostojen projektiluontoisuudesta, on niillä myös jokseenkin yksilöidyt tarpeet ja toimintaympäristöt. Tästä johtuen on yleispätevän mallin verkoston tuloksellisuudem tarkaksi arvioimiseksi haasteellista. Uudistusverkoston keskittyessä prosessien ja tuotteiden kehitystoimintaan kokonaistuottavuuden lisäämiseksi, voidaan kuitenkin hyödyntää joitain yleisiä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden osa-alueita tarkastelumallin (Kuvio 3) luomiseksi, jonka pohjalta seuranta-toimintaa voidaan suunnitella verkostokohtaisesti. (Möller ym. 2004, 105-107.)

	Ulkoinen tehokkuus	Sisäinen tehokkuus
Verkon strategia ja tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> – Kehitetyn teknologian/ tuotteen tai prosessien parantumisen vaikutukset kilpailu-/markkina-asemaan – Verkon imago ja brandi 	<ul style="list-style-type: none"> – Uuden tiedon ja tietämyksen luominen ja yhdistäminen nykyiseen osaamis- ja kyvykkyysspoijaan – Kehityshankkeiden riskien jakaminen
Verkon rakenne	<ul style="list-style-type: none"> – Verkottuminen tärkeimpiin käytäntöyhteisöihin – Hankkeen pohjalta syntyneet uudet käytäntöyhteisöt 	<ul style="list-style-type: none"> – Verkon joustavuuden ja pysyvyyden tasapaino – Nopeasti aktivoitavien tiimien ja kehittämisverkkojen syntyminen
Verkon operatiivinen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> – Kehittämisen kohteena olevan teknologian, tuotteen, prosessin suorituskyvyn, laadun, käytettävyyden parantuminen – Kehityshankkeen vaikutus arvontuotantojärjestelmän ja kokonaistarjooman parantumiseen 	<ul style="list-style-type: none"> – Kehitysvoimavarojen hyödyntämisen tehokkuus – Kehityshankkeen läpimenoaika ja aikatauluissa pysyminen – Hankkeiden tuloksena syntyneet kustannussäästöt – Prosessien läpimenoaikojen lyhentäminen

Kuvio 3. Uudistamisverkon toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen (Möller ym. 2004, 106.)

Tarkastelumallissa keskitytään havainnoimaan vaikutuksia, joita toiminnalla on ollut yrityksen strategian ja tavoitteiden, verkoston rakenteen ja sen operatiivisen toiminnan kannalta. Tarkastelussa pyritään ottamaan huomioon verkoston oppimisen vaikutus ja arvo. Jokaista osa-aluetta tarkastellaan sekä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden näkökulmasta. Strategisella tasolla tuloksellisuutta arvioidaan verkoston toiminnan tavoitteiden näkökulmasta, rakenteellisen tason tarkastelun tapahtuessa käytännön toimintaan kohdistuneisiin vaikutteisiin. Operatiivisen tason tarkastelu keskittyy saavutetun lisäarvon tarkasteluun toiminnan eri osa-alueilla ja eri tekijöille. (Möller ym. 2004, 105-107.)

5 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

Verkoston johtaminen poikkeaa lähtökohtaisesti luonteeltaan yrityksen johtamiselta, sillä johtamisen pääpainona ovat yhteisten päämäärien tavoittelu. Jokainen yritys tietenkin pyrkii itselleen edullisimpaan asemaan, jolloin niiden johtojen näkökulmat toimintaan voivat olla vahvastikin poikkeavia. Tärkeää onkin erotella juuri yritysten sisäinen johtaminen verkoston sisäisestä johtamisesta. Verkoston yritysten välinen kommunikaatio on tärkeää yhteisten pelisääntöjen ja kaikkia tyydyttävän toimintatavan muodostumiseksi. Samalla yrityksiä tuntemus toisiinsa syvenee, luoden niiden välille sosiaalista pääomaa, tai tarkemmin luottamuspääomaa. (Ollus ym. 1998, 65-68)

5.1 Luottamuspääoma

Yritykset jotka siirtyvät verkostomaiseen toimintamalliin ottavat tietoisesti riskin tullessaan riippuvaisiksi ulkoisista toimijoista. Ilman vakiintuneita toimintamalleja ja kokemusta yhteistyökumppanien toiminnasta voi veturiyrityksille muodostua paineita pyrkiä hallinnoimaan ja valvomaan toisten osapuolten toimintaa. Laadun- ja riskienhallinnan kannalta voi tällä olla verkoston toiminnan alkuajoille huomattavan tärkeääkin arvoa sen varmistamiseksi, että verkoston toimintaedellytykset täyttyvät. Yhteistyön jatkuessa onnistuneena aletaan toiseen osapuoleen ja siihen, että se täyttää oman osansa sopimuksesta luottaa kasvavassa määrin. Valvonnan tarve vähenee ja osapuolet saavat vapaammat toimintamahdollisuudet oman toimintansa organisointiin ja kehittämiseen. Tämän yrityksiä välisen suhteen arvoa kutsutaan nimityksellä luottamuspääoma. Korkeamman pääoman omaavat yhteistyösuhteet ovat useimmiten niitä, joissa päästään parhaisiin tuloksiin, niiden mahdollistaessa avoimemman kommunikaation ja pitkäjäksoisen, yhteisen kehitystyön, jollaiseen yritykset eivät välttämättä ole valmiita kyseen ollessa uudesta tai vähemmän kriittisestä yhteistyökumppanista. (Niemelä 2002, 47-49.)

Luottamuspääoma on resurssi yritykselle ja verkostolle johon se kuuluu siinä missä muukin aineeton pääoma. Se tulisi ainakin tiedostaa ja ymmärtää strategisia kumppanuuksia suunnitellessa ja niitä ylläpitäessä. Ilman tietoista sijoitusta luottamuspääoman rakentamiseen, voi sen kehittyminen olla hidasta tai jäädä

alhaiseksi. Pääoman tuottamaa arvoa on jokseenkin vaikeaa havainnollistaa sen toimien enemmän mahdollistavana tekijänä kuin suoranaisena osana arvoketjua. Sen vaikutus voidaan kuitenkin nähdään varsinkin kommunikaation ja kehitystoiminnan alueilla. (Harland, Nassimbeni & Schneller 2013, 272-276.)

Luottamuspääoma ei myöskään ole itsessään toimintaohjaava mekanismi yritysten välillä, vaan itseohjautuvuutta mahdollistava asiantila osapuolten välillä. Ei tulisi siis olettaa, että vaikka luottamuspääomaa olisikin kertynyt, että toiminta olisi välttämättä itsestään ohjautumassa kohti tehokasta kumppanuutta ja oikeita toimintatapoja. Myös ohjaus ja valvontatoimilla on edelleen oma osansa verkoston toiminnassa, mutta ne ainakin osittain joutuvat antamaan tilaa muodostuvien sosiaalisten rakenteiden alta. (Valkokari ym 2009, 133-135.)

5.2 Verkoston syklimäinen kehitystyö

Kehitystyö verkoston sisällä voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla, johtuen verkostojen muotojen ja tarpeiden moninaisuudesta. Yhtenä toimivana kehitysmallina yleisesti pidetään syklimäistä mallia, joka voidaan pääpiirteittäin jakaa kolmeen vaiheeseen.: Perusanalyysiin, suunnitteluun ja vakiinnuttamiseen. Vaiheet on esitetty kronologisessa järjestyksessä, mutta niiden toiminta voi olla myös jokseenkin päällekkäistä. (Ollus ym. 1999, 137-141.)

Suunnitteluvaiheen lähtökohtana on nykytilanteen kartoitus, sekä kehitystarpeiden ja nykyisten haasteiden tunnistaminen. Yleisesti tämän osan suorittaa verkoston päätoimijän asettama työryhmä. Asetettujen kehitystavoitteiden pohjalta tehdään lisätutkimus verkoston muiden yritysten näkökulmista täydentämään kokonaisuutta. Tämän pohjalta luodaan yhteenvedollinen raportti tarpeista ja yrityskohtaisista kehitystarpeista. (Ollus ym. 1999, 137-141.)

Suunnitteluvaiheessa yritykset rakentavat kehitysorganisaation, ja sopivat sen toiminnasta. Keskitetty päätösryhmä tekee päätökset yrityskohtaisten kehitystavoitteiden asettamisesta ja kehitysryhmien perustamisesta. Tämän jälkeen eri ryhmät työskente-

levät luodakseen ratkaisua, työkaluja ja toimintamalleja havaittuihin haasteisiin ratkaisuiksi. Ehdotuksia koostetaan ja esitetään yhdistetysti niiden yhteensopivuuden hallinnoimiseksi. Asetettu päätösryhmä tekee lopulliset päätöksen ehdotusten toimeenpanosta. Työryhmien tulisi sisällyttää työntekijöitä joiden toimintaan niiden kehitystyön tavoitteet tulevat vaikuttamaan. Tämä antaa perspektiiviä työn suorittajan näkökulmasta ja mahdollistaa hiljaisen tiedon sisällyttämisen kehitystyöhön. (Ollus ym. 1999, 137-141.)

Vakiinnuttamisvaiheessa pyritään integroimaan ehdotukset yrityksen toimintamalliin. Tämä sisältää niin tarvittavat rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen kuin tarpeellisen koulutuksen työntekijöille. Ratkaisevaa on myös jälkiseuranta, jotta voidaan arvioida muutosten onnistuneisuutta, Saadun tiedon perusteella voidaan myös arvioida, onko jatkokehitys tai korjaustoimenpiteet tarpeellisia, luoden osittain itseäänkorjaavan kierron kehitysjärjestelmälle. (Ollus ym. 1999, 137-141.)

6 VERKOSTOTOIMINNAN RISKEJÄ

Vaikka verkostoitumalla voidaankin kyetä alentamaan ja jakauttamaan riskejä, eivät katoa mihinkään. Myöskään ei ole verkoston osapuolen riskejä, joilla ei voisi olla välillistä vaikutusta koko verkoston toiminnan kannalta. Yksittäiselle yritykselle kohdistuvia riskitekijöitä saadaan siis hallinnoitua ja vähennettyä, mutta koko verkoston näkökulmasta ne ovat edelleen realiteetteja. Verkoston toiminnan riskitekijöitä tarkastellessa voidaan tehdä karkea jako perusliiketoiminnallisiin sekä tavoitteellisiin riskeihin. Niiden arviointi pohjautuu vahvasti aiemmin käsiteltyihin perusliiketoiminnan ja uudistustoiminnan riskeihin. (Möller ym. 2004, 72-74, 107.)

6.1 Perusliiketoiminnalliset riskit

Verkoston perusliiketoiminnalle riskejä muodostuu pääasiassa sen yleisen liiketoimintamallin osilta. Joko toimintamalli voi itsessään epäonnistua, se voi olla liian yksink-

ertainen, ja siten helposti kopioitavissa tai toimintaympäristössä tapahtuvat ennakoinnattomat muutokset voivat tehdä sen kannattamattomaksi (Möller ym. 2004, 72-74.)

Syitä hyvinkin suunnitellun liiketoimintamallin epäonnistumiselle on mahdollisesti monia. On mahdollista, ettei suunniteltua toimintaa saada toimimaan tarpeeksi tehokkaasti, tai yritysten jo olemassaoleva osaaminen, resurssit ja niiden soveltuvuus on yliarvioitu. Vastaavasti on myös mahdollista että verkoston ylösajon ja kehityksen vaatima, aika toiminnan saamiseksi kannattavalle tasolle, on aliarvioitu Toiminnan alkuvaiheet voivat vaatia mittaviakin sijoituksia. (Möller ym. 2004, 72-74.)

Verkoston toiminta voi olla myös niin sanotusti massatavaraa, tarkoittaen, ettei se sisällä juurikaan toimintaa jollei ei löytyisi suoraa kilpailua. Suora kilpailu korvaavia tuotteita tarjoavien verkostojen kanssa voi johtaa kannattavuuden laskuun. (Möller ym. 2004, 72-74.)

Toimintaympäristön muutokset ja asiakaskäyttäytyminen voivat alakohtaisesti olla hyvinkin vahvoja ja uusien innovaatioiden tuomat haasteet ja kilpailu luovat haasteita joihin yrityksen tulee pystyä reagoimaan riittävän nopeasti ja oikealla tavalla säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Vaikean ennustettavuutensa kannalta on tällaisia riskejä vaikea ennakoida. (Möller ym. 2004, 72-74.)

6.2 Uudistustoiminnan riskit

Verkoston toimintaa uudistavat toiminnot toimivat onnistuessaan riskienhallinnan keinona joillekin perusliiketoiminnallisista riskeistä, mutta ne ovat myös itsessään riskejä, johtuen niihin sijoitetuista resursseista ja riippuvuudesta niihin kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Uudistustoiminnan riskit voidaan karkeasti jakaa ulkopuolisiin ja sisäisiin riskeihin. (Möller ym. 2004, 107-111.)

Sisäiset riskit ovat nimensä mukaisesti verkoston omaan toimintaan liittyviä. Pääasiallisesti on kyse riskeistä siitä, ettei toivottua tehokkuuden tai kilpailukyvyyn kehitystä saavuteta. Kyseessä voi olla kommunikaatio-ongelmia verkoston sisällä, tai tilanteita

joissa verkoston kriittinen osaaminen on joko keskittynyt liian pienelle ihmis- tai toimijaryhmälle tai on luonteeltaan hiljaista tietoa, jolloin sen siirtäminen ja käsittelyä on haasteellista. (Möller ym. 2004, 107-111.)

Verkoston kehitystoiminnan kulmakivenä on yritysten yhteisymmärrys kehitystoiminnan tarpeista, tarkoituksista ja se että jokainen osapuoli on sitoutunut yhteisen hyödyn tuottamiseen. Jos näin ei ole, voi verkostolle muodostua sisäisiä riskejä liittyen verkoston toimijoihin. Ne voivat olla haluttomia riittävään yhteistyöhön ja avoimeen kommunikaatioon, tai tilaisuuden tullen pyrkiä ajamaan omaa etuaan, vaikka se mahdollisesti olisi verkoston toiminnan kannalta haitallista, tai edustaisi epäreilua hyötyjen jakautumista. (Möller ym. 2004, 107-111.)

Ulkoisia riskejä uudistusverkostolle muodostuu niiden toimintaympäristöstä, ja kilpailijoista. Kilpailijat pyrkivät reagoimaan tehtyihin muutoksiin ja voivat näin kyetä merkittävästi alentamaan kehitystyöstä saatuja hyötyjä. Ne voivat myös kyetä hyötymään itse, ilman tarvittua resurssipanostusta, kilpailijansa saavuttamasta uudesta tiedosta jos tieto ja osaaminen ei ole riittävän hyvin varjeltuna. (Möller ym. 2004, 107-111.)

Toimintaympäristöön liittyviä riskejä on yrityksillä monimuotoisesti ja ne ovat usein hankalasti ennakoitavia. Julkishallinnolliset muutokset tai yleinen taloudellinen tilanne voivat vaatia radikaalejakin muutoksia toiminnassa tai vaikuttaa liiketoimintaan siinä määrin, että kehitystoimintaan käytettäviä resursseja tulee harkita uudellen, pahimmassa tapauksessa keskeyttäen jo käynnissä olevan kehitysprojektin. (Möller ym. 2004, 107-111.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Laadullinen Tutkimus

Tutkimus toteutetaan laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aihetta suljetun verkostoympäristön vaikutuksesta verkoston toiminnalle pyritään käsittelemään kokonaisvaltaisesti johtuen mahdollisten hyötynäkökulmien monimuotoisuudesta ja verkostojen ottamien muotojen vaihtelevuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 21-24.)

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tällaiseen tarkasteluun, sen ollessa luonteeltaan kuvailevaa ja kartoittavaa. Sen tarkoituksena on saavuttaa ymmärrys suurista asiayhteyksistä tutkittavassa kontekstissa. Tutkimustapa ei ole puhtaan numeerinen ja pyrkii mukautumaan tutkimuskohdekohtaisesti sisällyttääkseen yksilökohtaisen juurikin kontekstin, joka on mahdollisesti vaikuttanut saatuihin tuloksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 21-24.) Tällöin tutkimuskohteiden yhteneväisyyksien ei tarvitse olla yhtä korkealla tasolla, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, tutkimuksen validiteetin kannalta.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerätään olemassa olevaa teoriatietoa yritysverkostoista. Kerätty tieto keskittyy verkostotoiminnan hyötynäkökulmiin ja riskitekijöihin sekä niitä selittävään yleiseen teoriaan verkostojen toiminnasta ja luonteesta. Tieto kerätään alan kirjallisuudesta. Perusteluna tälle on se, että aiheesta on kirjoitettu jokseenkin laajasti eikä uuden tiedon tuottaminen ole tutkimuksen tässä vaiheessa tarpeellista. Kerätty teoriatieto toimii pohjana laadullisen tutkimuksellisen osion suunnittelulle.

Tutkimuksen empiirinen tieto kerrytetään haastatteluilla. Tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu, johtuen sen joustavasta luonteesta. Haastateltavat tulevat edustamaan erilaisia toimintaympäristöjä ja toimivat yritysverkostojen, jotka eivät ole välttämättä suoraan verrannollisia, yhteydessä. Tästä johtuen tarkaan standardoitu ja kaavamainen tutkimus- ja haastattelumenettely ei välttämättä sovellu niiden havainnoimiseen. Tärkeää on kuitenkin, että haastateltavilla on ymmärrystä yrityspuiston

toiminnan näkökulmasta. Tästä syystä haastattelut aviksi pyritään saamaan henkilöitä niiden operatiivista toimintaa ylläpitäviltä tahoilta. Täydentäviä haastatteluja voidaan myös tehdä tarpeen mukaan teollisuusalueiden sisällä toimiviin yrityksiin, niiden näkökulman sisällyttämiseksi. Kielellisesti haastatteluiden tulisi olla selkokielisiä ja sisältää mieluummin monia yksinkertaisia kysymyksiä, kuin vähemmän monimutkaisia, vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 105). Kysymyksien muotoilujen tulisi olla luonteeltaan avoimia ja lataukseltaan neutraaleja, jottei haastateltava liiaksi tulkitse sitä, miksi kysymys on esitetty ja pyri vastaamaan siihen niin, kuin uskoo haastattelijan haluavan, tai niin kuin uskoo olevan soveliaista. (Alasuutari 2011, 149-150.)

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastatteluilla saatettaisiin saavuttaa kattavampi otos eri verkostoista kokonaisuutena, mutta niistä saatujen tulosten luotettavuutta varjostaisi yritysten riippuvuudet toisistaan, ja siitä johtuva halukkuus antaa sosiaalisen ympäristön hyväksymiä vastauksia. Koska kyse ei ole sidosryhmien sosiaalisten suhteiden tarkastelusta, voidaan katsoa, että yksilöhaastattelut tuottavat todennäköisimmin relevanttia tietoa verkoston toimintaan liittyen. (Alasuutari 2011, 151-154; Hirsjärvi & Hurme 2009, 21-24.)

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validius, eli sen kyky mitata sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavaan on lähtökohtaisesti pohjautuvaa sopivan tutkintamenetelmän valintaan. Tämän tutkimuksen tapahtuessa teemamuotoisina henkilöhaastatteluina, on lähtökohtaisen tärkeää, että haastattelut kohdistetaan oikeisiin henkilöihin ja haastattelukysyksiin ja niiden muotoiluun kiinnitetään suurta huomiota.

Teemahaastatteluita hankitun aineiston laadun takaamisen lähtökohtana on hyvin suunniteltu haastattelurunko, jonka pohjalta kaikki haastattelut toteutetaan. Hyvin suunniteltu runko ohjaa keskustelua oikeille osa-alueille ja auttaa vertailukelpoisen aineiston saamisessa. Runko sisältää haastattelussa läpikäytävät pääteemat ja mahdollisesti joitain etukäteen suunniteltuja jatkokysymyksiä, mutta haastatteluille kuuluu kuitenkin suoda osittaista vapaamuotoisuutta, varsinkin jatkokysymysten muodossa.

Pääaiheisiin liittyvien kysymysten suunnittelu ja muotoilu etukäteen takaa myös sen, että saadut vastaukset olisivat hyvin samankaltaisia, jos tutkimus toistettaisiin, tehden saadusta aineistosta luotettavaa, eli reliaabelia. Aineiston laadun takaamiseksi voidaan myös haastattelut nauhoittaa, jotta niiden koonti- ja tarkasteluvaiheissa voidaan varmentaa saadut vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184.) Tärkeää on kuitenkin huomioida otannan verrattainen pienuus, ja verkostoyrityksien tapauskohtainen luonne, jolloin täysin yleistettävissä olevan tiedon saamiselle asettuu haasteita. Tästä johtuen käsittely pyritään pitämään suurina linjoja tutkivana eikä pyritä liikaa keskittymään yksittäisten erojen tutkimiseen, siltä osin kun niiden ei nähdä olevan tutkimuksen kannalta oleellisia.

7.4 Tutkimuskysymykset ja haastattelurunko

Haastatteluden pohjaksi luotiin haastattelurunko (liite 1.). Tutkitun teorian pohjalta hahmotettiin viisi aihealuetta vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aihealueet ovat taustatiedot, alueen verkoston toiminta, teollisuuspuiston rooli, verkostoon sosiaalinen näkökulma ja riskienhallinta. Kullekin aihealueella muotoiltiin neljästä seitsemään pohjakysymystä joilla keskustelua aiheista voidaan avata haastateltavan kanssa. Teemahaastattelun kannalta hyvin olennaisen osan muodostavat myös jatkokysymykset joita haastattelijan tulee osata muodostaa saatujen vastausten pohjalta tarkemman tiedon saavuttamiseksi.

Taustatietojen merkitys itse tutkimukselle ei välttämättä ole niin itsesseliteinen kuin muut aihealueet. Tietenkin kyse on myös haastateltavan esittely, jotta lukija voi vakuuttua haastateltavan sopivuudesta tutkimukseen ja näin itse tutkimuksen reliabiliteetista. Kyseessä on kuitenkin myös oikeaoppinen haastatteluteknikka, jossa haastateltavalle esitetään ensin hyvinkin helppoja kysymyksiä, joihin heidä oletetaan voivan haastata sen suuremmista vaikeuksista. Tarkoituksena on saada haastateltava rentoutumaan ja luottamaan kykyynsä voida vastata haastattelijan kysymyksiin. Käytännössä sama asia voidaan toteuttaa myös yleisellä keskustelulla ennen haastattelua, mutta sellaista on vaikeampi suunnitella ja ajallisesti budjetoida etukäteen.

Alueen verkoston toiminnan aihealueen kysymyksillä pyritään avaamaan alueen verkostomaisen toiminnan luonnetta ja tasoa, sen toimijoita ja niiden välistä yhteistyötä. Punaisena lankana toimii ohjaus kohtia aihealueita, joista voitaisiin saada esimerkkejä alueen sisällä toimimisen tuomista hyödyistä. Haasteensa tähän luovat jatkokysymysten merkittävyys ja se, kuinka hyvin niitä kyetään haastattelussa luomaan ja muotoilemaan. Samankaltaisesti yrityspuiston roolia koskevat kysymykset pyrkivät tarkentamaan tietoa puiston yritystoimintaa tukevista toiminnoista, sekä siitä, kuinka ne pyrkivät mahdollistamaan verkoston toimintaa.

Verkoston sosiaalisen näkökulman aihealue pyrkii selvittämään yleisellä tasolla verkostoyhteistyön syvyyttä ja muotoa sekä sitä, onko sen rakentamista ja kehittämistä tehty tietoisesti vai onko se muodostunut enemmän käytännön pakotteiden edellä. Riskienhallinta jatkaa osaltaan tätä tarkastelua ja pyrkii tuomaan esiin niitä asioita ja esimerkkejä joilla yrityspuisto voi pyrkiä vaikuttamaan liiketoiminnallisiin riskeihin sen sisällä toimivalle verkostolle.

8 TUTKIMUSHAASTATTELUT

8.1 Haastattelu 1 - Seaside Industry Park

Ensimmäisenä haastateltavana toimi Seaside Industry Parkin kehityskoordinaattori, Rauman Meriteollisuuskiinteistöt Oy:stä Jenni Mäenpää. Haastateltava oli toiminut tehtävässään haastattelun toteuttamisen aikana noin puolitoista vuotta ja toiset puolitoista vuotta työskennellen alueen nykykonseptin ylösajon parissa. Rauman Meriteollisuuskiinteistöt on Rauman kaupungin omistuksessa oleva kiinteistöyritys, joka hallinnoi ja isännöi Seaside Industry Parkin kiinteistöjä. Yhtiö virallinen perustamisvuosi on 2006.

Haastattelussa selvitettiin Seaside Industry Parkin ja sen ylläpitävänä isännöitsijä-yhtiönä toimivan Rauman Meriteollisuuskiinteistöt Oy:n roolia ja heidän vaikutustaan alueen yritystoimintaan. Pääasiallisena Rauman Meriteollisuuskiinteistöjen tuotteena

ovat heidän tarjoamiensa tilojen vuokraus ja niiden ylläpito. Mäenpään mukaan yrityksen toiminta ei kuitenkaan ole passiivista vaan palveluja on pyritty jo alusta pitäen rakentamaan ja kehittämään juuri alueen verkoston tarpeita tyydyttäväksi. Teollisuuspuiston rooli nähdään olevan toimia muiden toimintaa mahdollistavana ja tukevana toimijana. Tästä haastattelussa selkeimmäksi esimerkiksi nousee Rauman kaupungin tekemä investointi telakka-alueeseen sen toiminnan jatkamiseksi, jolloin hallit ja altaat ovat edes lähtökohtaisesti saatavilla.

Toiminnan tukemisen kannalta haastattelussa selvitettiin asioita ja esimerkkejä konkreettisista toiminnoista liiketoimintaan liittyvien asioiden tukemiseksi. Merkittäviksi esimerkeiksi nousevat hankittu ympäristölupa alueelle, rakennetut uudisrakennukset sekä olemassa olevien tilojen remontointi vastaamaan asiakkaiden tarpeita. RMTK on investoinut muun muassa Rolls-Roycen vuokraaman tuotantohallin kunnostukseen sekä Ermail Oy:n käyttöön rakennettuun pesu- ja kokoonpanohalliin.

Ympäristölupien tapauksessa asiakkaan suunnasta oli lähestytty kiinteistöyhtiötä ja tiedusteltu mahdollisuutta ympäristölupien hankinnalle. Tämä oli käynnistänyt prosessin jossa alueen muiden toimijoiden tarpeet oli kartoitettu ja saadun tiedon pohjalta hankittu koko alueen kattavat ympäristöluvat keskitetysti. Tällöin siis eri yritykset eivät näitä olleet joutuneet hankkimaan itsenäisesti.

Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, millaista arvoa yritys voi löytää toiminnasta muiden alueen yritysten kanssa. Pääasiallisiksi arvoa muodostaviksi tekijöiksi voitaisiin haastattelun perusteella nähdä alentuneet logistiset kustannukset, helpottunut asiakkaiden ja yhteistyökumppanien löytäminen ja kommunikaation ja yhteistoiminnan helppous johtuen pienistä etäisyyksistä.

Alueen toimintaa pyritään haastateltavan mukaan kehittämään yhteistoiminnallisesti. Esimerkiksi alueen työturvallisuudesta kokoontu Seasafe nimellä kulkeva turvallisuustoimikunta, jonka osallisena on toimijoita alueen eri yrityksistä. Toimikunnan tarkoitus on yleisten linjausten ja yhteisten pelisääntöjen luominen liittyen turvallisuuskysymyksiin. Myös itse alueen liiketoiminnalliseen päälinjaukseen liittyvästä

johtoryhmästä keskustellaan, ja sitä on jo RTKK:n liiketoimintasuunitelmassa suunniteltu Seaside Steering työnimikkeellä, mutta sen toiminta ei ole vielä alkanut haastattelun toteutusaikana.

8.2 Haastattelu 2 - M20 Industrial Park

Haastateltava toimi Sari Virtanen, Porin Satama Oy:n toimitusjohtaja. Toimessaan hän oli ollut haastattelun toteutushetkellä kaksi vuotta. Porin Satama Oy kuvailee itseään verkkosivuillaan osakeyhtiöksi, joka tuottaa vuokraus-, alus-, sekä nosturi-, ja kuljetinpalveluita. M20 Industry Park on teollisuusalue Porin sataman välittömässä läheisyydessä. Alueella toimii merkittävässä roolissa metalli- metsä- ja kemianteollisuuden yrityksiä.

Haastattelussa keskusteltiin alueen toiminnasta ja pyrittiin selvittämään puiston roolia alueen toiminnassa, sekä hankkimaan tietoa siitä, kuinka se voi tukea alueen toimijoita esimerkkien kautta.

Haastattelussa selvisi, että puiston pääasiallinen rooli nähdään olevan toimia alustana, joka tukee teollisuuden toimintaa ja mahdollistaa tukitoiminnan teollisuudelle, pyrkien rakentamaan oikeista toimijoista koostuvaa yritysverkostoa alueelle. Haastattelussa korostettiin eri kokonaisuuden palasten välisen synergian merkitystä kokonaisuudelle. Olennaista onkin juuri muiden osapuolten välisen toiminnan fasilitointi jo olemassa olevien toimijoiden välillä, sekä mahdollisten muutoksien alueen toimijoissa tapauksessa pyrkiä tukemaan sulavaa verkostoitumista.

Puisto tekee työtä helpottaakseen yritysten ja viranomaisten välistä toimintaa, jolloin yritykset voivat keskittyä ydintoimintansa hoitamiseen. Esimerkiksi nousee 2016 alueella valmistuneen, Suomen ensimmäisen LNG-terminaalin valmistusprosessi. Virtanen näkee, että puiston avustustoiminta viranomaisten ja virkamiesten suhteen osaltaan mahdollisti yrityksen keskittymisen olennaisimpaan, mahdollistaen siten projektin aikataulussa pysymistä.

Osansa puiston arvon tuottamiseen yritysten toiminnalle tuovat haastattelun perusteella myös alueen hyvät logistiset yhteydet, ja yleinen sijainti. Vaikka maantieteellinen läheisyys voikin alentaa logistisia kustannuksia, Virtanen korostaa, että yritystoiminnan kannalta ei voi ajatella suppeasti vain teollisuuspuiston, ja Porin toimintaa, vaan tulee ajatella laajemmin, koska toimiva logistinen infrastruktuuri mahdollistaa yhteistyön myös kauempana sisämaassa toimivien tahojen kanssa.

Haastattelussa selvisi myös, että alueen suurten linjausten kehitystoiminta tapahtuu ainakin osittain yhteistoiminnallisesti. Alueella toimii Teollisuusvyöhykkeen Yhteistyöryhmä nimellä kulkeva yhteisö, joka koostuu alueen ydintoimijoiden edustajista. Yhteistyöryhmä kokoontuu noin kvartaaleittain keskustelemaan tulevista mahdollisuuksista ja mahdollisista kehityssuunnista. Muuten alueen yleisimpinä kommunikaatiomuotoina toimivat sähköposti, puhelin ja kasvokkain käydyt keskustelut. Alueen kommunikaation tunnetaan olevan vapaata, jolloin kaikki saavat äänensä kuuluville.

8.3 Haastattelu 3 – Harjavallan Suurteollisuuspuisto

Haastateltavana toimi Oy AGA Ab:llä Harjavallan Suurteollisuuspuiston yksikössä paikallispäällikkönä työskentelevä Harri Lindqvist. Harjavallan tehdas toimittaa pääasiallisesti ilmakaasuja suorina putkitoimituksina samalla alueella toimiville asiakkailleen, sekä ulkopuolelle nestemäisiä kaasuja bulk-toimituksina. Haastateltava oli toiminut yrityksen palveluksessa vuodesta 1998 jolloin henkilöstö oli siirtynyt Outokumpu Oyj:n palveluksesta Oy AGA AB:lle.

Haastattelu on muista osittain poikkeava, sillä teollisuuspuiston maanomistajina toimivat yritykset, jotka vuokraavat tilaa myös muille yrityksille. Haastateltava taho on myös muista poiketen alueella toimiva asiakasyritys, eikä hallinnoiva taho. Tarkoituksena on sisällyttää asiakasyrityksen näkökulmaa tutkimukseen ja saada haastattelun avulla selville eroja siinä, millaisia eroja teollisuuspuistotoiminnan tulkinnassa ja siinä koetuissa hyödyissä on riippuen perspektiivistä.

Lindqvistin mukaan yritys hyötyy läheisyydestä asiakkaisiinsa niin logististen kustannusten verrattaisesta alhaisuudesta, sekä yhteistoiminnasta muiden alueen toimijoiden kanssa. Käytännössä yritykset toimivat yhteistoiminnallisesti suunnittelukseen ja hoitaakseen osa-alueita jotka ovat yleisesti välttämättömiä, mutta eivät kenenkään varsinaista ydintoimintaa. Yhteistoimintaa tehdään niin työturvallisuuteen kuin ympäristö- ja meluhaittojen minimointiin sekä alueen tulevaisuuteen liittyvien suurten linjausten osalta erimuotoisissa toimikunnissa ja kehitysprojekteissa. Lisäksi alueella toimii erilaisia palveluntuottajia jotka erikoistuvat suurteollisuuspuoleen sisäiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Esimerkkeinä näistä mainittakoon Outotec Oy, jonka yksikkö alueella tarjoaa laadunvarmistukseen ja sertifiointiin liittyviä palveluita sekä Insteam Oy, joka huolehtii tehdasalueen suunnittelu- ja projektipalveluista. Erikoistumisella nähdään olevan vaikutus palveluiden laatuun.

Alueen suuret investoinnit on haastateltavan mukaan hoidettu usein yhteistoimintana. Lindqvist kertoo myös alueelta saatavan osittaista tukea kehitysprojekteihin jotka eivät välttämättä kosketa alueen omistajien omaa toimintaa. Esimerkkinä hän mainitsee alueelle Hangosta siirretyn happitehtaan. Tällaisten projektien osalta tukea saadaan liittyen toteutuksen suunnitteluun.

Alueen suurilla veturiyrityksillä on vahva asema toiminnan kehityssuuntaan vaikuttamisessa johtuen niiden maanomistaja-asemasta sekä muiden riippuvuudesta niiden toiminnasta. Yleisesti ottaen yritysten välinen kommunikaatio koetaan kuitenkin niin avoimena, että jokainen osapuoli saa äänensä kuuluviin ja käytännössä kaikki alueen toimijat osallistuvat jollain tasolla erilaisiin toimikuntii, siinä määrin kun ne ovat niille oleellisia. Esimerkkinä työturvallisuuden liittyviin asioihin keskitetyssä toimikunnassa ovat kaikki yritykset edustettuna. Toimikuntien kokoontumisten lisäksi yleisimmiksi kommunikaatiokanaviksi ovat muodostuneet puhelimet ja sähköposti, sekä intraverkko, joka sisältää muun muassa alueelle yhteisiä perehdytysmateriaaleja.

8.4 Tutkimuksen tulokset

Haastattelujen suorittamisen jälkeen pyrittiin analysoimaan saatu tutkimusmateriaali etsimällä toistuneita teemoja sekä pohtimalla saatujen vastauksien erojen ja yhteneväisyyksien mahdollisia taustavaikutteita. Tutkimuksen tekijä pyrkii kerätyn teoriaosion ja tutkimuksella saadun lisätiedon pohjalta vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen liittyen verkostomaisen toiminnan luonteeseen nähdään olevan kattavasti käsitelty itse teoriaosiossa.

Toisena tutkimuskysymyksenäni toimivat verkostoyrityksen toiminnan teollisuuspuistoalueella verrattaessa osittain tai kokonaan sellaisen ulkopuolella toimintaan. Selkeimpänä erona esiin nousee pakostakin samalla rajatulla alueella toimimisesta muodostuvat erot. Yritykset toimivat toisensa välittömässä läheisyydessä hyödyntäen samoja turvallisuuspalveluja ja yhteisiä kommunikaatiokanavia. Lisäksi kyseen ollessa verkostosta jossa osapuolet alueen sisällä toimivat jo lähtökohtaisesti yhteistyössä ovat ne paremmin saavutettavissa toisilleen ja kommunikaation koetaan tiiviimpää, avoimempaa sekä osittain luonteeltaan epävirallisempaa. Lisäksi mahdollinen hallinnoiva taso pyrkii tutkituissa tapauksissa fasilitoimaan juurikin yritysten välisten toiminnan muodostumista ja sen jatkuvaa toimintaa ja kehitystä Suljetun alueen verkostolle on siis lähtökohtaisesti paremmat edellytykset synnyttää luonteenpiirteitä jotka nähdään kuuluviksi syvempitasoista yhteistoimintaa, tai strategista kumppanuutta harjoittaville verkostoyrityksille. Tällä voidaan nähdä olevan myös vaikutusta yritysten välisen sosiaalisen pääoman rakentumiselle ja vapaammalle matalamman kynnyksen kommunikointikulttuurin muodostumiselle.

Kritiikkiä suljetun alueen verkostotoiminta saa helposti tietynlaisen joustavuuden vähentymisestä. Jos yhteistyökumppanit nähdään rajoittuviksi niihin toimijoihin joita alueen sisältä löytyy, muodostuu helposti kuva siitä, että parhaan mahdollisen yhteistyökumppanin löytäminen on tilastollisesti epätodennäköistä. Ymmärrettävä on kuitenkin että, kuten teoriaosiossa kuvattiin, projektiluontoiset, liiketoimintaa uudistavat verkostot eivät ole luonteelta pysyväluonteisia ja sen on oletettava muuttavan muotoaan orgaanisesti veturiyritysten toiminnan asettamien tarpeiden mukaisesti. Tästä johtuen juurikin toiminnan yhteistoiminnallisella kehityksellä on merkittävä rooli.

Kolmas tutkimuskysymykseni liittyi yrityspuiston tuomaan lisäarvoon sen sisälle muodostuvalle verkostolle. Kysymyksestä tekee haasteellisen juuri verkostotoiminnan tapauskohtaisuus. Eri yrityksille ja verkostoille voidaan nähdä arvoa muodostuvan eri osa-alueista riippuen niiden asemasta, roolista ja toiminnasta. Tästä johtuen tarkkaa arviota yksittäisen yrityksen saamien hyötyjen arvosta on hyvin hankalaa muodostaa.

Luonnollisesti hyötynäkökohtia jotka eivät välttämättä liity suoranaisesti yrityksen omiin ydintoimintoihin, mutta voivat niitä sekä sitä verkostoa, jonka osana ne ovat hyödyttää ovat kustannussäästöt jotka muodostuvat lyhyistä välimatkoista ja yhteisesti tai keskitetysti toteutetuista toiminnoista. Näistä selkeimpänä esimerkkinä toimii logistiset kustannukset, jotka varsinkin raskaan teollisuuden toimialoilla kasvavat merkittävästi etäisyyksien kasvaessa. Tiettyjä rajapyykkejä kustannuksien hallinnalle pidemmillä matkoilla voidaan kuitenkin nähdä muodostuvan esimerkiksi riippuen siitä, käytetäänkö tie- vai rautatieyhteyksiä. Myös verkoston toiminnan hallinnollisiin kustannuksiin voidaan nähdä kohdistuvan merkittäviäkin hyötyjä siitä, että niitä hoitamassa on niihin erikoistuva taho, jolloin yritykset ovat verkostotoiminnan pääperiaatteiden mukaisesti vapaampia keskittymään ydintoimintaansa. Tämä on se rooli, jonka tutkimissani tapauksissa oli ottanut teollisuusalueen hallinnoiva taho. Niiden päämääräisenä tavoitteena oli fasilitoida alueen verkoston toiminta sekä sen sisäisesti että sen sidosryhmien kanssa, eikä toimia vain passiivisena, vanhanaikasena toimijana. Saatujen esimerkkien perusteella voidaan sanoa, että tutkimissa tapauksissa tahot olivat varsin sitoutuineita niiden sisäisten verkostojen toiminnan ja kehittämisen pitkäjäksoiselle kehittämiselle. Lisäksi on huomattavan tärkeää, että kyseen ollessa julkisen sektorin toimijasta, on niillä usein resursseja, kytköksiä ja mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin eri tavalla kuin, jos kyseessä olisi yksityistä yritystoimintaa harrastava kiinteistöyritys.

Tulos voitaisiin siis kiteyttää siihen, että yrityspuisto pyrkii osaltaan tehostamaan niitä prosesseja, jotka ovat verkostotoiminnan arvoa tuottavia tekijöitä. Saatujen esimerkkien perusteella voidaan sanoa, että oikein toimiessaan yrityspuistoalueet ja niiden hallinnoivat elimet ovat osaltaan vaikuttaa toiminnan sujuvuuteen. Täydellisen toimivaa vertaiskuvaa on vaikeaa saada aikaiseksi, mutta mielestäni voitaisiin sanoa, että jos

verkostoyritys voidaan verrastaa auton moottoriin monine eri osineen ja toimintoineen, voitaisiin yrityspuistoja luonnehtia öljyksi, joka vähentää kitkaa ja auttaa moottoria toimimaan esteettömämmin.

Seuraava tutkimuskysymykseni liittyi verkostojen johtamiseen. Se mitä tutkitun teorian ja haastattelujen pohjalta voidaan sanoa on, että läpikäytyt käytännön esimerkit vastaavat vahvasti teoriaa. Suurimmilla veturiyrityksillä on luonnollisesti vahvin asema verkostossa ja ne ovat vähiten riippuvaisia yksittäisistä pienemmistä toimijoista. Tästä johtuen niiden liiketoiminta määrittelee vahvasti koko verkoston toimintaa ja luonnetta. Kuitenkin käytyjen haastattelujen pohjalta selvisi, että yritykset näkevät hyötyvänsä yhteistoiminnallisesta päätöksen teosta, josta kertoo se, että jokaisessa tapauksessa löydettiin esimerkkejä yhteistoiminnallisesta päätöksenteosta, kehitys- ja investointityöstä. Jokaisella organisaatiollaan on luonnollisesti omat sisäiset johtorakenteensa, mutta ne tulee nähdä erillisinä itse verkoston johdosta.

Viimeinen tutkimuskysymykseni liittyi verkostotoiminnan riskienhallintaan. Pääpiirteittäin näitä käytiin yleisen verkostotoiminnan kannalta läpi teoriaosiossa, mutta olennaista tutkimuksen kannalta on tuoda esille vaikutukset joita yrityspuistoja teollisuusalueilla voidaan nähdä olevan niiden sisäisille verkostoille aiheeseen liittyen.

Haastatteluissa nousi esille, että teollisuuspuistojen hallinnoivat tasot pyrkivät tukemaan niiden verkostojen yritysten toimintaa. Esimerkkejä tukemisen muodoista saatiin laaja-alaisesti esimerkiksi oikeiden yhteistyökumppanien löytämisessä ja kontaktoinnissa, kehitysprojektien suunnittelussa sekä investoinneissa. Näillä voidaan nähdä olevan suora vaikutus yritykselle itselleen kohdistuviin kuluihin sekä välillistä vaikutusta verkoston toiminnalle muodostuvan tehokkuuden tasoon. Laskeneet kustannukset ja mahdollinen tehokkuuden lisäys voidaan taas katsoa osaltaan vaikuttavan yritysten kokemiin perusliiketoiminnallisiin riskeihin. Merkittävimpänä esille nousseena esimerkkinä mainittakoon Rauman Meriteollisuuskiinteistöjen rakennuttama pesuhalli Ermail Oy:n tarpeeseen. Yritys välttyi tekemästä merkittävää investointia itse. Tällaisella toiminnalla on ehdoton vaikutus yrityksen rahoituksellisiin ja taloudellisiin riskeihin.

Merkittävää on huomioida myös vaikutus yrityksen toimintaympäristöön liittyviin riskeihin. Tapauksissa, joissa teollisuusalueen taustalla on julkisen sektorin organisaatio, saavat yritykset tukea suunnalta joka muussa tapauksessa osaltaan edustaa mahdollisia riskitekijöitä liiketoiminnalle. Riskit eivät katoa kokonaisuudessaan, mutta voidaan kuitenkin argumentoida, että yrityksillä on paremmat mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin ja paikallinen julkishallinto on paremmin tietoinen niiden toiminnasta sekä sen mahdollisista tarpeista. Symbioottinen suhde tahojen välillä luo edellytyksiä ja kiinnostusta kaikkia hyödyttävän yhteistyön kehittämiseksi jatkossakin

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen pohjalta voidaan vetää johtopäätöksiä yleisesti liittyen yrityspiiston toiminnan vaikutuksista niiden sisällä toimivalle yritysverkostolle.

Saatujen tietojen pohjalta voidaan sanoa, että yrityspiistotoiminnalla on mahdollista tuottaa lisäarvoa verkostoyrityksen toiminnalle. Koska yrityspiisto ei suoranaisesti yhdisty itse ydinliiketoimintaverkostoon, on sen vaikutus liiketoiminnan arvoa lisäävä tekijänä välillistä ja siten usein haastavaa tarkasti arvottaa. Sen arvontuotanto perustuu sen sitoutumiseen ja fokusoitumiseen verkoston toimijoiden ja niiden välisen toiminnan mahdollistamiseen ja tukemiseen. Useimmiten tämä tarkoittaa joidenkin hallinnollisten tehtävien hoitaakseen ottamista ja verkoston ja sen sidosryhmien välisen toiminnan fasilitointia. Merkittävää on myös, että ylläpitävän tahon ollessa julkishallinnon osa, voidaan sen nähdä tuovan osaltaan lisäarvoa verkostolle sen yhteyksien ja erilaisen aseman linkkinä verkoston ja julkishallinnon välillä kautta.

Verkoston johtamisen kannalta voidaan sanoa, että vaikka suurten johtoyritysten tarpeet määrittelevät yleisesti tulevaisuutta ja tavoitteita verkoston toiminnalle, tapahtuu johtaminen kohti näitä tavoitteita yhteistoiminnallisesti. Kerätyn teorian perusteella tämä käy hyvin järkeensä, sillä yksi verkostotoiminnan perustavista aatteista onkin ydintoimintaan keskittyminen. Tapauksessa joissa ulkopuoliset tahot määrittävät liiaksi toimintaa yksittäisille toimijoille, eivät parhaat mahdolliset edellytykset tälle

täyty. Myös yritysten pitkäaikasemman yhteistoiminnan ja sosiaalisen pääoman kautta saavutettava arvo on jokseenkin riippuvaista verkoston sosiaalisesta yhdenvertaisuudesta, vaikka osapuolet olisivatkin toisistaan liiketoiminnallisesti riippuvaisia eri tasoisesti.

Tutkimuksen perusteella saatiin myös esimerkkejä, jotka osoittavat, että yrityspuistotoiminnalla voi olla positiivista vaikutusta yritysten liiketoiminnan riskeihin. Käytännössä voidaan katsoa, että yrityspuisto ottaa kantaakseen osansa sen sisäisen verkoston toiminnan riskeistä. Tutkituissa tapauksissa selkeimmät esimerkit näistä kohdentuvat yrityspuiston tarjoamien tilojen ja tuen vaikutuksiin yritysten omaan tarpeeseen sitoa pääomaa ja resurssejaan kiinteään pääomaan ja hallinnollisiin toimiin. Yrityspuistot tarjoavat näiden osalta ratkaisun jossa tarvittu pääoma ja resurssit ovat huomattavasti alhaisemmat, mahdollistaen pääoman ja resurssien keskittämisen edelleen ydintoimintoihin, ja siten välillisesti alentaen liiketoiminnan riskitekijöitä.

Seaside Industry Parkilla on siis lähtökohtaisesti hyvä asema tukea sen sisälle muodostuvan verkoston toimintaa. Seaside Steering ryhmän toiminnan käynnistykseen tulisi kuitenkin panostaa ja se saadaan toimintaan mahdollisimman pian. Painoarvo ei kuitenkaan saa olla nopeudella oikean toteutuksen yli, vaan ryhmän toiminta ja koostumus tulee olla alueen toiminnan ja toimijoiden tarpeiden kannalta oikea, painottaen veturiyritysten tarpeita. Ryhmän käytännön asioiden, kuten siihen osallistuvien osapuolten, sen kokoontumis-frekvenssien ja -muodon sekä muun, sekä sisäisen että ulkoisen kommunikaation suunnittelu vaatii huomiota, ja toimiikin hyvänä ehdotuksena jatkotutkimukselle.

Tämän opinnäytteen rinnakkaistyö, jonka tekijänä toimii Timo Markkanen, jatkaa tarkastelua, kohdentaen tutkimuksen Seaside Industry Parkin sisällä valikoituihin yritysten välisiin yhteistyöprojekteihin ja kumppanuuksiin, pyrkien selvittämään kuinka suureksi hyöty on muodostunut näissä tapauksissa. Yhdessä opinnäytteet luovat tarkemman kuvan sekä verkostotoiminnasta yleisesti, että tarkentuen Seaside Industry Parkin Toimintaan

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Hallikas, J. Karvonen, I. Lehtinen, E. Ojala, M. Pulkkinen, U. Tuominen, M. Viro-lainen, V. (2001.) Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.
- Harland, C. Nassimbeni, G. Schneller, E. (2008) The SAGE handbook of strategic supply management: relationships, chains, networks and sectors. London: SAGE
- Heinrich, C. Betts, B. (2003) Adapt or Die. Transforming your supply chain in to an adaptive business network. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. (2009) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (2005.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Möller, K. Rajala, A. Svahn, S. (2004.) Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova
- Möller, K. Rajala, R. Westerlund, M. (2008.) Service Innovation Myopia. A New Recipe for Client-Provider Value Creation. California Management Review. Vol. 50 (3.)
- Niemelä, S. (2002.) Menestyvä Yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Ollus, M. Jukka, R. & Ylä-anttila, P. (1998.) Yritysverkostot - Kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto.
- Ollus, M. Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (1999.) Verkostojen Vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä. Helsinki: Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto.
- Simon, M. Salkari, I. (2006) Uuden liiketoiminnan verkosto. Oppimisprosessin ohjaus toistuvassa projektiluontoisessa liiketoiminnassa. Helsinki: Tykes.
- Valkokari, K. Hyötyläinen, R. Kulmala, H. Malinen, P. Möller, K. & Vesalainen, J. (2009.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Kyösti Peräkasari **Tutkimuskysymykset ja haastattelurunko**
1300840
KK13R2
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Satakunnan Ammattikorkeakoulu

1

Aihe 1: Taustatiedot

Voitteko kertoa alueen historiasta?

Mikä on oma toimenkuvanne?

Kuinka kauan olette olleet tässä toimessa?

Millaisena näette alueen toiminnan jatkuvan tulevaisuudessa?

Jatkokysymys _____
Jatkokysymys _____
Jatkokysymys _____
Jatkokysymys _____

Aihe 2: Verkoston toiminta

Voitteko pääpiirteittäin kuvailla alueen nykyistä verkostoa ja sen johtoyritystä?

Osaatteko kertoa alueen verkoston muodostumisesta?

Millaisia muutoksia toimijoissa on näihin liittyen tapahtunut?

Osaatteko kuvailla verkostolle tärkeitä toimijoita alueen ulkopuolella?

Arvioikaa toiminnan kehitystä yleisellä tasolla

Kuvaillkaa alueen logistiikan toimintaa

Millaista hyötyä kilpailukykyyn liittyen verkosto tuo siinä toimiville yrityksille

Jatkokysymys _____
Jatkokysymys _____
Jatkokysymys _____
Jatkokysymys _____

Aihe 3: Teollisuuspuiston rooli verkoston toiminnassa

Mikä mielestänne on teollisuuspuiston rooli?

Miten puisto voi mielestänne mahdollistaa ja tukea alueen yritysten toimintaa?

Miten puisto edistää alueen verkoston kilpailukykyä?

Kuinka tiivistä keskustelua käytte alueen yritysten kanssa ja jos kyllä, kuinka tämä on järjestetty?

Millaista yhteistyötä teette alueen yritysten kanssa liittyen toiminnan kehitykseen?

Keitä muita osapuolia osallistuu kehitystyöhön?

Kuinka kehitystyöstä suunnitellaan?

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Aihe 4: Verkoston sosiaalinen näkökulma

Millaisena näette teollisuuspuiston suhteen alueen yrityksiin?

Kuinka näitä suhteita on pyritty rakentamaan ja ylläpitämään?

Entä millaisina koette verkoston yritysten väliset suhteet?

Kuinka alueen verkostoa johdetaan? (esim: johtoryhmät)

Kuinka avoimena koette alueen kommunikaation?

Millaisia yhteisiä kommunikaatiokanavia alueella on?

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Aihe 5: Verkoston Riskienhallinta

Miten teollisuuspuisto voi mielestänne osaltaan vaikuttaa alueen yritysten kokemiin riskeihin?

Millaista yhteistyötä riskienhallintaan liittyen tehdään?

Millaisena näette puiston roolin uudistustoiminnan tukena?

Jos mahdollista, kuvailkaa jotakin toteutettua kehitystavoitetta

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

Jatkokysymys _____

