



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö (Ylempi AMK)

**YHTEISTYÖLLÄ YLIVOIMAA?
Pienyritysten verkostoitumisen haasteet ja
mahdollisuudet puusepänteollisuudessa**

Taina Hujo

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2009

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Tekijä: Taina Hujo	
Työn nimi: Yhteistyöllä ylivoimaa? Pienyritysten verkostoitumisen haasteet ja mahdollisuudet puusepänteollisuudessa	
	Ohjaaja Ilmo Elomaa
Opinnäytetyön valmistumisajankohta 17.11.2009	Sivumäärä 99 + 3
<p>Säilyttääkseen kilpailukykynsä nopeasti muuttuvassa ja globalisoituvassa toimintaympäristössä yritykset tarvitsevat yhteistyötä. Yhteistyön avulla yritykset voivat kompensoida rajallisia resurssejaan ja keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Yrittäjät toimivat yhä useammin liiketoimintaverkostossa, jossa yhteistyö on laaja-alaista ja sitä tehdään usealla liiketoiminta-alueella. Verkostoitumisen haasteet ovat suuret: verkostossa toimivien yritysten on yhdistettävä tietopääomaa, tuotettava lisäarvoa ja rakennettava luottamus osapuolten välille.</p> <p>Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kahden puusepänteollisuudessa toimivan pienyrityksen välistä yhteistyötä. Alun löyhemmän yhteistyön jälkeen yritykset perustivat yhteisyrityksen, joten toiminta sitoo vahvasti molempia osapuolia. Koska panokset ja odotukset ovat suuret, syntyi tarve tutkia, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia kohdeyrityksille yhteistyön myötä syntyy.</p> <p>Yhteistyön onnistumisen kannalta on oleellista ymmärtää, millaisesta yhteistyöstä on kysymys. Tämän käsityksen saavuttamiseksi tutkimuksessa analysoidaan kohdeyritysten välistä kumppanuutta yritysyhteistyön perusmallien ja kumppanuuden tasojen kautta. Verkostomaisen toiminnan hyödyllisyys riippuu siitä, miten yritystenvälinen toiminta käytännössä järjestetään. Tutkimuksessa tarkastellaan yhteistyössä kohdattuja onnistumisia, epäonnistumisia, haasteita ja mahdollisuuksia materiaali- virtojen, työn organisoinnin ja sovittujen rutiinien näkökulmasta. Menestyksessä kumppanuudessa tiedonvälitys, keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus nousivat merkittävään rooliin.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että verkostomaisen toiminnan omaksuminen on pitkä prosessi, jossa tarvitaan molempien osapuolten panostusta, vastavuoroisuutta ja sitoutumista. Yhteistyö mahdollistaa toiminnan joustavuuden ja takaa siten paremman kilpailukykyyn markkinoilla. Toimintojen yhdistämisestä saadaan kustannussäästöjä, mutta samalla korostuvat luottamuksen, tiedonvälityksen ja ennakoinnin tärkeys. Lisäksi tarvitaan taitoja tiedon ja osaamisen jakamiseksi, yhdistämiseksi ja luomiseksi. Oleellista on palautteen kerääminen ja analysointi. Menneistä on otettava opiksi, mutta toiminnan fokus on suunnattava pitkälle tulevaisuuteen.</p>	
Hakusanat: kumppanuus, pienyritys, puusepänteollisuus, verkosto, verkostoituminen, yhteisyritys, yhteistyö	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Know How	
Author: Taina Hujo	
Title: Exclusive Competence by Cooperating? Small-sized Companies' Challenges and Opportunities in Networking in Carpentry Industry	
Specialization line	Instructor Ilmo Elomaa
Date 17 th November 2009	Total number of pages 99 + 3
<p>For many small-sized enterprises in the globalizing environment, cooperation is the only way to survive. By partnering, enterprises can compensate their limited resources and focus on their core competence. Entrepreneurs work more and more in business networks, with large-scale cooperation on several business areas. In addition to advantages, networking causes great challenges for entrepreneurs. Sharing and integrating knowledge, generating value added and building trust require major efforts from all parties.</p> <p>This research concentrates on cooperation between two small-sized enterprises working in the field of carpentry industry. The relationship started with subcontracting, but later on a joint-venture was established with 50/50 ownership. This specific way of cooperation joins the parties strongly together. Because of the high inputs and expectations from both sides, there was a demand to research the challenges and opportunities that arise from this specific collaboration.</p> <p>To achieve successful cooperation, it is important to understand, what kind of a partnership is in question. In this research, cooperation between the two companies is first analyzed through the basic models and levels of partnership. Everyday practices affect most the advantages of networking. Therefore, the aim of this research was to find out, where the companies have succeeded or failed and what the challenges and opportunities they meet are. These aims are discussed from the material flows', work organization's and routines' point of view. Communication, interaction and trust play an important role through the whole cooperation process.</p> <p>This research shows that to reach a deep level of cooperation is a long process. It requires investments and commitment, as well as flexibility from both sides. In return, it offers competitive advantages. Merging activities reduce costs, but at the same time the importance of planning and predicting of all activities increase. In addition, skills for sharing, integrating and creating information and knowledge are of great importance. Thus collecting and analyzing the feedback are essential. Companies can and should learn from their mistakes but focus on the future.</p>	
Keywords: carpentry industry, cooperation, joint venture, network, networking, partnership	
Deposit at: Library, Turku University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA SISÄLTÖ	9
2.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatiot	9
2.2	Tutkimusongelma	12
2.3	Tutkimuksen toteuttaminen	14
3	KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT	17
3.1	Pieni ja keskisuuri yritys	17
3.2	Visio	17
3.3	Verkosto ja verkostoituminen	18
3.4	Yhteisyritys	19
3.5	Puutuoteteollisuus ja puusepänteollisuus	19
4	YRITTÄJYYS JA YHTEISTYÖMUODOT	21
4.1	Yritystoiminta Suomessa	21
4.2	Verkostoituminen pienyrityksen näkökulmasta	22
4.3	Verkostojen monimuotoisuus	25
4.3.1	Verkostojen tyypittelyä	25
4.3.2	Yhteistyön perinteiset mallit	27
4.3.3	Kumppanuuden tasot	32
4.4	Verkostovisiosta toiminnan jalostamiseen	36
4.5	Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyö	38

5	PUUTUOTETEOLLISUUDEN NYKYTILA JA TULEVAISUUS	43
5.1	Puutuoteteollisuus Suomessa	43
5.2	Verkostoituminen puutuoteteollisuudessa	45
5.3	Toimintaympäristön merkittävimmät muutostekijät	47
5.4	Mihin ollaan menossa - visio 2020	48
6	YHTEISTYÖPROSESSIT VERKOSTOSSA	53
6.1	Yritystenvälisen suhteen osa-alueet	53
6.2	Materiaalivirrat ja yritystenvälinen vaihdanta	56
6.2.1	Materiaalivirrat lisäarvon tuottajana	56
6.2.2	Tuotanto	57
6.2.3	Logistiikka	60
6.2.4	Tuotekehitys	69
6.2.5	Prosessien optimointi	72
6.3	Rakenteelliset linkit, töiden suunnittelu ja tiedonkulku	74
6.3.1	Työn organisointi	74
6.3.2	Osaamisen hyödyntäminen	76
6.3.3	Tiedonkulku osana materiaalivirtojen hallintaa	78
6.4	Hajautetun organisaation synnyttämät haasteet	80
7	KOKEMUKSIA VERKOSTOYHTEISTYÖSTÄ	83
7.1	Yhteistyön vaikutukset yritysten toimintaan	83
7.2	Yhteistyön haasteet ja kehittämiskohteet	85
7.3	Yhteistyön synnyttämät vahvuudet ja mahdollisuudet	89
8	POHDINTA	91
	LÄHTEET	94

LIITTEET

Liite 1. Tuotevalikoima

Liite 2. Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n liiketoimintaympäristön kuvaus

Liite 3. Tuotevalikoiman elinkaariarvio

KUVIOT

Kuvio 1: Kirami Oy:n liikevaihdon kehitys.	10
Kuvio 2: Yritysten lukumäärä Suomessa kokoluokittain vuonna 2007.	21
Kuvio 3: Pk-yritysten monenkeskiset mallit ja niihin liittyvät hyödyt.	28
Kuvio 4: Verkoston rakennusprosessi.	37
Kuvio 5: Puutuoteklusteriin kuuluvaa osaamista ja liiketoimintaa.	43
Kuvio 6: Kumppanuuden teoreettinen viitekehys.	53
Kuvio 7: Ostosalkkuanalyysi.	62
Kuvio 8: Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n ostot ostosalkkuanalyysin nelikentässä.	64
Kuvio 9: Normaali prosessi, ongelmanratkaisuprosessi ja kehittämisprosessi yritysten välisessä suhteessa .	73
Kuvio 10: Kylpytynnyreiden myyntimäärien kehitys 2006-2009.	85

TAULUKOT

Taulukko 1: Verkostomaisen toiminnan tavoitetasot.	35
Taulukko 2: Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyön osa-alueet.	55

1 JOHDANTO

Yritystoimintaa leimaa hektinen ja kiihtyvä muutostahti, jonka seurauksena yritykset kohtaavat päivittäin sekä haasteita että mahdollisuuksia. Niiden taustalla ovat asiakkaiden erilaiset tarpeet, globaalit markkinat ja nopeasti kehittyvä teknologia. Samanaikaisesti yrityksiltä edellytetään tehokkuutta ja taloudellisuutta niin ajan, laadun kuin kustannustenkin suhteen.

Aikaisempi käsitys siitä, että markkinoita löytyy tuotteille, jos niitä pystytään valmistamaan, on aikansa elänyt. Monen yrityksen menestys perustuu erikoistuotteisiin tai palveluihin, joiden perustana on vahva osaaminen. Se syntyy organisaatiossa toimivien, oppimishaluisten ja innovatiivisten yksilöiden kautta. Osaaminen tarkoittaa oivaltamista ja tuntosarviensa esillä pitämistä, koska asioita voi tehdä monella tavalla. Yritystoiminnan ytimen muodostavat asiakkaat, jotka valitsevat haluamansa tuotteet tai palvelut runsaan tarjonnan joukosta. Asiakkaiden arvostuksesta ja merkityksestä kertoo se, että yrityselämässä puhutaan yleisesti asiakaspääomasta (Niemelä 2002, 44).

Globaaleilla markkinoilla monet suomalaiset yritykset ovat pieniä toimijoita, minkä vuoksi vain harva yritys voi toimia kannattavasti yksin. Globaalit markkinat luovat yrityksille uusia mahdollisuuksia niin vienti- kuin tuontikaupassakin. Lisäksi kansainvälistä kilpailua kohdataan myös kotimarkkinoilla. Globaaleilla markkinoilla toimivan yrityksen henkilökunnalta vaaditaan kielitaidon lisäksi laajaa osaamista paitsi omista tuotteista, myös kilpailijoista, markkinoista ja erilaisista kulttuureista.

Teknologinen kehitys on ollut viime vuosina nopeaa. Suomalaisia pidetään yhtenä kehityksen edelläkävijöistä, mistä todisteena ovat huikeat menestystarinat. Kehityksellä on kuitenkin ollut myös hintansa. Se on synnyttänyt eräänlaisen oravanpyörän: liiketoiminnassa saavutetun tason säilyttäminen edellyttää jatkuvaa toiminnan tehostamista. Enää ei voi menestyä tekemällä asioita keskinkertaisesti. Oravanpyörässä on joko juostava täysillä mukana tai hypättävä kyydistä pois.

Tämän tutkimuksen kohdeilmiö on yritysten välinen yhteistyö. Globalisoitua liiketoimintakenttä, organisaation tarve oppia ja toimia innovatiivisesti ja nopea teknologinen kehitys ovat johtaneet siihen, että kilpailukykyä säilyttääkseen yritys tarvitsee yhteistyötä. Verkosto-osaamisen ja yhteistyön onkin ennustettu olevan yksi suomalaisten yritysten tärkeimmistä osaamisalueista. Yhdessä toimien yritysten on mahdollista ensinnäkin säilyä hengissä ja toiseksi saavuttaa jotain sellaista, mihin ne eivät yksin pysty.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA SISÄLTÖ

2.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot

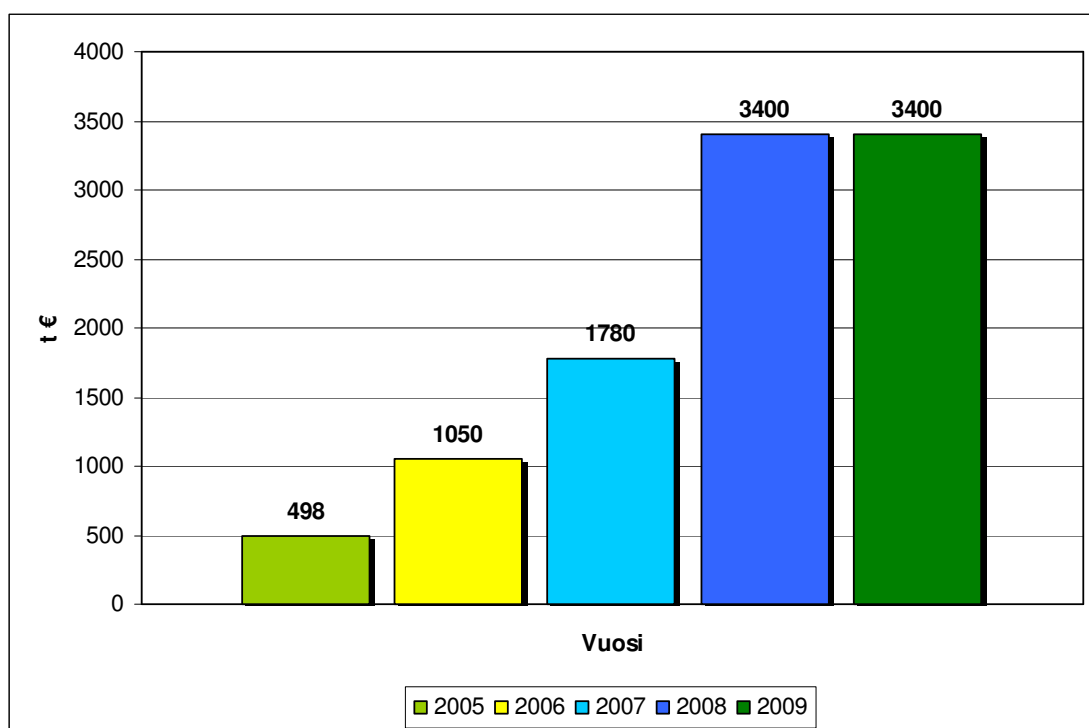
Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Kirami Oy, joka valmistaa ja markkinoi puisia kylpytynnyreitä ja alumiinisia kuumakylpyaltaita (Liite 1). Yrityksen toiminta alkoi vuonna 2001, jolloin yksi omistaja-yrittäjästä toi tuoteidean Ruotsista Suomeen. Aluksi liiketoiminta oli kylpytynnyreiden tuontia länsinaapurista, mutta tuotteiden laatu ei vastannut odotuksia, eikä hintakaan ollut kilpailukykyinen. Syntyi ajatus kylpytynnyreiden oman valmistuksen aloittamisesta.

Yrityksen alkutaipale ei ollut helpoin mahdollinen. Tuotteet herättivät alusta asti kiinnostusta, mutta samalla liikeidealle naureskeltiin. Tuotteiden kysyntään ja menestykseen eivät uskoneet muut kuin yrittäjät itse. Toteutuneet kaupat synnyttivät kuitenkin pikku hiljaa uutta kysyntää, ja puskaradion kautta tieto tuotteista alkoi levitä. Nopeasti havaittiin, että paras tuotteen myyjä on tuote itse: lähes jokainen, joka kylpee naapurinsa tai tuttavansa paljussa, alkaa ennemmin tai myöhemmin suunnitella sellaisen hankkimista myös itselleen.

Nousukausi ja sen myötä kuluttajien vaurastuminen antoivat nostetta liiketoiminnalle samalla kun osaaminen ja valmistusmenetelmät yrityksessä kehittyivät. Muutamassa vuodessa paljuista tuli hittituote, ja vuonna 2008 yrityksessä valmistettiin noin 1500 kylpytynnyriä ja kuumakylpyallasta. Yrityksen tuotantolaitokset ja tehtaanmyymälä sijaitsevat Pirkanmaalla Sastamalassa kahdessa eri toimipisteessä. Oma näyttelytila ja myymälä sijaitsevat Vantaalla. ”Shop-in-shop”-myymälät sijaitsevat Lempäälän Ideaparkissa Netraudan tiloissa ja K-rauta Kuninkojalla Raisiossa.

Kirami Oy on innovatiivinen ja kasvava pienyritys, jonka vahvuuksia ovat myynti- ja markkinointiosaaminen sekä kilpailijoihin verrattuna pitkälle kehitetyt tuotteet ja valmistusmenetelmät. Keväällä 2009 yrityksen palveluksessa oli noin 12 työntekijää,

ja liikevaihto 31.9.2008 päättyneellä tilikaudella oli noin 3,4 miljoonaa euroa. Viennin osuus tilikauden liikevaihdosta oli noin 10 %. Yrityksen liikevaihto on kasvanut voimakkaasti useana peräkkäisenä vuotena (Kuvio 1). 31.9.2009 päättyneen tilikauden liikevaihto päätyi edellisen kauden tasolle 3,4 miljoonaan euroon, mitä pidetään yleinen markkinatilanne huomioon ottaen kohtuullisena. Viennin osuus liikevaihdosta kasvoi edellisen vuoden vajaasta kymmenestä prosentista noin neljääntoista prosenttiin.



Kuvio 1: Kirami Oy:n liikevaihdon kehitys.

Tuotteiden myynti tapahtuu pääosin suoraan tehtaalta loppukäyttäjille eli yksityisille kuluttajille. Ulkomaisten ja kotimaisten jälleenmyyjien osuus myynnistä on noin kaksikymmentä prosenttia. Yhteistyön ja verkostojen merkitys Kirami Oy:n liiketoiminnassa on erittäin tärkeä. Yrityksen ydinverkoston muodostavat kaksi tytäryritystä ja muutama merkittävä alihankkija. Lisäksi pienempiä alihankkijoita on useita. Alihankinnassa on pyritty hyödyntämään lähialueella toimivien yritysten osaamista. Yrityksen liiketoimintaympäristö on kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

AMH-Puu perustettiin vuonna 1994. Toiminimellä toiminut yritys keskittyi aluksi puutavaran sahaukseen ja höyläykseen. 2000-luvun alkupuolella AMH-Puu sai tilauk-

sen höylätä puutavaraa Pohjanmaalla toimivalle kylpytynnyrivalmistajalle, ja yritys ajautui sitä kautta vähitellen kylpytynnyrivalmistajaksi. AMH-Puusta tuli yksi Kirami Oy:n kilpailijoista.

Kirami Oy:n ja AMH-Puu:n yhteistyö alkoi tapaamisesta messuilla vuonna 2006. Aluksi yhteistyö oli tavarantoimittamista Kirami Oy:ltä AMH-Puulle, mutta keväällä 2008 aloitettiin syvempi yhteistyö. Neuvotteluiden ja keskusteluiden jälkeen Kirami Oy perusti yhteistyökumppaninsa kanssa osakeyhtiömuotoisen yhteisyrityksen, jonka nimeksi tuli AMH-Puu Oy. Kirami Oy:n ja toiminimellä toimintaa harjoittaneen yksityishenkilön omistussuhde perustetusta yhtiöstä on 50/50. Osakeyhtiö jatkaa yhteistyökumppanin toiminimellä aloittamaa kylpytynnyrivalmistusta. AMH-Puu Oy:n toiminnan vahvuutena on työntekijöiden pitkäaikainen kokemus puuntyöstöstä. Yritys työllistää tällä hetkellä 3 työntekijää, ja ensimmäisen tilikauden liikevaihto oli noin 330.000 euroa. AMH-Puu Oy:n toimitilat sijaitsevat Ähtärissä. Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n toimipisteet sijaitsevat noin kahdensadan kilometrin etäisyydellä toisistaan.

Yritysten välisen syvemmän yhteistyön alkamisesta on kulunut noin puolitoista vuotta. Aikaan on mahtunut sekä onnistumisia että epäonnistumisia ja ennen kaikkea yhteistyön opettelua. Yleensä uuden yrityksen ensimmäinen tilikausi on tappiollinen, ja tämä toteutui myös AMH-Puu Oy:n kohdalla. Samaan aikaan maailmantalouden syvenevä taantuma on asettanut omat haasteensa yhteistyölle. Yritysten valmistamat kylpytynnyrit ja kuumakylpyaltaat ovat mielihyvää tuottavia elämystuotteita. Heikentyvä taloustilanne ja lisääntyvä työttömyys ovat saaneet kuluttajat varuilleen. Asiakkaat suunnittelevat hankintoja ja kulutusta aiempaa tarkemmin. Tuotteiden kotimaisuus ja korkea laatu korostuvat, mutta samalla kuitenkin hinta pitäisi olla asiakkaan näkökulmasta kohtuullinen. Näistä lähtökohdista syntyi tarve tutkia kohdeyritysten välistä yhteistyötä ja niitä tekijöitä, joiden avulla yhteistyöstä saadaan hedelmällinen kummallekin osapuolelle sekä hyvinä että huonoina aikoina.

2.2 Tutkimusongelma

Toimiminen verkostoissa ei ole uusi ilmiö, koska esimerkiksi Jarillo (1988, 31) totesi jo yli kaksikymmentä vuotta sitten verkostoitumisen olevan muoti-ilmiö ja yksi merkittävä mahdollisuus johtaa yritys menestykseen. Vaikka verkostoitumista pidetään yritysten kannalta nykyisin lähes välttämättömänä, ei ole olemassa yksiselitteistä mallia, kuinka verkostoituminen pitäisi toteuttaa. Jokainen verkosto syntyy ja muodostuu jäsentensä tarpeiden ja liiketoimintaympäristön mukaan. Verkosto on juuri sellainen, millaiseksi käytännön toimijat tai tutkijat sen kollektiivisesti määrittelevät (Vesalainen 2004, 7). Tämä tekee verkostoitumisesta yrityksille hyvin haasteellisen.

Verkostojen ja erilaisten yhteistyömuotojen kyky tuottaa strategista lisäarvoa nostetaan monessa näkökulmassa voimakkaasti esille. Yrityksen menestys nähdään riippuvaiseksi muista verkossa toimivista yrityksistä ja niiden vaikutuksesta tuotteiden valmistukseen ja jakeluun (Valkokari ja Helander 2007, 597). Strateginen lisäarvo tarkoittaa sitä, että verkostomainen yhteenliittymä tuottaa jäsenilleen niiden kilpailu- asemaan positiivisesti vaikuttavaa potentiaalia. Nämä potentiaalit voidaan jakaa kahtia resursseihin ja osaamisen kehittymiseen liittyviin ja yrityksen valta- ja markkina- asemaan vaikuttaviin hyötynäkökohtiin. (Vesalainen 2004, 44.)

Kumppanuuden luonne, riskit ja mahdollisuudet määräytyvät hyvin pitkälle yhteistyölle asetettujen tavoitteiden kautta. Kumppanuus on monimuotoista, ja onnistuminen vaatii monenlaisia välineitä. Tärkein onnistumisen väline on ymmärrys siitä, millaisesta kumppanuudesta kulloinkin on kysymys ja mitä onnistuminen edellyttää (Stähle & Laento 2000, 77, 81). Niemelän (2002, 18) mukaan menestyvä yhteistyö edellyttää tuoteinnovaatioiden ohella prosessi-innovaatioita ja ennen kaikkea uusia tapoja kohdata haasteet yhdessä.

Vesalainen (2004, 41) tähdentää, että verkostomaisen organisoitumisen hyödyllisyys riippuu juuri siitä, miten yritystenvälinen toiminta käytännössä järjestetään. Kysymys on erilaisten verkostomallien ja vaihtoehtojen käytöstä, niiden todellisen luonteen ymmärtämisestä ja operatiivisen toiminnan järjestämisestä niin, että valittu malli toi-

mii. Yritysten verkostoyhteistyössä ilmenevät ongelmat liittyvät useimmiten operatiiviseen toimintaan (Teollisuus ja Työnantajat 2003, 18).

Tässä tutkimuksessa keskitytään kahden puutuoteteollisuudessa toimivan pienyrityksen muodostaman verkoston tarkasteluun. Strategisen lisäarvon tuottamisen näkökulmasta tutkitaan verkoston sisäisiä prosesseja ja toiminnan organisointia, koska ne ovat oleellisia tekijöitä toimivan yhteistyön kannalta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia pienyrityksen ja sen puoliksi omistaman yhteisyrityksen välinen yhteistyö synnyttää. Tähän pyritään etsimällä vastauksia seuraaviin alakysymyksiin:

Mistä osa-alueista yhteistyö muodostuu ja miten yhteistyön eri alueilla tällä hetkellä toimitaan?

Yhteistyössä onnistumisen kannalta on oleellista ymmärtää, millaisesta yhteistyöstä on kysymys. Yhteistyön ilmenemismuotojen tunnistaminen ja analysointi on välttämätöntä, jotta niitä voidaan arvioida ja tarvittaessa kehittää. Kysymykseen vastaaminen edellyttää erilaisten yhteistyömuotojen teoreettista analysointia. Tämän lisäksi perehdytään yritystenvälisen suhteen osa-alueisiin niin teoriassa kuin käytännössäkin.

Mitkä ovat yhteistyön heikkoudet ja vahvuudet?

Yhteistyön heikkouksia ja vahvuuksia löydetään paitsi yhteistyöpalaverin kautta, myös teoriasta. Heikkouksia ja vahvuuksia kartoittamalla löydetään toiminnan kannalta tärkeimmät painopistealueet, jotka ovat oleellisia menestyksen kannalta ja joihin jatkossa kannattaa panostaa.

Missä yhteistyössä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu?

Onnistumiset ja epäonnistumiset syntyvät pääosin yrityksen ja erehdyksen kautta jokapäiväisessä toiminnassa. Puolentoista vuoden aikana syntyneiden kokemusten perusteella on mahdollista päästä kehittämistarpeiden ja kehitysideoiden jäljille.

Yleisen käsityksen mukaan kahdenvälinen vaihdanta muodostaa verkostoitumisen perustan (mm. Möller, Rajala & Svahn 2004, 215). Tutkimuksen kohdeyritysten,

Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n, välinen yhteistyö on osapuolia vahvasti sitovaa ja suhteellisen uutta, mikä tarkoittaa, että panokset ovat suuret ja yhteistyö on voimakkaassa kehitysvaiheessa. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään vain kahden yrityksen väliseen yhteistyöhön. Samanaikaisesti on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että kohdeyritykset toimivat osana laajempaa verkostoa, jossa on mukana useita alihankkijoita ja muita sidosryhmiä (vrt. Liite 2).

2.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tutkimusote on toiminta-analyttinen. Tutkimusotteella lähestytään tyypillisesti organisaation käytännön toimintaan liittyviä ongelmia tai pyritään kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Tutkimuskohdetta tarkastellaan sisältä päin. Tutkimusmetodina on toimintatutkimus (Action Research), jolle on oleellista pyrkiä ymmärtämään toimintaa entistä syvällisemmin kaikkien osallistujien kannalta. Toimintatutkimus on tilanne- ja ympäristökeskeistä, usein yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Yleensä kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation kattava prosessi, joka edellyttää sitoutumista kaikilta osapuolilta. Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkittavien ja tutkijan roolit ovat aktiivisia toimijoita muutosprosessissa. (Syrjälä 1994, 33-34, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006 [viitattu 23.1.2009], Metsämuuronen 2008, 29).

Käytännön tilanne synnyttää toimintatutkimuksen tarpeen, ja onkin todennäköistä, että tutkimuskohde itse tekee aloitteen tutkimuksesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006 [viitattu 23.1.2009]). Syrjälän (1996, 31-33) mukaan on olemassa teknisiä eli interventiosuuntautuneita, praktisia eli käytännöllisiä sekä emansipatorisia eli vapauttavia toimintatutkimuksia. Tämä tutkimus on luonteeltaan praktinen kehittämisprojekti. Sen lähtökohta on käytännön työntekijöissä, ja tavoitteena on aktivoida kentällä toimivia itse tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleen suuntaamaan oman työnsä analyysiä ja kehittämistä. Oleellista on siis ammatillinen kehittyminen yhdessä toimijoiden parantuneen itseymmärryksen kanssa. Yhteisenä tavoitteena on ongelmien tiedostaminen ja pyrkimys tilanteen muuttamiseen siten, että tutkimuksesta muodostuu koko siihen osallistuvalla yhteisöllä oppimisprosessi. (mm. Syrjälä 1996, 32-34; Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2006, 47.)

Toimintatutkimus on avoin ja joustava prosessi, joka tyypillisesti etenee spiraalisena kehänä. Toimintatutkimus etenee osallistujien keskustelun ja pohdinnan kautta muutoksiin käytännössä. Muutoksia havainnoidaan ja arvioidaan sekä muutetaan saatujen kokemusten perusteella. (Syrjälä 1996, 39.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia nykyisiä yhteistyön toimintamalleja, oppia niistä ja kehittää malleja eteenpäin.

Tutkimuksen sisältö koostuu teoriasta ja empiirisestä osasta, jotka kulkevat rinnakkain läpi tutkimuksen. Teorian ja empirian yhtäaikainen käsittely sopii tapaustutkimuksen luonteeseen, koska todellisuudessa tutkimuksen suunnittelu, toiminta ja tulosten arviointi lomittuvat, eikä niitä voi selkeästi erottaa toisistaan (vrt. esim. Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 80.) Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan tämän tutkimuksen aineisto hankitaan käyttäen useita metodeja; havainnointia, haastattelua ja ryhmätyöskentelyä sekä dokumenttien tutkintaa.

Johdannon ja tutkimuksen tavoitteiden määrittelyn jälkeen luvussa 3 käydään läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet ja määritelmät. Jotta voitaisiin ymmärtää tutkimuksen kohdeilmiötä verkostoitumista, käsitellään luvun 4 alussa yrittäjyyttä. Sen jälkeen perehdytään erilaisista näkökulmista verkostoitumiseen ja yritystenvälisiin yhteistyömuotoihin. Tämän perusteella määritellään tutkimuksen kohdeyritysten välinen yhteistyö teoreettisella tasolla.

Koska tutkimuksen kohteena olevat yritykset toimivat puutuoteteollisuudessa, kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi luvussa 5 perehdytään siihen toimintakenttään ja ympäristöön, jossa ne toimivat. Tässä osassa kartoitetaan teollisuudenalan yleisiä kehitys- ja muutosnäkyymiä ja peilataan näitä kohdeyritysten nykytilaan ja tulevaisuuden odotuksiin. Seuraavaksi luvussa 6 tarkastellaan yritysten välistä kumppanuutta erilaisten yritystenvälisen prosessien ja toiminnan resursoinnin kautta. Tässä luvussa selvitetään kohdeyrityksissä muodostuneet toimintamallit ja yhteistyön kriittiset osat alueet. Tiedot pohjautuvat tutkijan omien havaintojen lisäksi haastatteluihin ja yhteistyöpalaveriin.

Kokemuksia yhteistyöstä käsitellään luvussa 7. Kehyksenä toimii luvussa 6 esitetty kumppanuuden analysoinnin viitekehys, joka jakaa yhteistyön organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen ulottuvuuteen. Tietojen perusteella selvitetään yritysten välisen yhteistyön nykytilanne ja tehdään päätelmät yhteistyön synnyttämistä haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämiskohteista. Luvussa esitetyt asiat ovat päätelmiä tutkijan omista havainnoista, tehdyistä kohdeyritysten toimitusjohtajien haastatteluista ja yhteistyöpalaverista. Lopuksi luvussa 8 arvioidaan tutkimusta kokonaisuutena ja käydään läpi mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

3 KESKEISET KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT

3.1 Pieni ja keskisuuri yritys

Koko EU-alueella yrityssektori on pienyritysvaltainen. Kaikista yrityksistä noin 99 % on pieniä tai keskisuuria yrityksiä. (Viitala & Jylhä 2007, 13.) Pieniä ja keskisuuria yrityksiä, eli pk-yrityksiä ovat yritykset, joiden palveluksessa on alle 250 työntekijää, joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yrityksen on oltava riippumaton, eli sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2009, [viitattu 5.1.2009].)

Pienellä yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on alle 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen pääomasta tai äänivallasta 25 % tai yli ei saa olla sellaisen yrityksen omistuksessa, joka ei täytä edellä mainittuja kriteereitä. (Tilastokeskus 2009, [viitattu 5.1.2009].) Tässä tutkimuksessa pienyrityksellä tarkoitetaan nämä kriteerit täyttävää yritystä.

3.2 Visio

Visio on yrityksen ääneen lausuttu ja yleensä myös muistiin kirjattu tulevaisuuskuva, joka kertoo, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio on yrityksen arvoihin ankkuroitu tulevaisuuden tahtotila. Sen tulisi näyttää suuntaa sekä yrittäjälle itselleen että yrityksessä toimiville. Visiota tarkentavat ja konkretisoivat yrityksen tavoitteet ja päämäärät. (Viitala & Jylhä 2007, 70.)

3.3 Verkosto ja verkostoituminen

Verkostot ovat tämän hetken organisoitumismuoto. Verkosto voidaan määritellä kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä ja kehittyvä. Verkostoon kuuluvat yritykset toteuttavat liiketoimintaa yhteistyössä parantaakseen kilpailuasemaansa. (mm. Barnir & Smith 2002, 220; Toivola 2006, 22 ja Hakanen ym. 2007, 78.)

Verkosto on toimijoidensa muodostama kokonaisuus, ja siksi jokainen verkosto on räätälöitävä sen omien tarpeiden mukaisesti. Pienet paikalliset ammatinharjoittajat muodostavat verkostoja lähialueellaan ja globaalit yritykset toimivat maailmanlaajuisissa verkostoissa. Verkoston tavoite on toimia kasvun vauhdittajana. Se edellyttää, että verkostoja osataan hyödyntää strategisesti oikein. Tieto- ja viestintätekniikan nopea omaksuminen on verkoston tehokkaan toiminnan perusedellytys. (Niemelä 2002, 25; Toivola 2006, 25)

Tässä tutkimuksessa verkostolla tarkoitetaan edellä esitetyn kaltaista yritysten välistä yhteistyösuhdetta.

Verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77). Se voi tarkoittaa hyvin erilaisia yritysten ja yhteisöjen välisiä yhteistyömuotoja (Pirnes 2002, 3). Verkostoituminen tähtää yritysten kilpailukyvyn edistämiseen pitkällä tähtäimellä. Verkostoitumisen käsitetään olevan strategista kumppanuutta, joka on tavanomaista yhteistyötä syvempää ja monitahoisempaa. Keskeiseksi tekijäksi verkostoitumisessa nousee molemminpuolinen luottamus. (Toivola 2006, 17.)

Verkostoitumisen kannalta on oleellista, että se liittyy yrityksen ydintoimintoihin, jotka ovat yrityksen tämänhetkisiä tai tulevia, keskeisiä tuotanto- tai palveluprosesseja. Mitä tahansa yksittäistä palvelun tai tuotteen hankintaa ei pidetä verkos-

toitumisena. Verkostoituminen on normaalia yhteistyötä syvempää, ja siinä on monia tasoja. (Teollisuus ja Työnantajat 2003, [viitattu 5.1.2009].)

Tässä tutkimuksessa verkostoituminen nähdään syvällisenä ja pitkäaikaisena yhteistyönä, joka perustuu yritystenvälisiin, keskeisiin prosesseihin. Verkostoitumisen tavoitteena on pitkällä tähtäimellä saavuttaa strategisia hyötyjä markkinatilanteen kiristyessä ja tuotetarjonnan lisääntyessä.

3.4 Yhteisyritys

Yhteisyritys on yritys, jonka emo- tai tytäryritys omistaa puoliksi jonkun konserniin kuulumattoman yrityksen kanssa (Tilastokeskus 2009. [viitattu 9.1.2009]). Yhteisyrietykset (engl. joint ventures) voidaan jakaa kahteen perustyyppiin: omistuspohjaisiin ja sopimuspohjaisiin yhteisyrietyksiin. Omistuspohjaiset yhteisyrietykset ovat pitkäaikaisia, vapaaehtoisia kumppanuuksia kahden tai useamman juridisesti itsenäisen organisaation välillä. Vastaavasti sopimuksellinen yhteisyritys on keskipitkän aikavälin kumppanuus kahden tai useamman juridisesti itsenäisen organisaation välillä. Kummassakin yhteistyömallissa yritykset yhdistävät resurssinsa uuteen organisaatioyksikköön jakaen omistuksen, riskit ja voitot tai tappiot saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Osapuolia sitoo toisiinsa vähintään muodollinen sopimus. (Hakanen ym. 2007, 75.)

Tässä tutkimuksessa yhteisyrietyksellä tarkoitetaan omistuspohjaista yhteisyrietyttä, jonka omistussuhde on 50/50. Määritelmän katsotaan käsittävän paitsi itsenäisten organisaatioiden välisen yhteistyön, myös sellaisen yhteistyömuodon, jossa omistavina osapuolina ovat organisaatio ja yksityishenkilö.

3.5 Puutuoteteollisuus ja puusepänteollisuus

Puutuoteteollisuuden valmistamia perustuotteita ovat sahatavara ja puulevyt. Ensimmäisen asteen jalosteita ovat mm. höylätavara ja pinnoitettu vaneri, toisen asteen jalosteita edustavat valmiit puutuotteet kuten ovet, parketti, huonekalut ja puutalot. (Opetushallitus 2008, [viitattu 27.11.2008].)

Sahateollisuus, levyteollisuus ja puutaloteollisuus edustavat puutuoteteollisuuden prosessituotantoa. Teollisuudenalan kappaletavaratuotantoa edustavat rakennuspuusepän- ja puusepänteollisuus, huonekaluteollisuus ja veneenrakennusteollisuus. Puusepänteollisuus ja huonekaluteollisuus valmistavat puisia kalusteita, esimerkiksi keittiön ja kylpyhuoneen kaapistoja ja huonekaluja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, [viitattu 27.11.2008].)

Puusepänteollisuuden toimiala on pienyritysvaltaista. Jopa runsaat 80 % suomalaisista ja myös eurooppalaisista yrityksistä on ns. mikroyrityksiä, joiden henkilömäärä on vain 1 – 5. Suurin osa uusista aloittavista puusepäntäliikkeistä on vain yhden henkilön yrityksiä. Useimpien pienyritysten menestyminen perustuu juuri siihen, että jokaisella työntekijällä on sellaista erityisosaamista, jonka avulla voidaan valmistaa laadultaan ja hinnaltaan kilpailukykyisiä tuotteita. (Opetushallitus 2008, [viitattu 27.11.2008].)

Puusepänteollisuudessa työtehtävät ovat monipuolisia. Osassa työtehtävistä tarvitaan kädentaitoja, kun toisissa keskitytään tuotannon ohjaukseen, valvontaan ja kunnossapitoon tai tuotteiden ja tuotannon suunnitteluun. Rakennuspuusepänteollisuudessa työvaiheet ja tehtävät ovat pitemmälle automatisoituja. Huonekalujen valmistuksessa työ on yksilöllisempää kappaletavaratuotantoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, [viitattu 27.11.2008].)

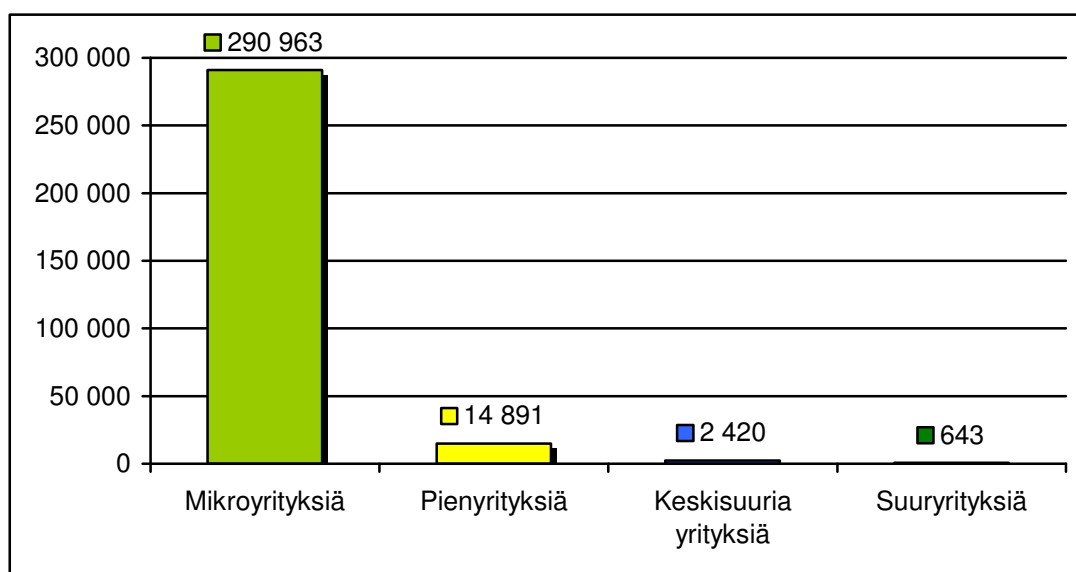
Puualalla on keskeistä puun ominaisuuksien tunteminen niin valmistusvaiheessa kuin lopullisessa tuotteessakin. Puualan työtehtävissä tarvitaan itsenäistä työtettä. Työnkierto sekä solu- ja tiimityöskentely ovat lisääntyneet. Yhä tärkeämpi ominaisuus on palveluhenkisyys, koska alalla tehdään jatkuvaa tuotekehittelyä ja tilaustöitä. Yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta tarvitaan myös. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, [viitattu 27.11.2008].)

Tämän tutkimuksen kohdeyritykset edustavat puusepänteollisuutta. Tuotteiden valmistus perustuu erityisosaamiseen, ja tuotteet tehdään pääosin käsityönä. Vakio- tuotteiden lisäksi valmistetaan erikoistuotteita tilaustyönä.

4 YRITTÄJYYS JA YHTEISTYÖMUODOT

4.1 Yritystoiminta Suomessa

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa on lähes 310 000 yritystä. Niistä alle 10 työntekijän mikroyrityksiä on 290 963 eli 94,2 prosenttia. Pienyrityksiä on 14 891 (4,8 %), keskisuuria 2 420 (0,8 %) ja suuryrityksiä 643 (Kuvio 2). (Tilastokeskus 2009, [viitattu 4.3.2009].) Näiden lukujen valossa on selvää, että pk-yritykset ovat Suomen kansantalouden kannalta erittäin tärkeitä. Monipuolinen yritystoiminta on oleellinen osa suomalaista yhteiskuntaa ja elinkeinoelämää.



Kuvio 2: Yritysten lukumäärä Suomessa kokoluokittain vuonna 2007.

Yritystoiminta on voimakkaassa muutoksessa. Tavarat ja palvelut tuotetaan avoimessa verkostoyhteiskunnassa eri tavalla kuin ennen. Talouden toiminnan yksikkö ei ole enää välttämättä yksittäinen yritys, vaan kahden tai useamman yrityksen muodostama verkosto. Yritysten rajojen hämärtyessä useimmissa teollisuusmaissa on samanaikaisesti meneillään elinkeinoelämän rakennemuutos, jonka seurauksena teollisuus väistyy palvelujen kasvaessa. Maailmanlaajuisesti on havaittu, että perinteiset suuret

teollisuusyritykset eivät enää luo uusia työpaikkoja entiseen tahtiin. Pk-yritysten rooli tulevaisuuden työnantajana korostuu. Lisäksi teknologian kehityksen myötä ihmisten tekemiä töitä siirtyy yhä enemmän tekniikan hoidettavaksi. (Viitala & Jylhä 2006, 12-13.)

Yrittäjä toimii useimmiten joko yksin tai yhdessä yrityskumppaniensa tai sukulaisensa kanssa. Perheyrietykset muodostavat Suomessa vahvan toimijoiden joukon. Arvioiden mukaan perheyrietyksiä on jopa 85 prosenttia kaikista Suomessa toimivista yrityksistä. Ne erottuvat muista yrityksistä siinä, että niissä yhdistyvät perhe, liiketoiminta ja omistus. Perheyrietykset ovat monesti menestyneet hyvin. Menestyksen taustalla katsotaan olevan toisaalta päätöksenteon nopeus ja sitoutuminen yritykseen ja toisaalta uudistumishalukkuus. (Viitala & Jylhä 2006, 19-20.)

Yksin- ja tiimiyrittäjyyden rinnalle on noussut voimakkaasti yrittäjyys yhteisessä verkostossa. Suuntaus on ollut Suomessa vallalla joitakin vuosia. Aluksi verkostoitumisella käsitettiin tilausten yhdessä tekemistä, mutta sittemmin yhteistyö on muuttunut laaja-alaisemmaksi käsittäen useita liiketoiminta-alueita. (Viitala & Jylhä 2006, 21.)

4.2 Verkostoituminen pienyrityksen näkökulmasta

Yritysten välisen yhteistyön lisääntymiseen on etsitty syitä yritysten toimintaolosuhteissa ja ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Hakanen ym. (2007, 23) mukaan mitään yksiselitteistä teoriaa verkostoitumisen syntymisestä ei ole kehitetty, mutta tiettyjen kehityspiirteiden on arvioitu olevan keskeisiä syvemmän yhteistyön alkamisen kannalta.

Dynaamisessa toimintaympäristössä yritykset joutuvat uusien kysymysten eteen: Miten taata jatkuva uudistumis- ja innovointikyky? Miten voi saavuttaa riittävän reagointinopeuden? Miten kehittää strategista näkökykyä ja rohkeutta? Vanhoilla toimintatavoilla ei enää voida vastata haasteisiin, joita markkinat kilpailukyvyllä asettavat. (Stähle & Laento 2000, 20.) Kun pienyritys etsii näihin kysymyksiin vastausta, se törmää omien resurssiensa rajallisuuteen. On selvää, että pienet yritykset tarvitsevat verkostoitumista paitsi kasvaakseen ja säilyttääkseen kilpailukykyänsä, myös yli-

päätään säilyäkseen hengissä (mm. Valkokari ja Helander 2007, 597). Verkostoituminen on yksi merkittävä tapa turvata pienen yrityksen elinkelpoisuus.

Pienillä yrityksillä on useita motiiveja verkostoitua. Verkostoitumismotiivina voi olla mittakaavaetujen aikaansaaminen, jolloin yritys pyrkii hankkimaan lisää kapasiteettia, liikevaihtoa ja uskottavuutta. Tuotantokapasiteetti on usein pienen yrityksen pullonkaula. Kun useampi yritys rahoittaa hanketta tai tekee yhteisiä hankintoja, voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja samalla jakaa riskiä. Verkostoitumisen lähtökohtana on aina oltava yritysten kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantaminen. Motiiveina voivat olla myös asiantuntemuksen hankkiminen ja järkevä työnjako. Koska osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnan menestystekijänä kasvaa jatkuvasti, verkostoitumisella pyritään osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen ohella edistämään organisaation oppimista. (mm. Toivola 2006, 13; Hakanen ym. 2007, 25; Valkokari ja Helander 2007, 597; Valtion teknillinen tutkimuskeskus 2009). Markkinoiden globalisoituessa tärkeä motiivi pienyritysten verkostoitumiseen on kansainvälistyminen. Verkostoituminen on myös muoti-ilmiö, jota yritykset haluavat matkia (mm. Hakanen ym 2007, 23).

Verkostoitunut pienyritys pystyy käyttämään tehokkaasti kapasiteettiaan: koneita, erikoisosaamista ja asiantuntijoita. Lisäksi verkostoitumisen myötä yrityksen joustavuus ja tehokkuus voivat parantua ja markkinoillepääsy nopeutua. (VTT 2009). Niemelän (2002, 21) mukaan yksi keskeisimmistä verkostoitumisen syistä on se, että toiminta hyvänä valmistajana ja hyvänä myyjänä on vaikea yhdistää. Hänen mukaansa verkostoyhteistyö takaa usein yritysten pääsyn keskittyviin, kansainvälistyviin ja usein suurilla volyymeillä toimiviin jakeluteihin. Verkostoituminen antaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä siihen, minkä se parhaiten osaa.

Uusille markkinoille pääsy edistää verkostoitumista tehokkaasti. Koska myynnistä syntyvä kokemus ja raha alkavat ohjata verkostoitumisen prosessia, toiminta siirtyy teoriasta eteenpäin varmemmalle pohjalle (Niemelä 2002, 21). Verkostoitumisen kautta pk-yritykset voivat saavuttaa riittävän joustavuuden ja nopeuden. Lisäksi verkostoituminen mahdollistaa tiedon jatkuvan integroimisen, uuden luomisen ja inno-

vaatioiden synnyttämisen (Stähle & Laento 2000, 21). Voidaankin todeta, että liittoutuminen on tällä hetkellä monelle pienyritykselle välttämättömyys. Vain harva pienyritys tietää tarpeeksi kaikista mahdollisista markkinoistaan, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta niin, että kykenee kilpailemaan tehokkaasti omin voimin (Hakanen ym. 2007, 24).

Toimivasta verkostosta hyötyvät kaikki sen osapuolet, mutta verkostoihin liittyy myös riskejä. Hakanen ym. (2007, 95) mukaan ei ole lainkaan harvinaista, että verkostoyhteistyö kompuroi jo alkumetreilla, sortuu vastoinkäymisiin ja hiipuu ennen kuin on kunnolla päässyt alkuun. Yhtä selkeää syytä verkostojen epäonnistumiseen ei voi nimetä. Verkostojen monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että niin hankkeiden menestystekijät kuin epäonnistumisen syytkin ovat erilaisia. Hakanen ym. (2007, 28) korostavat myös sitä, että pitkäaikaisessa yhteistyössä onnistuminen edellyttää, että verkosto rakennetaan vaiheittain ajan kuluessa. Liikkeelle lähdetään löyhemmästä yhteistyöstä, jota syvennetään tarpeiden mukaan.

Verkostossa toimivan yrityksen on oleellista ymmärtää, että onnistuminen on subjektiivista. Verkoston eri osapuolet lähtevät verkostoon mukaan erilaisilla tavoitteilla ja kokevat onnistumisen ja epäonnistumisen ja niiden syyt eri tavalla. Perässä tulevat matkivat onnistuneita yrityksiä ja unohtavat, että yhden yrityksen taktiikka ei välttämättä sovi toisen olosuhteisiin (Hakanen ym. 2007, 23-24). Yhteistyöhön pitäisi aina lähteä suunnitelmallisesti ja ennen kaikkea strategialähtöisesti. Siitä huolimatta TT:n verkottumisselvityksen (2001, 26-27) mukaan verkostossa toimivat yritykset ovat vain harvoin sopineet kirjallisesti yhteisestä strategiasta.

Yritysten sitoutuminen toisiinsa aiheuttaa riskejä. Riski voi olla tappion tai menetyksen mahdollisuus, joka yritystoiminnassa voidaan usein mitata taloudellisesti. Taloudelliset riskit liittyvät kustannusten hallintaan, hinnoitteluun ja virheellisiin investointeihin. Aineettomat riskit, kuten maineeseen ja yrityskuvaan liittyvät seuraamukset, ovat sen sijaan usein vaikeasti arvioitavissa taloudellisesti. Epävarmuus, joka aiheutuu tiedostetusta tappioiden ja menetysten mahdollisuudesta, on myös riskitekijä. (TT 2008, 10.)

Hakanen ym. mukaan (2007, 75) pienyritysten verkostoissa ongelmaksi muodostuu pienuus. Pienet resurssit nähdään usein heikkoina mahdollisuuksina kouluttautua, investoida ja rakentaa brändiä. Pienyritysten ja ammatinharjoittajien verkostot ovat kuitenkin usein tasavertaisia ja monenkeskisiä. Tällöin johtamisen problematiikka ja luottamuksen ja sitoutumisen pitkäjänteinen rakentaminen ovat yhteistyön avainasioita. Sitoutumisen ja luottamuksen tarve määräytyvät valitun yhteistyömuodon ja yhteistyölle valitun strategian mukaan.

Verkostoituminen toteutuu yritysten välillä, mutta sen rakentavat ihmiset. Pienelle yritykselle yrittäjän omat, henkilökohtaiset verkostot ovat tärkein resurssien hankintaväylä (Toivola 2006, 24). Verkoston tärkein rakennusaine on luottamus, ja yhteistyön tuloksellisuus on suoraan verrattavissa siihen, kuinka paljon luottamusta suhde sisältää. Vain luottamuksellisissa suhteissa ihmiset voivat suunnata kaikki resurssinsa tehtävän suorittamiseen. Verkostossa luottamusta tarvitaan eri asioita kohtaan. Ensinnäkin sitä tarvitaan osapuolten kompetenssia kohtaan, jotta yhteistyö ylipäänsä voi alkaa. Toiseksi kumppanusten on oltava vakuuttuneita toistensa samankaltaisesta arvo-perustasta. Kolmanneksi osapuolten on oltava vakuuttuneita siitä, että kummankin aiemukset toista kohtaan ovat hyvät. Luottamukselta putoaa pohja pois, jos vähänkin epäillä sitä, että toinen yrittää hyötyä toisen kustannuksella. (Stähle & Laento 2000, 54-55.)

4.3 Verkostojen monimuotoisuus

4.3.1 Verkostojen tyypittelyä

Yritysten välinen yhteistyö on monimuotoista, koska verkosto on räätälöitävä tilanteen ja tarpeen mukaan. Siten toisistaan poikkeavia yhteistyön toteutusmuotoja on lähes rajaton määrä. Yhteistyö on myös jatkuvasti toimintaympäristön muutoksen mukana kehittyvä prosessi. (Niemelä 2002, 18; Hakanen ym. 2007, 58.) Kun vielä otetaan huomioon, että yhteistyö lähtee usein liikkeelle löyhemmästä liitosta syventyien matkan varrella, korostuu yritysten välisen yhteistyön monimuotoisuus entisestään.

Verkostot voidaan jakaa horisontaalisiin ja vertikaalisiin verkostoihin. Horisontaalinen verkosto yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita (Niemelä 2002, 18-19). Toivolan (2006, 25) mukaan horisontaalinen verkosto koostuu saman toimialan sisällä toimivista, kilpailijoiden välisistä yhteistyöverkostoista. Haapanen ym. (2005, 57) mukaan horisontaalisessa verkostossa toimivilla yrityksillä on samanlaista osaamista, ja ne pyrkivät yhteistyöhön saavuttaakseen suurtuotannon etuja. Hakanen ym. (2007, 56) puolestaan toteavat, että mitä vähemmän horisontaalisessa yhteistyösuhteessa on osallisia, sitä todennäköisemmin suhde muodostuu tavoitteelliseksi ja hallittavaksi. Kahdenvälinen tai vain muutaman yrityksen horisontaalinen yhteistyösuhde voi kehittyä siten hyvinkin syvälliseksi kumppanuudeksi.

Vertikaalinen verkosto muodostuu saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivista organisaatioista. Vertikaalisen verkoston tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan, ja verkoston ensisijainen tavoite on hyödyntää osapuolten erityisosaamista. Vertikaalisen verkoston jäsenet osallistuvat yhdessä tuotteen koko tilaus-toimitusketjun kehittämiseen ja tehostamiseen. (Niemelä 2002, 18-19, Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 56.) Niemelä (2002, 20) toteaa lisäksi, että vertikaalisissa verkostoissa voi olla horisontaalisia piirteitä. Horisontaalinen ulottuvuus on paikallaan esimerkiksi silloin, kun samassa hankkeessa tarvitaan eri tahojen osaamista.

Verkoston jäsenyys voi olla luonteeltaan vaihtuva, määräaikainen tai pysyvä. Niemelä (2002, 20) kuvaa verkoston syvyyttä neliportaisesti seuraavasti:

- Kertaluonteiset tai satunnaisesti toistuvat alihankintasopimukset
- Projektikohtainen yhteistyö
- Yhden tai useamman vuoden vuosisopimus
- Pysyvä tai pysyväksi tarkoitettu kumppanuus

Usein yhteistyö lähtee liikkeelle vaihtuvista jäsenyyksistä, kun verkostoon etsitään oikeita, toisiaan täydentäviä kumppaneita. Verkoston syvyys riippuu usein verkoston

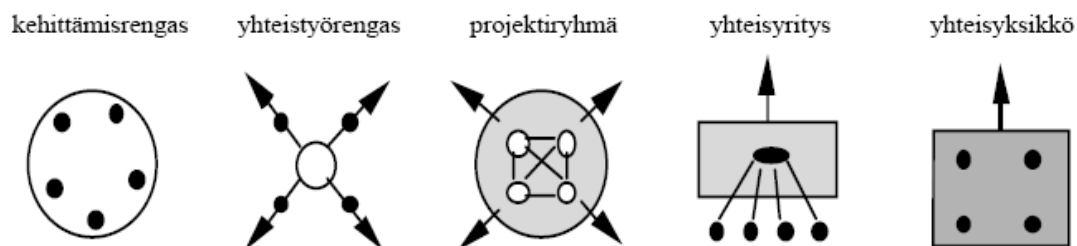
iästä ja siitä, mihin yhteistyöllä pyritään. Luottamuksen kasvu ja verkoston syvyys etenevät samansuuntaisesti.

4.3.2 Yhteistyön perinteiset mallit

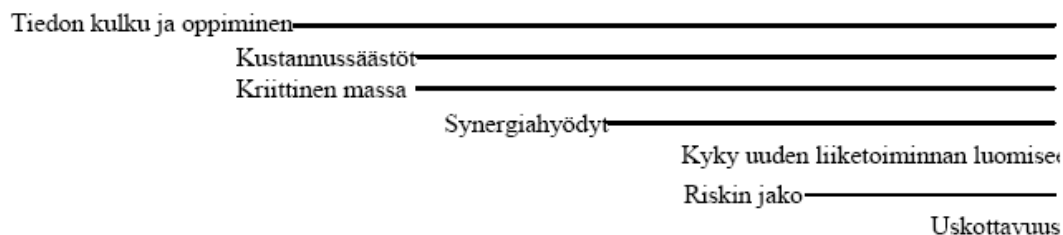
Yritysyhteistyön kehittymistä ja kehitysmalleja voidaan tarkastella Pirneksen (2002, 13) mukaan kahden keskeisen ulottuvuuden, liiketoiminnan intensiivisyyden ja ryhmän sisäisen työnjaon, suhteen. Intensiivisyys kertoo, miten tiiviisti yhteistyöyritykset toimivat keskenään ja ovat nivoutuneet toisiinsa. Toistensa ääripäitä ovat hyvin löyhä yhteistyö ja yhteisen liiketoiminnan harjoittaminen. Sisäisen työnjaon idea on yritysten erilaisuuden hyödyntäminen arvoketjussa. Suppeimmillaan tämä tarkoittaa eritasoisia ja erilaisia alihankkijayhteistyöverkostoja. Laajemmin siihen voidaan sisällyttää tuotekehittelyä, yhteishankintoja, yhteistä valmistustoimintaa tai markkinointia. (Pirnes 2002, 20-21.)

Selkeä, ulospäin erottuva verkostojen ominaisuus on yhteistyön muodollisuus. Juridisesti yhteistyön sitovuus ja muotomääräisyys voivat vaihdella löyhästä liitosta erilaisiin järjestelyihin. Olennaisen osan muodostavat ne siteet, jotka pitävät verkoston koossa. Yhteistyön olennainen osa on henkilöiden välinen toiminta, ja usein henkilösuhteet ovat yhteistyön lähtökohtana. (Pirnes 2002, 21.) Erityisesti pienten yritysten kohdalla johtavassa asemassa olevien henkilöiden suhdeverkosto on merkityksellinen verkostoitumista edistävä tekijä. Suhdeverkoston avulla pienyritys voi kompensoida rajallisia resurssejaan. (BarNir & Smith 2002, 221.)

Yritysyhteistyön perusmalleina pidetään kehittämisrengasta, yhteistyörengasta, projektiryhmää, yhteisyritystä ja yhteisyksikköä, joita on kuvattu Kuviossa 2 (mm. Vesalainen 1996 [viitattu 13.1.2009]; Pirnes 2002, 21; Varamäki 2006, 179). Siirryttäessä kuvion yhteistyömalleissa vasemmalta oikealle yhteistyön organisatoriset ja liiketoiminnalliset sidokset kasvavat.



Yhteistyön mahdolliset hyödyt eri hanketyypeissä:



Kuvio 3: Pk-yritysten monenkeskiset mallit ja niihin liittyvät hyödyt (mm. Vesalainen 1996 [viitattu 20.1.2009]).

Kehittämisrengas on pienyritysten yhteistyömalli, jossa joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toistensa yrityksissä. Isäntäyritys esittelee omaa toimintaansa ja voi halutessaan nostaa esille erilaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Vieraileva ryhmä pyrkii parhaansa mukaan esittämään kritiikkiä, parannusehdotuksia ja virikkeitä kulloinkin isäntänä olevalle yrittäjälle. Toimintamuotoina ovat yrityskokousten lisäksi mm. tutustumismatkat, koulutuksen hankkiminen, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailu ryhmässä. Yhteistyö perustuu vapaamuotoisuuteen ja yhteiseen kiinnostukseen kehitettävää aihetta kohtaan. (Vesalainen 1996 [viitattu 13.1.2009]; Pirnes 2002, 15-16; Varamäki 2006, 180.)

Parhaimmillaan kehittämisrengas tarjoaa osallistujille mahdollisuuden oppia muilta eli ”benchmarkata” parhaasta mahdollisesta toimintatavasta omaan yritykseensä sopivat elementit. Kehittämisrengas toimii parhaiten, kun yritykset ovat riittävän samankaltaisia ja samantasoisia niin, että niillä on yhteisiä intressejä, mutta ne eivät ole kuitenkaan toistensa kilpailijoita. (Vesalainen 1996 [viitattu 13.1.2009]; Pirnes 2002, 14-15; Varamäki 2006, 180.) Kehittämisrenkaita muodostavat esimerkiksi samalla alueella toimivat käsityö- ja matkailuyrittäjät. Esimerkiksi yhteistyössä toimivat erikoisvähittäiskaupat voivat kehittämisrengastoiminnan tuloksena saada uudenlaisen osto-

järjestelmän, joka parantaa jokaisen osallistuvan yrityksen toimintaedellytyksiä ja siten edistää kannattavuutta (Pirnes 2002, 16).

Yhteistyörenkaan toiminnassa on olennaista se, että ryhmällä on yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus ja jota kukin osapuoli hyödyntää parhaansa mukaan omassa liiketoiminnassaan. Oleellista on myös se, etteivät yritykset esiinny ulospäin yhdessä niin, että voitaisiin sanoa niiden harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. Yhteinen resurssi voi olla mikä tahansa liiketoiminnassa käyttökelpoinen resurssi, esimerkiksi yhteinen myyntihenkilö, vuokravientipäällikkö, ostoyhteistyö tai kuljetukset ja muu logistiikka. Tavoitteena on paitsi kustannusten jakaminen myös kriittisen massan saavuttaminen. Kysymys on tiettyjen kynnysten ylittämisestä. Yksi yleisimmistä esteistä on vientikynnys, jonka yli on usein helpompi päästä resursseja yhdistämällä. (Vesalainen 1996 [viitattu 13.1.2009]; Pirnes 2002, 16-17; Varamäki 2006, 181.)

Usein ajatellaan, että kilpailijat eivät voi toimia samassa yhteistyörenkaassa. Suomessa tämä onkin harvinaista, mutta muissa pohjoismaissa jo hyvin yleistä. Esimerkiksi Tanskassa kilpailevat trikooalan yritykset ovat investoineet yhdessä värjäämöihin, joiden kapasiteetin tehokkaammasta käytöstä hyötyvät kaikki yhteistyörenkaan yritykset. Yhteistyörengas voidaan myös organisoida yhteisyrityksen muotoon. (Pirnes 2002, 17.) Suomessa tällaista yhteistyötä on mm. elintarviketeollisuudessa toimivilla Atria Yhtymällä ja HK Ruokatalolla. Yritysten välinen yhteistyö koskee kalkkunanlihan tuotantoa ja tuotantoketjun alkupään toimintoja, jotka toteutetaan yritysten yhdessä omistamassa Länsi-Kalkkuna Oy:ssä. Tuotteiden valmistuksessa, tuotekehityksessä ja markkinoinnissa Atria ja HK toimivat kilpailijoina myös kalkkuna-tuotteiden kohdalla.

Projektiryhmän eli liittouman tarkoituksena on koota yhteen eri yritysten toisiaan täydentäviä resursseja ja osaamista niin, että projektiryhmä voi tarjota asiakkaalle tuotteen tai palvelun yhtenä, kiinnostavana kokonaisuutena. Jokainen yritys markkinoi ja edustaa siis ulospäin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuutta. Projektiryhmän toiminnalle ominaista on selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta.

Edellisiin yhteistyömalleihin verrattuna projektiryhmä on selvästi strategisemmalla tasolla, koska yritykset liittyvät yhteen ja suorittavat yhdessä panostuksia saavuttaakseen strategista kilpailuetua markkinoilla. Projektiryhmämallia voidaan luonnehtia strategista kilpailuetua tavoittelevaksi allianssiksi. Yhteistyöengasmallissa mainittu kriittinen massa voi projektiryhmämuotoisessa mallissa ilmetä myös toisiaan täydentävän kapasiteettiin, resurssien ja osaamisen kautta syntyvänä synergiaetuna. (Vesalainen 1996 [viitattu 13.1.2009]; Pirnes 2002, 18; Varamäki 2006, 181-182.) Tunnetuimpia yhteistyöesimerkkejä ovat lentoyhtiöiden muodostamat liittoumat ”One World” ja ”Star Alliance”. Liittoumien tarkoituksena on koordinoita siihen kuuluvien yhtiöiden lentoaikatauluja, lipunmyyntiä ja varauksia sekä kanta-asiakasjärjestelmiä yhteisten markkinointinimien alla.

Yhteisyritys on yksi yritystenvälisen yhteistyön tiiviimpiä ja syvimpiä muotoja. Yhteisyrityksen keskeinen tavoite on uuden yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Jos yhteisyrityksessä mukana oleva ryhmä on kokoonpanoltaan oikea, lopputuloksena voi olla innovatiivinen, kokonaan uudenlainen liiketoimintakonsepti, tuote, palvelu, prosessi tai näiden yhdistelmä. Yhteisyritys eroaa muista yhteistyömuodoista siinä, että yhteisyrityksessä panostukset ovat huomattavasti suurempia, riskipitoisempia, uutta luovempia ja vasta pidemmällä tähtäimellä hyödyiksi realisoituvia. Huomattavista panostuksista johtuen osakkaat perustavat yhteistyön harjoittamiseksi usein osakeyhtiön. (Pirnes 2002, 19-20; Varamäki 2006, 182-183.)

Riskin ja arvon sitoutumisen kannalta yhteisyritys on suoraviivainen toimintamalli, koska yhteisyritys muodostaa erillisen laskentayksikön. Osallistujayritykset omistavat yrityksen määräosuuksin ja osallistuvat sen hallinnointiin ja päätöksentekoon sopimuksen mukaan. Yhteisyrityksen asema saattaa olla hyvin itsenäinen. (Varamäki ym. 2006, s. 182-183.) Yhteisyrityksissä erikoistuminen ja työnjako saattavat vaihdella täydellisestä lähes olemattomaan, vaikka yhteistyömalli yhtiöjärjestelyineen onkin hyvin muodollinen (Pirnes 2002, 20).

Ilman sisäistä työnjakoa toimiva yhteisyritys kehittyy luonnollisesti sisäisen yhteistyön kehittämisen suuntaan. Tämä on helppoa, mikäli yritykset ovat resurssiltaan ja osaamiseltaan erilaisia. Haasteena tämäntyyppisessä kehityksessä on se, että erilaisuus on suhteellinen käsite, ja yritysten on yleensä vaikea luopua omista reviiireistään toisen eduksi. (Varamäki ym. 2006, s. 182-183.) Toisaalta sisäisen yhteistyön toimivuus on tärkeä toiminnan perusta, josta on hyvä ponnistaa eteenpäin.

Vesalaisen (1996, [viitattu 14.1.2009]) mukaan uuden yhteisen liiketoiminnan luomiseen yhteisyrityksellä on olemassa paremmat mahdollisuudet kuin yksittäisillä yrityksillä seuraavista syistä:

- osaamistensa suhteen oikean kokoonpanon omaavalla ryhmällä on mahdollisuus yhdistää osaamisiaan, jolloin lopputuloksena voi olla innovatiivinen, uutuusarvoinen uusi liiketoimintakonsepti, tuote, palvelu, prosessi tai mikä tahansa näiden yhdistelmä,
- kumuloimalla yhteiset tuotekehitykseen yms. käytettävissä olevat pääomat yrityksillä on mahdollista kehittää sellaista, mihin ne eivät yksin olisi kyenneet ja
- käyttämällä kunkin yrityksen markkinakontakteja uuden liiketoiminnan käynnistäminen saattaa olla helpompaa kuin yritysten pyrkiessä yksin ylittämään erilaisia toimialoille tulon esteitä.

Yhteisyrityksissä potentiaaliset hyödyt ovat monipuoliset lähtien toisilta oppimisesta, kustannusten jaosta, kriittisen massan muodostamisesta ja synergiaetujen saamisesta ja päätyen edellä kuvattuun uuden liiketoiminnan muodostamiskykyyn, riskin jakamiseen ja jopa suurempaan uskottavuuteen. Yhteisyrityksiä muodostavat tyypillisesti eri maissa toimivat yritykset. Viime vuosina suomalaiset yritykset ovat perustaneet lukuisia yhteisyrityksiä Kiinaan. Tällaiseen yhteisyritykseen esimerkiksi suomalainen osapuoli voi tuoda teknologisen osaamisen ja kiinalainen markkina-alueen ja kulttuurin tuntemuksen, joka on välttämätöntä jalansijan saamiseksi markkinoilla.

Yhteisyksikkö on kaikkein muodollisin ja sidoksiltaan tiukin pk-yritysten yhteistyömalleista. Toimintamuodolle kuvaavaa on se, että yhteistyöyritykset perustavat itselleen ”kuoren”. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisyritykset perustavat osakeyhtiön ja

sijoittuvat yrittäjävetoisina yksiköinä tämän osakeyhtiön sisälle niin, että kaikki vaihdanta ja informaatiovirta yrityksistä ulospäin tapahtuu tämän yhteisen "kuoren" nimissä. Yritykset siis tavallaan häivyttävät oman imagonsa ja sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Mallissa ei ole kuitenkaan kyse osakeyhtiölain tarkoittamasta fuusiosta, koska "emo" ei omista merkittävää osaa "tyttäristä" vaan päinvastoin. (Vesalainen 1996 [viitattu 13.1.2009]; Pirnes 2002, 20-21; Varamäki 2006, 183.)

Tyypillinen esimerkki yhteisyksiköstä on yksittäisten vähittäiskauppayritysten muodostama osto- ja markkinointiyhtymä (Pirnes 2002, 21). Yhteisyksikkö voi yhteistyömuotona tulla kysymykseen myös silloin, kun myydään laajoja tuote- tai palvelukokonaisuuksia ja tarvitaan monialaista osaamista. Tällaisia yhteisyksiköitä ovat muodostaneet esimerkiksi insinööritoimistot ja rakennusliikkeet, jotka tarjoavat asiakkaille kokonaisvaltaisia rakentamisratkaisuita suunnittelusta toteutukseen.

Perinteisten yhteistyömallien määrittelyssä on lähdetty liikkeelle siitä, että jokaisessa mallissa on jokin erityispiirre, joka joko liiketoiminnallisesti ja/tai verkostojohtamisen elementtien osalta selkeästi erottaa sen muista malleista. Näistä perusmalleista voidaan johtaa lukuisia erilaisia variaatioita. Tällaisia erityissovelluksia ovat esimerkiksi franchising-yhteistyö ja kärkiyritysmalli. Kun pohditaan tiettyjen yritysten välistä yhteistyömallia, tulee ensisijaisesti kiinnittää huomiota yhteistyön olennaisiin piirteisiin. Esimerkiksi yhteisyrityksen perustaminen ei tee tästä vielä yhteisyritysmallia, mikäli yhteisyrityksen toiminnan luonne ei vastaa riittävää liiketoiminnallisen intensiteetin tasoa, ts. yrityksillä tulee olla selvästi tekeillä yhteisen uuden liiketoiminnan luonti. Vastaavasti normaaleista alihankintasuhteista ei muodostu hierarkkista projektiryhmää, mikäli kärkiyrityksen ja verkostoyritysten välillä ei ole muuta kuin vaihdantayhteys. (Vesalainen 1996 [viitattu 14.1.2009].)

4.3.3 Kumppanuuden tasot

Verkostoja voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Yleistä on verkostojen tyyppittely tiettyjen, empiirisesti havaittujen yhteistyömallien liiketoiminnallisen intensiteetin ja sisäisen työnjaon kautta. Ståhle ja Laento (2000) näkevät verkostoitumisessa kolme tasoa: operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuuden. Heidän mukaansa

yhteistyön taso määräytyy keskinäisen sitoutumisen syvyyden, luottamuksen asteen ja toiminnan strategisen luonteen suhteen. Mitä enemmän integrointia kumppanuus vaatii, sitä enemmän suhteessa tarvitaan luottamusta. Samassa suhteessa kuitenkin sekä lisäarvon mahdollisuus että riskit lisääntyvät. (Ståhle & Laento 2000, 77.)

Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista, osto-myynti-tapahtumaan rinnastettavaa yhteistyötä. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien keskittäminen omaan ydinliiketoimintaan. Kumppanuuden lisäarvo syntyy siitä, miten hyvin tässä onnistutaan. Yhteistyö perustuu selkeään sopimukseen, jossa on määritelty osapuolten roolit, vastuut ja suoritukset. Yhteistyö voi olla hyvin lyhytaikaista, koska osapuolten välinen linkki on heikko. Operatiivisessa kumppanuussuhteessa verkostomaisuus on vähäistä, koska suhde perustuu valmiiden toimintojen vaihtoon. Yhteistyö tapahtuu pääsääntöisesti horisontaalisessa ketjussa. Tyypillinen operatiivisen kumppanuuden muoto on alihankinta. (Ståhle & Laento 2000, 81-85; Hakanen ym. 2007, 60.)

Taktiselle kumppanuudelle on ominaista osaamisen integrointi. Kumppanuuden tavoite on yhdistää osapuolten prosesseja ja poistaa päällekkäisyyksiä. Lisäksi pyritään toimintojen yhdistämiseen, ei pelkästään suoritteiden vaihtoon kuten operatiivisessa kumppanuudessa. Taktisen kumppanuuden lopputulosta ei siten voida ennalta määrittellä. Taktinen kumppanuus edellyttää luottamusta, eikä toimi pelkkien sopimusten perusteella. Lisäarvon tuotto on suoraan verrannollinen siihen, miten avoimesti kyetään tietopääomaa jakamaan ja integroimaan. Kumppanuuden tavoitteet on sen takia johdettava aina osapuolten yhteisistä lähtökohdista. Sen takia kumppanuuden kehityksen määrittely vie runsaasti aikaa. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksen ja ajan myötä, joten neuvotteluilla on sisältöön liittyvän tavoitteen lisäksi tehtävä luoda luottamus pohjaa tulevalle yhteistyölle. (Ståhle & Laento 2000, 86-87; Hakanen ym. 2007, 60.)

Strategisella kumppanuussuhteella pyritään yhdistämään tietopääomaa siten, että kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua. Yhteys edellyttää syvällistä tietopääoman paljastamista tai sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen

käyttöön. Tämän johdosta kumppanit ovat myös keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Strateginen kumppanuus on erittäin haavoittuva ja suuririskinen suhde, mutta myös lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet ovat suurimmat. Toiminnan organisoitumistapa on voimakkaasti verkostomainen, mikä tarkoittaa sitä, että yhteyksiä on runsaasti ja niiden tasot ovat monimuotoisia. Strateginen kumppanuussuhde edellyttää perinteisten johtamistapojen ja tiedonhallinnan radikaalia uudistamista ja johdon vahvaa sitoutumista. (Ståhle & Laento 2000, 93-101; Hakanen ym. 2007, 60.)

Edellä esitetyn jaottelun mukaan voidaan määritellä verkostomaisen toiminnan tavoitetasot. Oleellista kumppanuussuhteissa on taito rakentaa luottamusta ja integroida osaamista. Mitä enemmän osaamisen yhdistämistä kumppanuus vaatii, sitä enemmän tarvitaan myös luottamusta. Samassa suhteessa nousevat paitsi lisäarvon tuottamisen mahdollisuus, myös kumppanuuteen liittyvät riskit. (Ståhle & Laento 2000, 80.)

Taulukko 1: Verkostomaisen toiminnan tavoitetasot (Stähle & Laento 2000, 103).

	Operatiivinen kumppanuus Istuttaminen	Taktinen kumppanuus Integrointi	Strateginen kumppanuus Innovaatio
Tavoite	alentaa kustannuksia, keskittyä omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua → tuoteinnovaatio → bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina	vaatii ydinosamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen ja uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus → yhteys → innovatiivisuus → luottamus

Taulukossa 1 esitetyt erilaiset kumppanuuden tasot on luokiteltu toisistaan erillisiksi. Yhteistyö lähtee yleensä liikkeelle operatiivisesta kumppanuudesta, koska on mahdotonta aloittaa yhteistyö toista osapuolta tuntematta strategiselta tasolta. Kumppanuus ei siirry suoraviivaisesti tasolta toiselle, vaan se kehittyy osapuolten tarpeista lähtien ajan kuluessa. Esimerkiksi operatiivisen kumppanuuden luottamuksen perustana voi olla sopimuksen pohjalta syntynyt dialogi ja yhteistyö. Yhteistyö syvenee luonnollisesti sitä mukaa, kun kumppanit oppivat tuntemaan toisensa ja luottamus lisääntyy.

4.4 Verkostovisiosta toiminnan jalostamiseen

Ideaalitilanteessa yritysverkoston rakentamisen lähtökohtana on lupaava ja innostava näkemys, joka perustuu huolellisiin selvityksiin ja vahvaan tietopohjaan. Tulevaan suuntaava näkemys ylittää yhden yrityksen mahdollisuudet, mutta usean yrityksen yhteistyönä se voi toteutua. Tällaista käsitystä tulevaisuudesta nimitetään verkostovisioksi. Verkostolla on siis oltava kirkas näkemys siitä, mihin ollaan menossa ja mikä on toiminnan tavoite. Ilman yhteistä tavoitetta yksi osa menee yhteen suuntaan ja toinen toiseen, ja toiminta jää hapuilevaksi. Vision pitää olla aidosti yhteinen ja osapuolten pitää ymmärtää se samalla tavalla. Selkeä visio on jo sellaisenaan itseään eteenpäin vievä voima. Yhteisen vision aikaansaamisessa olennaista on keskusteleminen. (Niemelä 2002, 31-32.)

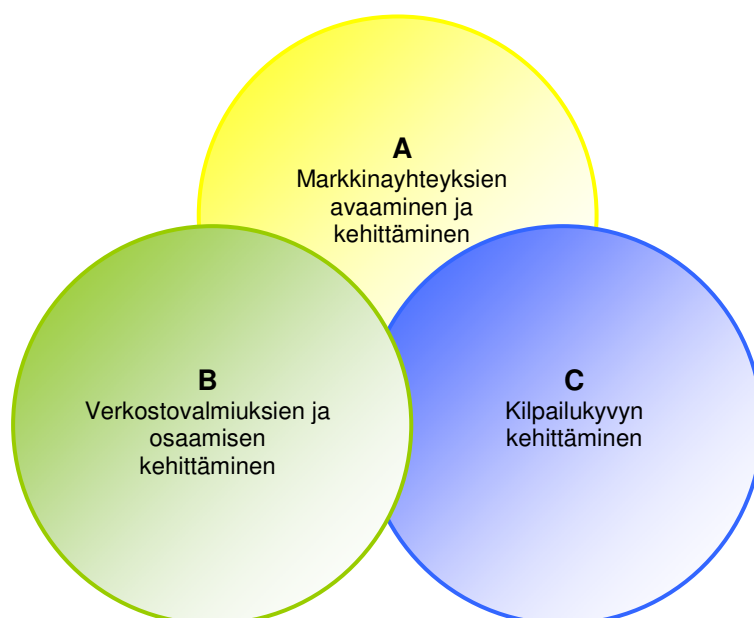
Verkostovisiota luotaessa on huomattava, että se on pitkälle tulevaisuuteen suunnattu ihannekuva yrityksestä ja siten hyvin epämääräinen. Visio myös elää ja muuttuu ajan myötä, kun yhteisiä kokemuksia alkaa karttua. On tärkeää, että verkostoa ei rakenneta pelkän vision varassa, vaan toiminnan perustana ovat tosiasiat. Verkoston osapuolilta vaaditaan jatkuvasti sekä toimintaympäristön että nykyisen toiminnan analysointia. Henkilöstön motivoinnin ja innostuksen kannalta on järkevää määritellä muutamia konkreettisia päämääriä lähivuosille. (vrt. Hakanen ym. 2007, 80, 83-84.)

Kun verkostolle on muodostettu selkeä yhteinen visio, verkostonrakentamisessa voidaan paikallistaa kolme keskeistä tehtävää. Niemelä (2002, 52-53) kirjoittaa verkostonrakentajan ABC:stä jakaen tehtävät seuraavasti:

Verkostonrakentajan A on markkinayhteyksien avaaminen, jolloin verkosto alkaa kehittää asiakaspääomaa ja tuoda innovaatioiden kannalta tärkeää asiakassuhteiden oppimista jokapäiväiseen verkostotoimintaan. Kasvava myynti lisää markkinoiden tuntemusta, edistää verkoston muodostumista, ja johdattaa lähes itsestään verkostonrakentajan seuraaviin tehtäviin.

Verkostonstruktantajan B on verkostoalmyuksien ja osaamisen kehittämisen. Tehtävässä on kaksi erillistä osaa. Verkostoalmyudet ovat verkoston sosiaalista ja osaamisen sen henkistä pääomaa, joita molempia voi oppia. Sosiaalista pääomaa ovat verkoston sisäinen yhteistyökyky, avoimuus, luottamus, läpinäkyvyys, vastavuoroisuus ja yhteinen näkemys tavoitteista. Henkistä pääomaa ovat osaaminen ja tieto. Verkoston visio luo pohjan suunnitella osaamisen kehittämistä niin, että se tähtää asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Verkostonstruktantajan C on kilpailukyvyyn kehittämisen. Yleisiä verkoston ongelmia ovat liian korkea hinta, heikko toimitusvarmuus tai laatu, joka ei vastaa asiakkaan vaatimuksia. Näihin ongelmiin verkostossa pitää löytää ratkaisu. Yritysten kustannusrakenne voi olla liian raskas, mikä aiheuttaa ongelmia hintakilpailukyvyyn kanssa. Toiminnan laatuvaatimukset ja nopeus ja joustavuus ovat asiakkaan kriteereitä, joihin on sopeuduttava. Kun verkoston synnyttämä sisäisen työnjaon tuoma tehokkuus otetaan käyttöön, myös pääoman tuottavuus paranee. Verkoston tuottavuuden rinnalla tarvitaan perinteistä yrityskehitystä.



Kuvio 4: Verkoston rakennusprosessi (vrt. Niemelä 2002, 53).

Verkoston rakennusprosessi on jatkumo, jossa kaikki osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi kohdassa A on huomattava, että verkosto itsessään on kehittyvä kokonaisuus. Verkoston sisällä voi tapahtua rakenteellisia muutoksia, tai verkostoon voi tulla uusia jäseniä. Tällöin jo muodostunut sosiaalinen ja henkinen pääoma joutuvat uuteen valoon ja uudenlaisen tarkastelun alle. Kilpailukyvyn kehittämässä (C) suhteessa markkinayhteyksien avaamiseen ja kehittämiseen (A) voi tapahtua merkittäviä muutoksia, jos yhteistyö aloitetaan kilpailijoiden kanssa.

4.5 Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyö

Kirami Oy:n ja AMH-Puu:n yhteistyö alkoi vuonna 2006 messutapahtumasta, jossa yritykset olivat esittelemässä tuotteitaan. Yritysten edustajat tapasivat, ja Kirami Oy:n toimitusjohtaja tarjosi AMH-Puulle kylpytynnyreihin tarvittavia komponentteja. Kirami Oy:llä oli jo tuolloin hyvät kanavat osien hankkimiseen, ja hankintavolyymit olivat kohtuullisen kokoisia. Lisäksi erilaisten komponenttien tiedettiin olevan laadultaan ensiluokkaisia ja toisaalta hinnaltaan kilpailukykyisiä. Kohdeyritysten yhteistyö lähti liikkeelle aluksi pienemmistä tilauksista laajentuen myöhemmin käsittämään useita kylpytynnyrivalmistuksessa tarvittavia komponentteja. (Rantanen 23.2.2009; Hokkanen 1.4.2009.)

Ensitapaamista seuraavan runsaan vuoden aikana kylpytynnyreiden myynti lisääntyi räjähdysmäisesti. Kirami Oy:ssä valmistuskapasiteetti oli täysin käytössä, eikä kasvavaan kysyntään pystytty toivotulla tavalla vastaamaan. Tuotantotilat olivat jo täysin käytössä, eikä yrityksellä ollut keinoja tuotantomäärien riittävän nopeaan kasvattamiseen. Tuotannosta oli muodostunut liiketoiminnan pullonkaula. Pitkien toimitusaikojen vuoksi menetettiin kauppoja kilpailijoille, joista yksi oli AMH-Puu. Markkinatilanne näytti hyvältä, joten Kirami Oy:ssä päätettiin etsiä keinoja valmistusmäärien lisäämiseksi. (Rantanen 23.2.2009.)

Kirami Oy:ssä tiedettiin, että AMH-Puu:n valmistamien tuotteiden laatu vastaa Kirami Oy:n laatuvaatimuksia. Henkilöstön osaamista pidettiin vahvuutena, ja AMH-Puu:n valmistamat tuotteet nähtiin täydentävän Kirami Oy:n tuotepalettia. Oleellisena Kirami Oy:n näkökulmasta pidettiin sitä, että aloittamalla yhteistyö saataisiin yksi

vartenotettavista kilpailijoista samaan leiriin. Näillä perusteilla Kirami Oy:ssä päätettiin ehdottaa yhteistyötä AMH-Puu:lle. Muutaman neuvottelun jälkeen syntyi päätös yhteisen yrityksen perustamisesta. (Rantanen 23.2.2009.)

Uuden yrityksen nimeksi tuli AMH-Puu Oy. Nimi haluttiin säilyttää, koska sillä katsottiin olevan tunnettuutta, jota voitaisiin tuotteiden markkinoinnissa jatkossakin hyödyntää. Yrityksen omistussuhde jaettiin puoliksi AMH-Puu:n omistajan ja Kirami Oy:n kesken. Uuden yrityksen toimitusjohtajaksi valittiin AMH-Puu:n entinen omistaja ja Kirami Oy:n toimitusjohtajasta tehtiin uuden yrityksen hallituksen puheenjohtaja. Tehtävät jaettiin, jotta kumpikin omistajaosapuoli saa tasaisesti sekä vastuuta että vaikutusmahdollisuuksia.

AMH-Puu Oy syntyi horisontaalisen yhteistyön tuloksena. Sen perustajat toimivat samalla toimialalla. Muita horisontaalisen toiminnan tunnusmerkkejä ovat yritysten samankaltainen osaaminen ja resurssien yhdistäminen laajemman tuotekehityksen, tehokkaamman markkinoinnin ja suuremman tuotantomäärän tuomien etujen tavoittamiseksi. Aikaisempi yhteistyö Kirami Oy:n ja AMH-Puu:n välillä oli lähinnä satunnaisesti toistuvaa, mutta osakeyhtiön perustamisen myötä kumppanuus muuttui pysyväksi. Asiakas-toimittajasuhteesta siirryttiin yhteishankintoihin ja keskitettyyn myyntiin ja markkinointiin.

AMH-Puu Oy on Kirami Oy:n ja toisen osapuolen yhdessä perustama ja omistama yritys. Yhteistyössä on monia yhteisyrityksen piirteitä. Ensinnäkin omistajaosapuolet ovat tehneet merkittävät rahalliset panostukset yhteistyön aloittamiseksi ja siten sitoutuneet pitkäaikaiseen yhteistyöhön, jossa hyötyjä odotetaan muodostuvan pitkällä aikavälillä. AMH-Puu Oy muodostaa myös erillisen laskentayksikön, jota koskevaan päätöksentekoon kumpikin omistajaosapuoli osallistuvat.

Selkeimpänä syynä sille, miksi perustettiin uusi osakeyhtiö yhteistyön harjoittamiseen, voidaan pitää yhteistyömuodon selkeyttä. Omistajat pystyvät halutessaan saamaan kaiken tarvittavan tiedon yrityksen toiminnasta ja tilasta. Mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua nopeasti. Yhteisyritys oli myös luonnollinen jatko alun löyhemmälle

yhteistyölle. (Rantanen 23.2.2009.) Yhteisomistuksen myötä niin riskit, ongelmat kuin tuototkin jakautuvat tasan kummallekin osapuolelle, ja silloin myös yrityksen kehittäminen on kummankin osapuolen intressi.

Yhteistyöstä löytyy myös projektiryhmälle tyypillisiä piirteitä, koska tutkimuksen kohteena olevan ryhmän tavoitteena on yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Projektiryhmälle ominaisista piirteistä toteutuvat myös selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Vesalainen (1996, [viitattu 13.2.2009]) erottaa projektiryhmä-mallissa hierarkkisen projektiryhmän, joka on hänen mukaansa ns. kärkiyrityksen ympärille muodostunut yritysryhmä. Eroava piirre tässä toimintamallissa on se, että ryhmällä ei varsinaisesti ole yhteistä liiketoimintaa, vaan ryhmä palvelee päämiehen eli kärkiyrityksen liiketoimintaa. Vesalaisen mukaan kyseessä ei ole tyypillinen alihankkijaverkosto vaan ryhmä, jonka yhteinen etu on päämiehen liiketoiminnan tai päämiehen kautta koordinoitun liiketoiminnan kilpailukykyisyys. Lisäksi ryhmän toimivuus lepää kärkiyrityksen hartioilla, jolloin hyödyn ja voittojen käsittely on avointa, asioista keskustellaan, mutta viimeinen sana on kärkiyrityksellä.

Tutkimuksen kohdeyritysten välillä kärkiyritykselle tyypillisistä piirteistä toteutuu erityisesti päämiehen eli Kirami Oy:n kautta tapahtuva liiketoiminnan koordinointi. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että yhteistyön kautta syntyvien tuotteiden myynti- ja markkinointivastuu on Kirami Oy:llä. Samoin Kirami Oy vastaa AMH-Puu Oy:n hallinnosta, mikä luonnollisesti tarkoittaa suurta vaikutusvaltaa asioihin. Tutkimuksen kohdeyritysten yhteinen etu kulminoituu kärkiyrityksen hintakilpailuedun ja toisaalta tehokkuuden kautta, kuten Rantanenkin (23.2.2009) mainitsee. Lisäksi kärkiyrityksen hallitsemassa verkostossa työt pilkotaan osakokonaisuuksiin, jolloin erikoistumisen, oppimisen ja kasvavien volyyymien seurauksena kustannustasoa voidaan pudottaa. Tämänkin näkökulman Rantanen (23.2.2009) tuo esiin.

Kirami Oy:n ja AMH-Puu:n yhteistyössä oli monia operatiivisen kumppanuuden piirteitä. Kun AMH-Puu Oy perustettiin, kumppanuus siirtyi taktiselle tasolle. Tästä on merkinä muun muassa se, että nykyisessä yhteistyömallissa pyritään aitoon integrointiin enemmän kuin pelkkään vaihtosuhteeseen. Integroinnin tuloksena Kirami Oy

ja AMH-Puu Oy pyrkivät saavuttamaan sekä säästöjä että uuden oppimista. Taktisessa kumppanuudessa varsinainen kumppanuussuhde syntyy dialogin tuloksena ajan kuluessa, jolloin myös luottamus lisääntyy asteittain. Taktinen kumppanuus vaatii jatkuvaa kanssakäymistä, minkä vähyydestä sekä Rantanen (23.2.2009) että Hokkanen (1.4.2009) mainitsivat. Taktisessa kumppanuudessa toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava, mikä tekee kumppanuuden johtamisesta erittäin vaativaa. (Stähle & Laento 2000, 92; vrt. Rantanen 23.2.2009). Hallittavuuden haasteet ovat tulleet selvästi esille tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa ja erityisesti kun huomioidaan koko liiketoimintaympäristö (ks. Liite 2), jossa yritykset toimivat.

Hakanen ym. (2007, 202) korostavat pk-yritysten keskinäisten verkostosuhteiden perustuvan useimmiten liiketoiminnan vahvistamisstrategiaan, jota myös Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyö noudattaa. Tästä kertoo se, että yhteistyön tavoitteena ovat volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt. Samanaikaisesti yhteistyössä pyritään myös asiakkaiden tiiviimpään sitomiseen muodostamalla yhteistyön kautta laajempi tuotekokonaisuus. (vrt. Rantanen 23.2.2009.) Hakanen ym. (2007, 202) mukaan pk-yrityksille tyypillisimpiä ovat verkostot, joissa markkinavoimaa haetaan yhdistämällä useiden yritysten tuotteet, palvelut ja osaaminen laajemmaksi kokonaisuudeksi. Hakanen ym. (2007, 202) toteavat liiketoiminnan vahvistamisstrategian olevan tyypillinen juuri yhden osapuolen johtamalle yhteistyöhankkeelle tai kahden tai useamman yrityksen markkinoinnin, myynnin tai jakelun kehittämiseksi, kuten Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n verkostossa.

Heikentyvässä taloustilanteessa yritysten muodostaman verkoston visio on, että molemmat yritykset säilyvät elinkelpoisina. Rantanen (23.2.2009) katsoo positiivisesti eteenpäin, ja visioi, että yritykset työntäyteisten vuosien jälkeen tuottaisivat hedelmää paitsi omistajilleen, myös työntekijöilleen. Hallittu kasvu yhdessä hallitsevan markkina-aseman kanssa ovat pidemmän tähtäimen tulevaisuuskuvia. Rantasen mukaan (23.2.2009) poissuljettu vaihtoehto ei ole sekään, että yhteistyöjärjestelyitä tehtäisiin jopa fuusioitumisen tasolla, mikä muuttaisi verkoston luonnetta oleellisesti.

Yhteisen vision kautta yhteistyössä voidaan paikallistaa kolme keskeistä tehtäväryhmää. Tutkimuksen kohdeyritysten välillä verkostonrakentajan tehtävä A eli markkinayhteyksien avaaminen on tapahtunut. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytäänkin näiden kahden yrityksen väliseen toimintaan, verkosto elää koko ajan, koska siihen liittyy jatkuvasti muita jäseniä. Verkoston laajentuminen ja mahdolliset yritys-järjestelyt kuvastavat hyvin verkostoissa tapahtuvaa jatkuvaa muutosta.

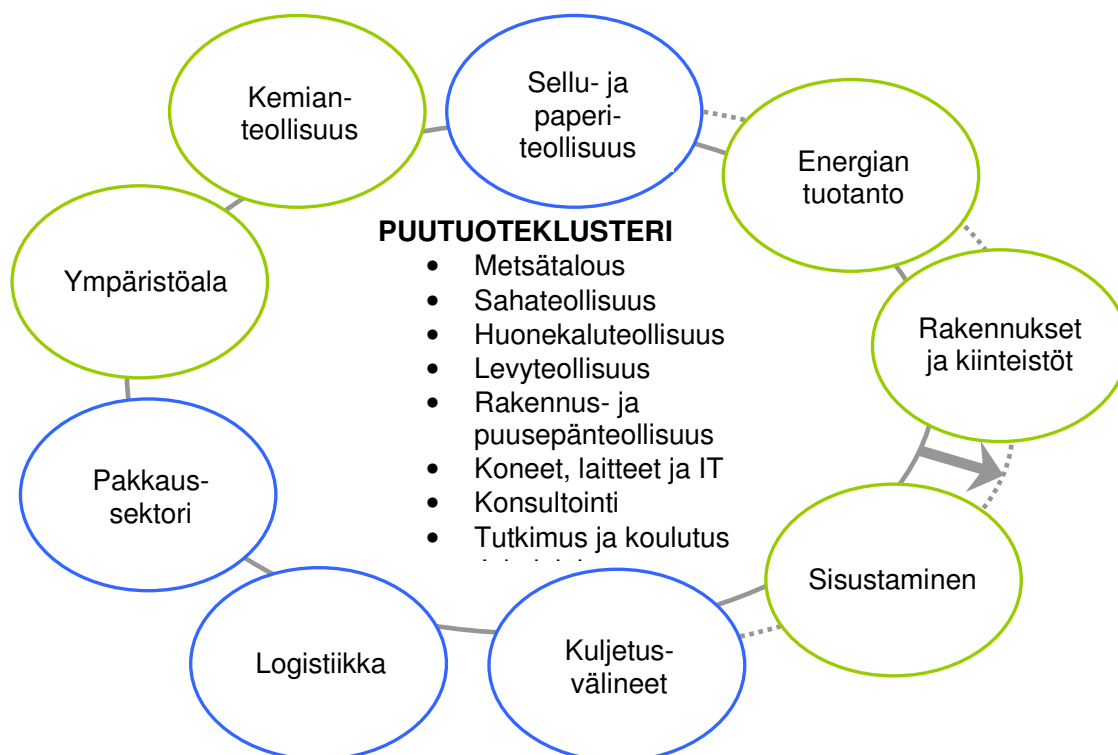
Verkostonrakentajan B eli verkostovalmiuksien ja osaamisen kehittäminen yhteistyössä on tällä hetkellä suurennuslasin alla. Yhteistyötä opetellaan päivittäin. AMH-Puu Oy:n taloudellisen tuloksen jääminen odotuksista (Rantanen 23.2.2009) on merkki siitä, että sekä yrityksen sisäisissä että yritystenvälisissä toiminnoissa on kehitettävää. Kilpailukyvyn kehittämiseen eli verkostonrakentajan C:hen on siten myös jo törmätty. Tuotteiden hinta sovitettiin asiakkaille tarjottavaan tuotekokonaisuuteen, mutta tämä johti siihen, että tuotteita valmistettiin kannattamattomasti. Siksi on ryhdytty tuottavuuden tehokkuutta lisääviin toimenpiteisiin ja sitä kautta kilpailukyvyn parantamiseen. Kun verkostossa syntyvä sisäisen työnjaon tuoma tehokkuus saadaan käyttöön, myös tuottavuus paranee.

Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyökuvio osoittautui tutkimuksessa monimuotoiseksi, koska yhteistyöstä löytyy eri malleille tyypillisiä piirteitä. Yhteistyössä toimivien yritysten väliset suhteet voivat olla kiinteitä tai löyhiä ja tavoitetasot ja työnjako voivat vaihdella paitsi verkostojen kesken, myös niiden sisällä tilanteista riippuen. Valmiit verkostoratkaisut ja määritelmät eivät toteudu ja toimi sellaisenaan, vaan yhteistyömuoto syntyy ja muotoutuu lopulta ympäristön ja yhteistyössä toimivien yritysten käytännön työskentelyn tuloksena.

5 PUUTUOTETEOLLISUUDEN NYKYTILA JA TULEVAISUUS

5.1 Puutuoteteollisuus Suomessa

Noin joka kymmenes suomalainen saa elantonsa metsäteollisuudesta tai sitä palvelevilta aloilta. Kiinteänä osana suomalaista metsäteollisuutta puutuoteklusteri tarjoaa suoraan tai välillisesti lähes 130 000 työpaikkaa ja vahvistaa siten maakuntien elinvoimaisuutta. Puutuoteklusteri on puun mekaanisen jalostuksen ympärille keskittynyt kokonaisuus, johon kuuluvat saha- ja puulevyteollisuuden, rakennus- ja puusepänteollisuuden sekä talo- ja huonekaluteollisuuden, koneiden ja laitteiden valmistuksen, kemianteollisuuden sekä metsätalouden osaamista ja liiketoimintaa (Kuvio 5). Puutuoteklusterilla on kiinteä yhteys mm. energiasektoriin, rakennus- ja kiinteistöalaan sekä sisustusalaan. (Metsäteollisuus ry 2008 [viitattu 19.1.2009]).



Kuvio 5: Puutuoteklusteriin kuuluvaa osaamista ja liiketoimintaa (Metsäteollisuus ry 2008 [viitattu 19.1.2009]).

Puutuoteklusterin muuttuva toimintaympäristö, kestävä kasvu ja kannattavuus edellyttävät uudistumisen ohella panostuksia tutkimus- ja kehitystoimintaan. Asiakkaiden ja kuluttajien tarpeita palvelevat puutuotteet ja niihin liittyvät palvelut tarjoavat suomalaiselle puutuoteklusterille uusia mahdollisuuksia. Tutkimuksen ja kehityksen merkitys kasvaa asiakkaiden ja kuluttajien vaatimusten kasvaessa ja materiaalien välisen kilpailun kiristyessä. (Metsäteollisuus ry 2008 [viitattu 19.1.2009]).

Ympäristön ja ilmaston kannalta puutuotteilla on ylivoimaisia kilpailuetuja verrattuna moniin uusiutumattomia luonnonvaroja kuluttaviin tuotteisiin ja materiaaleihin. Puutuotteiden lisäetu on, että niiden työstämisessä tai tuotannossa tarvitaan vain vähän energiaa. On tärkeää osata hyödyntää puun ympäristöominaisuuksien lisäksi materiaalin teknisiä ominaisuuksia ja tehostaa raaka-aineen käyttöä. Kestävän kehityksen varmistamiseksi kulutuksen painopistettä on siirrettävä uusiutuviin raaka-aineisiin. Puutuotteet, joiden raaka-aine saadaan uusiutuvista, kestävästi hoidetuista metsistä, voidaan kierrättää ja käyttää elinkaarensa päätteeksi bioenergian tuotantoon. Myös energiankulutuksen pienentäminen valmistusprosessissa on puutuoteteollisuudelle mahdollisuus. (Metsäteollisuus ry 2008 [viitattu 19.1.2009]).

Puutuoteteollisuuden tuotteita on kehitettävä vastaamaan yhä paremmin asiakkaiden ja kuluttajien vaatimuksia. Tuotteilta odotetaan uusia ominaisuuksia, laatuvaatimukset kasvavat, toimitusten on oltava yhä nopeampia, ja on mukauduttava yhä laajempaan valikoimaan. Palvelujen merkitys osana tuotetta kasvaa, ja lisävaatimuksia asetetaan arvoketjun hallinnalle ja päätöksenteolle. (Metsäteollisuus ry 2008 [viitattu 19.1.2009]). On selvää, että myös puutuoteteollisuudelta edellytetään uusia toimintatapoja ja ennen kaikkea alan toimijoiden tiivistä verkostoitumista.

Puun käytön edistämiseksi on valtiovallan tuella käynnistetty vuosille 2005–2010 Puutuoteteollisuuden elinkeinopoliittinen ohjelma ja Puurakentamisen edistämishjelma. Lisäksi kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi vuosille 2009-2011 on käynnistetty Puutuoteteollisuuden kilpailukykyohjelma. Sen pyrkimyksenä on edistää Suomen puutuoteteollisuus 2020 – Skenaario- ja strategiatyön loppuraportissa esitettyä visiota, jonka mukaan Suomen puutuoteteollisuus kaksinkertaistaa tuotan-

tonsa arvon vuoteen 2020 mennessä. Kaksinkertaistaminen tarkoittaa noin 5 % vuotuista kasvua (Metsäteollisuus ry 2006 [viitattu 19.1.2009]).

5.2 Verkostoituminen puutuoteteollisuudessa

Valtakunnallisten ohjelmien lisäksi puualalla on viime vuosina ollut lukuisia alueellisia hankkeita ja projekteja, jotka ovat tähdänneet alan verkostoitumiseen ja yhteistyön lisäämiseen. Suuri osa hankkeista on EU-rahoitteisia. Niissä onnistumisesta on monenlaisia kokemuksia. Esimerkiksi Hokkanen (1.4.2009) toteaa, että AMH-Puu on ollut useissa Metsäkeskuksen vetämissä verkostoitumishankkeissa mukana, mutta yhteistyö on jäänyt löyhäksi, eikä tuloksia juurikaan ole tullut. Hänen mukaansa ainoa konkretisoitunut asia on, että projektin tiimoilta on lähetetty muutamia laskuja. Samansuuntaisia kokemuksia on ollut esimerkiksi useista vientirenkaista. Tällaiset negatiiviset kokemukset vievät helposti pohjan hyviltäkin hankkeilta.

Puualalla verkostoituminen on monimuotoista, mutta jokseenkin vähäistä. Verkostoitumista ei ole nähty varsinkaan suuremmissa kasvukeskuksissa tarpeelliseksi, koska viimeisen kymmenen vuoden aikana töitä on riittänyt. Tämän seurauksena tuotekehitys ja jalostusaste ovat jääneet suomalaisissa puualan yrityksissä heikoiksi ja johtanut siten kilpailuaseman heikentymiseen. Esimerkiksi Pirkanmaalla puualan verkostoituminen ja alihankinta ovat huomattavasti muuta Suomea vähäisempää, vaikka alueella toimii noin 400 puuteollisuuden yritystä, ja ne työllistävät lähes 3000 henkilöä. (Alatalo 2009.) Puutoimialan tärkeys maakunnalle on kuitenkin huomattu, ja siksi alan kilpailukyvyyn parantaminen nähdään tärkeänä. Tämän vuoksi Metsäntutkimuslaitos on Pirkanmaalla lähtenyt vuoden 2009 alussa kehittämään puuyrittämistä Elinvoimainen puuverstas –hankkeen kautta. Sen tavoitteena on lisätä alihankintaa ja erikokoisten yritysten verkostoitumista. Hanke tukee kasvuhakuisia ja tehokkaasti toimivia yrityksiä ja rohkaisee yrityksiä turvaamaan ja vahvistamaan toimintaedellytyksiään. (Metsäntutkimuslaitos 2009a ja 2009b.) Hankkeen tiimoilta ei ole Kirami Oy:öön otettu yhteyttä.

Parhaiten verkostoituminen toimii, jos se syntyy yrityksen omasta tarpeesta. Hyvä esimerkki onnistumisesta on Puustellin muodostama keittiökalustealan liiketoiminta-

verkosto, jonka tavoitteena on tarjota asiakkailleen kokonaisvaltainen palvelu alkaen keittiön suunnittelusta ja rahoituksesta ja päättyen keittiön toimitukseen ja asennukseen. Verkosto muodostuu 40 osa- tai komponenttitoimittajasta, kuljetusyrietyksestä ja kymmenistä franchising-myymöistä Suomessa ja ulkomailla. Toiminta on ollut verkostomaista noin 10 vuotta, ja yritys on markkinajohtaja Suomessa. Puustellin kilpailukyvyyn perustana ovat hinnat sekä kilpailijoita parempi logistiikan hallinta, jotka ovat syntyneet verkostoitumisen myötä. (Möller ym. 2004, 50-51.) Puustellin verkostomainen toiminta perustuu projektiryhmätyyppiseen, kärkiyritysvetoiseen malliin.

Erilainen esimerkki puutuoteteollisuuden verkostoitumisesta on Huittisissa toimiva puualan palvelukeskus Satahansa. Se syntyi alun perin mukana olevien yritysten, Huittisten kaupungin ja Satakunnan TE-keskuksen käynnistämän Puuhansa -projektin tuloksena. Lähes 4000 m²:n tuotanto- ja myymälätiloissa toimii noin kymmenen itsenäistä alan yritystä, jotka tarjoavat palveluitaan ja osaamistaan paitsi yrityksille, myös yksityisille kodinrakentajille ja sisustajille. (Satahansa 2009.)

Puusepänteollisuuden tunnetuimpia verkostoitujia ovat Pohjanmalla toimivat veneenrakentajat. Verkosto muodostui 90-luvun lamasta selvinneistä yrityksistä. Siinä on tiiviisti mukana noin 60 yrityksen lisäksi Keski-Pohjanmaan Teknologikeskus, Pietarsaaren elinkeinokeskus, alueen TE-keskukset, kunnat ja oppi- ja tutkimuslaitokset. Toiminnan painopisteinä ovat verkostoituminen, kansainvälistyminen ja uuden teknologian siirto alueen venealan yritysten käyttöön. Avuksi on luotu iso joukko erilaisia palveluja ja hankkeita tuotteiden, tuotantomenetelmien ja yhteistyöverkoston kehittämiseen. Räätelöidyt veneet ja joustavuus ovat verkoston valttikortteja. Verkostoitumisen myötä veneenrakentamisen merkitys koko alueen elinkeinoelämälle on kasvanut suureksi. Alueellisia veneteollisuuskeskittymiä on myös Turussa ja Kuopiossa. Verkostoista on veneenrakennusalalle useita etuja, muun muassa yhteishankinnat, tuotteiden korkeampi ja tasaisempi laatu ja tiedonvaihto. (Huhtiniemi 2005, Wikström & Huju 2006.)

5.3 Toimintaympäristön merkittävimmät muutostekijät

Puutuoteteollisuuden skenaario- ja strategiatyöryhmä on esitellyt raportissaan kolme tärkeintä puutuoteteollisuuden liiketoimintaympäristöön vaikuttavaa muutostekijää: globalisaation, kestävän kehityksen ja asiakasrakenteen muutokset. Globalisaatiolla tarkoitetaan poliittisten, taloudellisten ja ekologisten kysymysten leviämistä maailmanlaajuisiksi. Globalisaation myötä puutuoteteollisuuden markkinat laajentuvat ja kilpailu lisääntyy. Nopea teknologinen kehitys merkitsee puutuoteteollisuudelle sitä, että kilpailukyvyn säilyttämiseksi tarvitaan uusia innovaatioita. Puutuoteteollisuudessa on määrien kasvattamisesta siirryttävä tuotannon arvon kasvattamiseen, koska massatuotanto keskittyy entistä voimakkaammin halvemman kustannustason maihin. Perinteisten arvojen korostuminen parantaa puun asemaa valmistusmateriaalina. Puutuoteteollisuuden verkostoitumisen kannalta globalisaatiossa on oleellista jakelukanavien keskittyminen. Sen seurauksena asiakasmäärät pienenevät ja toimituskoot kasvavat, mikä aiheuttaa lisääntyvää verkostoitumistarvetta. (Metsäteollisuus ry 2006 [viitattu 22.1.2009]).

Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nyky-yhteiskunnan tarpeet, mutta ei tee sitä tulevien sukupolvien kustannuksella. Sen tavoitteena on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville yhtäläiset elämisen mahdollisuudet. Puutuoteteollisuuden kannalta kestävä kehitys merkitsee kysynnän kasvua uusilla markkinoilla, ja sitä kautta puuraaka-aineen strateginen merkitys kasvaa. Vallitseva ympäristömyönteinen asenne parantaa puuraaka-aineen imagoa uusiutumattomiin materiaaleihin verrattuna, mutta asenne ei välttämättä heijastu kulutuskäyttäytymiseen. Joka tapauksessa kierrätys ja jätteiden hyödyntäminen lisääntyvät. Metsävarojen lisääntyvä suojele heikentää jatkossa metsäteollisuuden toimintaedellytyksiä. Puuraaka-ainetta tarvitaan myös bioenergian tuottamiseen, mikä vaikuttaa paitsi materiaalin hintaan, myös saatavuuteen. (Metsäteollisuus ry 2006 [viitattu 22.1.2009]).

Asiakasrakenteessa tapahtuvat muutokset asettavat haasteita koko puutuoteteollisuuden arvoketjulle. Business to business –asiakkaiden koko kasvaa ja jakelu keskittyy tulevaisuudessa. Puutuote- ja rakennusteollisuuden mahdollisuus on yhdessä

kaupan kanssa voivat tarjota loppukäyttäjille tuotepalvelupaketteja, tuoteperheitä ja nopeita toimitusaikoja. Tämä vaatii yhteistyösuhteiden ja verkostojen rakentamista ja syventämistä. Haasteen tulevaisuudelle muodostaa perustuotteiden kaupan vaikeutuminen, koska valmistuskapasiteettia löytyy runsaasti Itä-Euroopasta ja Venäjältä. Kuluttajien kulutustottumusten hajautuminen ja korjausrakentamisen lisääntyminen edellyttävät tuotetarjonnan monipuolistamista ja tuotteiden ja palveluiden yhdistämistä ja massaräätälöintiä. Tämän seurauksena korostuu asiakaslähtöisen ajattelutavan merkitys koko ketjussa. Merkitsevä muutos on myös väestön vanheneminen, joka lisää maksuhalukkuutta ympäristöystävällisyyttä, terveyttä ja hyvinvointia edistävästä tuotteista. (Metsäteollisuus ry 2006 [viitattu 22.1.2009]).

Globalisaation mukanaan tuomat haasteet ovat kylpytynnyrivalmistuksessa arkipäivää. Kilpailevia tuotteita tulee markkinoille erityisesti Baltiasta. Tutkimuksen kohdeyritysten tuotevalikoimaa laajennetaan koko ajan niin, että asiakkaille voidaan tarjota uutuuksia säännöllisin väliajoin. Tämä rakentaa imagoa uudistuvasta ja edistyksellisestä yrityksestä, ja on siten kilpailukeino halpatuotteita vastaan. Jatkuva, nopea kehitys auttaa karistamaan kilpailijoita kannoilta. Laajalla tuotetarjonnalla voidaan vastata myös asiakasrakenteessa tapahtuviin muutoksiin. Huomionarvoisina muutostekijöinä tutkimuksen kohdeyrityksissä pidetään väestön vanhenemista ja ikääntymisen mukanaan tuomia erityistarpeita (vrt. Rantanen 23.2.2009). Vesi on terapeuttinen ja kuntoutukseen erinomaisesti sopiva elementti, joten myös tästä näkökulmasta on mahdollista löytää uusia kohderyhmiä kylpytynnyreille. Kylpytynnyreiden ympäristöystävällisyys on myyntivaltti, jota voitaisiin markkinoinnissa hyödyntää enemmänkin. Suurin osa tuotteesta on uusiutuvaa materiaalia, ja veden lämmitykseenkin käytetään puuta.

5.4 Mihin ollaan menossa - visio 2020

Visio 2020 on skenaario- ja strategiatyöryhmän muodostama kuvaus puutuoteollisuuden tahtotilasta vuonna 2020. Koko Suomen puutuoteollisuuden visio on, että ”Tuotannon arvonsa kaksinkertaistanut suomalainen puutuoteollisuusklusteri on kytkeytynyt loppukäyttöaloihin ja toimii kannattavasti kestävien periaatteiden mukaisesti”. (Metsäteollisuus ry 2006 [viitattu 19.1.2009]). Raportissa määritellään puu-

tuoteteollisuuden neljälle eri toimialalle erilaisia toimenpiteitä vision toteuttamiseksi. Sahateollisuus kytketään rakentamisen ja energian arvoketjuun. Levyteollisuus puolestaan liitetään teollisten asiakassegmenttien ja rakentamisen prosesseihin. Rakennuspuusepänteollisuus toimii asumisen ehdoilla ympäristösuorituskykyisesti. (Metsäteollisuus ry 2006 [viitattu 19.1.2009]).

Tutkimuksen kohdeyritysten näkökulmasta huonekaluteollisuudelle määritellyt toimenpiteet ovat oleellisia. Työryhmän raportin (Metsäteollisuus ry 2006 [viitattu 19.1.2009]) mukaan yritysten tulee käyttää kilpailukeinoina erityisesti tuotteiden designia, toiminnallisuutta, palvelua ja kestäväää kehitystä. Uusia markkinoita tulee hakea lähialueilta, erityisesti Venäjältä. Samanaikaisesti erikoistutaan paikallisille markkinoille ja hyödynnetään sitä kautta syntyviä kannattavia niche-mahdollisuuksia. Tärkeää on myös kehittää yhteistyötä taloteollisuuden ja rakennusliikkeiden kanssa.

Visiossa määritelty tulevaisuudentila on mahdollista saavuttaa, mutta se vaatii paljon määrätietoista työtä. Skenaario- ja strategiatyön loppuraportti antaa yrityksille yhden työkalun valmistautua tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin ja toisaalta liiketoiminnan kehittämiseen. Puutuoteteollisuuden Kilpailukykyohjelman painopistealueet määriteltiin keväällä 2008 ideapajoissa, joihin osallistui noin 50 toimialan edustajaa. Keskeisiä painopistealueita vision saavuttamisen kannalta ovat

1. Kansainvälistyminen

Tavoitteena on pk-sektorin nostaminen kilpailukykyiseksi kansainvälisesti, liikevaihdon kasvattaminen ja kansainvälisen hankintaverkoston muodostaminen. Markkina-alueita ovat esimerkiksi Venäjä ja Baltia. Kiinteästi huonekalu- ja puusepäntalan yritysten viennissä mukana ovat kannattavuuden parantaminen ja lisäarvon kasvattaminen. Nämä asiat saavutetaan vain ymmärtämällä asiakasta paremmin. Asiakkaiden tarpeiden tuntemisen kautta syntyvät yrityksen kilpailukeinot. Vientiä tuetaan luomalla suomalaisille tuotteille niiden markkinointia tukeva brändi.

2. Venäjä

Venäjän kasvaville asuntomarkkinoille pääsy vaatii markkinoiden tuntemuksen lisäksi erilaisten määräysten ja vaatimusten tuntemusta ja ennakkointia. Lisäksi erityisesti pienemmät yritykset tarvitsevat paikalliset olosuhteet ja kielen tuntevaa välittäjää.

3. Tutkimus ja kehitys

Puutuoteteollisuuden on panostettava yhä enemmän tutkimukseen ja kehitykseen. On tärkeää helpottaa yhteisesti toteutettavan tutkimustoiminnan syntyä ja erityisesti pk-yritysten liittymistä yhteistyön. Tutkimusta on tarpeen kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan.

4. Ympäristöetujen hyödyntäminen

Ympäristöystävällisyys on puutuoteteollisuuden vahvuus. Sitä tulee hyödyntää nykyistä enemmän luomalla yhtenäisiä argumentteja viestinnän tueksi.

5. Puurakentaminen

Puutuotteiden soveltuvuutta teolliseen rakentamiseen on parannettava. Lisäksi tulee kehittää matalaenergiarakentamisen ratkaisuja ja parantaa kansainvälistä edunvalvontaa.

6. Osaaminen ja koulutus

Alan vetovoimaisuutta on lisättävä ja puutuotealan koulutusta lisättävä.

7. Pienen saha- ja puutuoteteollisuuden pk-yritysten osaaminen lähi- ja kotimaan alueen markkinoinnissa

Kotimaan markkinat ja yrityksen lähialue markkinat ovat pienen puutuoteteollisuudessa toimivan yrityksen perusta. Markkinoiden kehittäminen on ensimmäinen askel, jolla pk-yritykset voivat kehittyä vastaamaan myös kansainvälisiin haasteisiin. Lisäämällä yritysten liiketoimintaosaamista ja valmiuksia tehokkaampaan markkinointiin ja tuotteiden loppukäytön tunnistamiseen sekä nostamalla yritysten välistä verkottumis- tai kumppanuusastetta voidaan yritysten toimintaedellytyksiä laajentaa suuremmalle alueelle.

Kilpailukykyohjelmassa esitetyillä painopistealueilla on selvästi havaittavissa muutama yhteinen nimittäjä. Useassa painopistealueessa tulee esiin asiakaslähtöisyyden ja verkostoitumisen merkitys. Ne ovat myös puutuoteteollisuuden liiketoimintaympäristön muutostekijöitä. Asiakaslähtöinen ajattelutapa korostuu kilpailun lisääntyessä ja asiakkaiden odottaessa yhä kokonaisvaltaisempaa palvelua. Koska verkostoituminen on jatkuvasti elävä ja kehittyvä prosessi, monessa kumppanuudessa on varaa paitsi syventää myös laajentaa yhteistyötä nykyisestä. Kilpailukykyohjelman ydinasiat ovat valtakunnallisia tavoitteita, jotka ovat sovellettavissa niin isojen kuin pienem-

pienkin puutuoteteollisuuden yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen.

Kohdeyritysten näkökulmasta skenaariotyöryhmän visio tuotannon kaksinkertaistamisesta tuntuu utopiselta, koska päivittäin törmätään halpatuontiin idästä niin kotimaassa kuin Euroopassakin. Haasteellisena nähdään jo nykyisenkin tuotantotason pitäminen. Ainoana keinona tuonnin taklaamiseksi Rantanen (23.2.2009) näkee puuteollisuuden jalostusasteen nostamisen ja erikoistumisen ja toteaa samalla, että kylpytynnyrivalmistuksessa jalostusaste on jo huipussaan. Jalostusasteen nostamisessa verkostoituminen on avainasemassa. Yhteistyön myötä saadaan yhdistettyä eri alojen osaamista kustannustehokkaalla tavalla ja samalla työllistetään lähialueen yrityksiä. Verkostoituminen nähdään pk-yritysten ainoana selviytymis- ja kasvukeinona.

Vaikka puuteollisuuden visiota pidetään kohdeyrityksissä epätodellisena, useat kilpailukykyohjelman painospistealueet ovat osa Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n kiristyvässä kilpailussa selviytymistä. Kahden viime vuoden aikana Kirami Oy on pyrkinyt aktiivisesti kansainvälisille markkinoille myynnin kasvattamiseksi ja sesongin tasaamiseksi. AMH-Puu Oy:n tuotteet on otettu mukaan vientiohjelmaan, ja viennin lisäämistä pidetään kummassakin yrityksessä yhtenä merkittävimmistä tulevaisuuden mahdollisuuksista. Venäjän markkinoiden haasteellisuus on käynyt selväksi, mutta samalla on tiedostettu alueen tarjoamat suuret mahdollisuudet. Valmiutta palvella venäläisiä asiakkaita on nostettu: Kirami Oy:n nettisivut on käännetty Venäjäksi ja yrityksellä on tarpeen tullen käytettävissään venäjänkielentaitoinen henkilö.

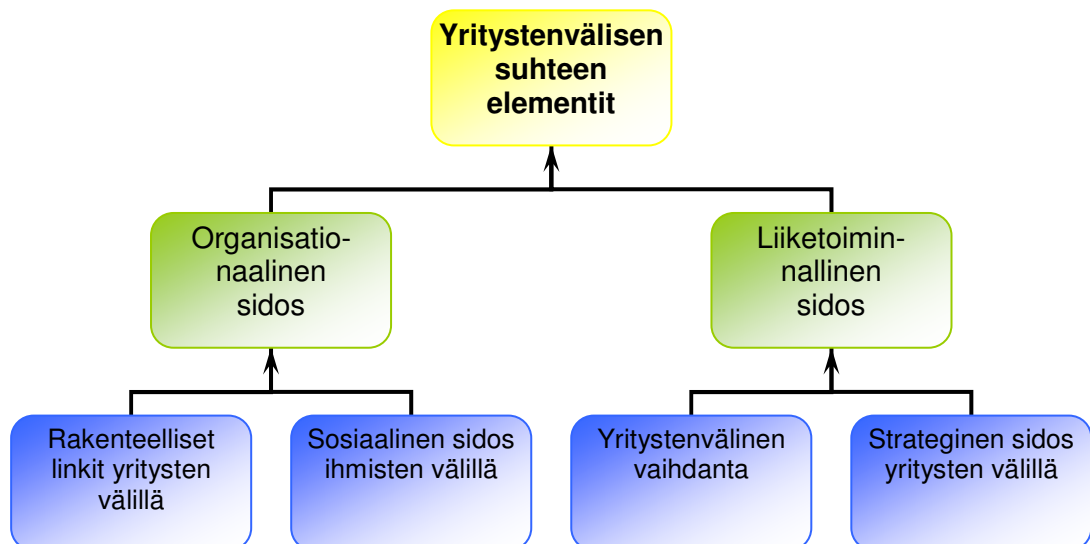
Kirami Oy on mukana Teollinen verkosto -projektissa, jonka tavoitteena on teollisten yritysverkostojen kehittäminen Pirkanmaalla. Projekti on ESR-rahoitteinen, ja sitä koordinoi Sastamalan Seudun Yrityspalvelu Oy. Projektin tärkeimmät tavoitteet verkostoitumisen lisäksi ovat koulutuksen järjestäminen yritysten tarpeiden pohjalta ja osaamisen lisääminen. Kirami Oy:n työntekijöitä on kannustettu osallistumaan Yrityspalvelun järjestämiin koulutuksiin.

Kirami Oy:ssä on markkinointiosaamista enemmän kuin monessa muussa vastaavan kokoisessa yrityksessä. Markkinointi on alusta alkaen ollut olennainen osa liiketoimintaa ja luonnollisesti myös kuluera. Markkinointibudjetti on tällä hetkellä noin 5 % liikevaihdosta. Markkinointi ja sen keinoina erityisesti ilmoitusmainonta sekä printtinä että webissä nähdään tarpeellisena, koska valtaosa asiakkaista on tuotteiden loppukäyttäjiä. Sekä Kirami Oy:llä että AMH-Puu Oy:llä on Avainlipun käyttöoikeus. Avainlippu kertoo tuotteen kotimaisuusasteesta, ja sitä pyritään tuomaan kaikessa markkinoinnissa esiin. Erityisesti taloudellisen taantumän aikana tuotteen kotimaisuus on myyntivaltti, jota pyritään käyttämään hyväksi.

6 YHTEISTYÖPROSESSIT VERKOSTOSSA

6.1 Yritystenvälisen suhteen osa-alueet

Yritykset verkostoituvat saavuttaakseen kasvua ja tehokkuutta. Kasvua ja uutta liiketoimintaa tavoitteleva kumppanuus paneutuu yhteistyöhön liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Yhteistyön kautta tavoitellaan osapuolten markkina-aseman parantamista ja pyritään synnyttämään lisäarvoja, joiden seurauksena tuotot lisääntyvät. Tehokkuuteen pyrkivässä yhteistyössä huomio puolestaan kiinnittyy siihen, miten kahden organisaation välinen yhteistoiminta on organisoitu ja minkälaisia koordinaatiomekanismeja niiden välille on rakennettu. Tällöin on kyse organisaationäkökulmasta. Jotta näitä ulottuvuuksia voidaan tarkastella käytännön tasolla, liiketoiminnallinen ja organisaationaalinen sidos jaetaan edelleen alalottuvuuksiin. Ensin mainitun alalottuvuuksia ovat rakenteelliset linkit ja sosiaaliset sidokset ja jälkimmäisen yritystenvälisen vaihdannan kehittyneisyyttä ja strategista sidosta kuvaavat ulottuvuudet. (Vesalainen 2006, 44, 47, 64.) Näistä tekijöistä muodostuu kumppanuuden analysoinnin viitekehys, joka on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6: Kumppanuuden teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2006, 48).

Verkoston *rakenteelliset linkit* nivovat verkoston yritykset kiinteäksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Yritysten välille syntyy ja synnytetään toimintarutiineita ja käytäntöjä, jotka muuttuvat rakenteellisiksi elementeiksi. Tällaisia elementtejä ovat esimerkiksi vastuuhenkilöparit ja tuotannon viikkopalaverit, joissa eri tasoilla olevat henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Rakenteellisia linkkejä ovat myös erilaiset järjestelmät, esimerkiksi tietojärjestelmät, tuotannonohjaus ja laatu järjestelmä. Syvenevä rakenteellinen integraatio erilaisten ydin- ja tukiprosessien yhdistämisen muodossa on prosessisuuntaista organisoitumista, jolla saavutetaan suurimmat hyödyt. (Vesalainen 2006, 48-50.)

Verkostoitumisen taustalla vaikuttavat henkilökohtaiset *sosiaaliset sidokset*. Niiden kautta yrityksille aukenee pääsy virallisten informaatiolähteiden taakse. Sosiaaliset sidokset lisäävät varmuutta ja ennustettavuutta, muuta saattavat samanaikaisesti synnyttää ristiriitoja ja politikointia. Kahdenvälisessä verkostosuhteessa keskeisiä inhimillisiin tekijöihin liittyviä osa-alueita ovat luottamus, vuorovaikutus, oppiminen ja yhteisen näkemyksen, kielen ja ajattelumallien luominen. (Vesalainen 2006, 51.)

Tavaroiden ja palvelusten virta on *yritystenvälistä vaihdantaa*, joka konkretisoi yhteistyösuhteen sisällön. Ensinnäkin siinä on usein kyse fyysisten suoritteiden valmistamisesta ja toimittamisesta. Toiseksi vaihdannassa voi olla kysymys erilaisista palvelutoiminnoista. Tällaisia voivat olla mm. logistiset palvelut tai suunnitteluun, tuotekehitykseen ja hankintaan liittyvät palvelut. Todennäköisesti fyysisen vaihdannan lisääntyessä myös palvelutoiminnot laajenevat. (Vesalainen 2006, 56-57.)

Hakanen ym. (2007, 92) mukaan menestyksellisen yhteistyön lähtökohtana on yrityksen strategia. Sen pohjalta syntyvät kyseisen kumppanuuden strategiset sidokset. *Strateginen sidos* kuvaa verkoston tavoitteita ja toimintaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen sidos on toisiaan täydentävää ydinosaaamista ja siitä johtuvaa riippuvuutta, hyödyn, tappion ja riskin jakamista, panostuksia yhteistyösuhteeseen ja suhteen kautta toteutuvaan toimintaan. (Vesalainen 2006, 59.)

Taulukko 2: Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyön osa-alueet (vrt. Vesalainen 2006, 65).

1. tason ulottuvuus	2. tason ulottuvuus	Arvioitava käsite/ilmiö
Organisationaalinen	Rakenteellinen	- Työn organisointi (palvelut) ja sovitut rutiinit - Yhteiset tietojärjestelmät
	Sosiaalinen	- Luottamus - Vuorovaikutus - Oppiminen verkostona - Yhteisymmärrys yhteistyön tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi
Liiketoiminnallinen	Vaihdanta	- Materiaalivirrat <ul style="list-style-type: none"> • Tuotanto • Logistiikka • Tuotekehitys - Palvelut
	Strateginen	- Erikoistuminen - Yhteinen panostaminen ja riskinotto - Hyödyn ja arvon synnyttämien ja jakaminen - Verkostossa oppiminen

Tutkimuksen kohdeyritysten välisen kumppanuuden ulottuvuudet on esitelty taulukossa 2. Koska tämän tutkimuksen painopiste on yhteistyön toiminnallisessa puolessa, suhteen kannalta oleelliset osa-alueet sijoittuvat rakenteellisiin linkkeihin ja yritysten väliseen vaihdantaan. Vesalaisen viitekehys on tehty alihankinnan näkökulmasta (2006, 57-58). Hän sisällyttää viitekehyksessään vaihdantaan paitsi fyysiset suoritteet, myös erilaiset palvelutoiminnot, jotka kumppani yhteistyön myötä ottaa hoitaakseen. Tässä tutkimuksessa kohdeyritysten välisen palveluiden katsotaan vaihdannan lisäksi sisältyvän myös yhteistyön organisointiin ja rutiineihin, koska jo kumppanuuden alkuvaiheessa sovittiin tietyistä vastuualueista ja toimintatavoista yhteistyön sujuvu-

den varmistamiseksi. Kaikki yhteistyön eri ulottuvuudet ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, ja sen vuoksi myös sosiaalisia ja strategisia ulottuvuuksia käsitellään tässä tutkimuksessa siinä määrin, kuin yhteistyön ymmärtämisen ja tutkimusongelman kannalta on katsottu tarpeelliseksi.

6.2 Materiaalivirrat ja yritystenvälinen vaihdanta

6.2.1 Materiaalivirrat lisäarvon tuottajana

Yritystoiminnan ja siten myös verkostoitumisen yksi keskeisimmistä osista on tapahtumasarja, jonka tuloksena asiakas saa ostamansa tuotteen tai palvelun. Verkoston koosta tai valitusta yhteistyömuodosta riippumatta verkoston strategiat voivat toteutua ja tavoitteet voidaan saavuttaa vain käytännön toiminnan kautta. Siihen tarvitaan erilaisia resursseja työn todellisista tekijöistä tietoon ja osaamiseen, raaka-aineisiin ja soveltuihin toimintatapoihin. Keskeinen huomion kohde on kokonaisuuden hallinta ja prosessin ajoitus (TT 2001, 11). Vasta resurssien taidokas yhdistäminen synnyttää onnistuneen yritysverkoston.

Strategisen lisäarvon tuottamisen näkökulmasta verkostossa tapahtuvaan vaihdantaan liittyvät asiat ovat yhteistyön kulmakiviä. Vaihdannalla tarkoitetaan materiaalivirtoja, jotka sisältävät tuotantotekijöiden hankkimisen ja tarvittaessa varastoinnin, niiden yhdistämisen suoritteiksi eli tuotteiksi tai palveluksi ja edelleen niiden varastoinnin ja toimittamisen asiakkaille. Vesalainen (2004, 47) jakaa vaihdannassa syntyvät liiketoiminnalliset yhteistyökäytännöt kolmeen perustyyppiin: tuotannolliseen, logistiseen ja tuotekehitykseen liittyvään yhteistyöhön. Onnistunut vaihdanta edellyttää paitsi tehokasta tiedonsiirtoa, myös tiettyjen yhteistyörutiinien luomista. Yhteistyön organisointi on tärkeää, jotta toiminta on aukotonta ja saumatonta, ja päällekkäisyydet saadaan poistettua. Vaihdanta koostuu useista pienistä osista, joiden muodostaminen järkeväksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi on verkostoitumisen suurin haaste.

Verkostoitumisessa vaihdannan kautta syntyvät strategiset hyödyt luovat tuottopotentiaalia tulevaisuuteen. Tuottopotentiaalia rakentavia tai kilpailuetua lisääviä tyy-

pillisiä hyötyjä voivat olla mm. kasvupotentiaali, oppiminen ja kehittyminen, referenssihyödyt, nopeus ja joustavuus. Hyödyt voivat realisoitua joko siinä yhteistyösuhteessa, jossa ne ovat syntyneetkin tai sitten jossakin toisessa liiketoimintasuhteessa. (Vesalainen 2004, 50.)

6.2.2 Tuotanto

Tuotantoon sisältyvät kaikki ne raaka-aineet, komponentit ja toiminnot, jotka tarvitaan tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Lisäksi tuotantoon kuuluu laadunvarmistus, jotta tuote vastaa sille asetettuja sisäisiä ja ulkoisia vaatimuksia. (Sadler 2007, 36.) Tuotannollisessa yrityksessä tuotannon rooli on keskeinen, ja valmistus liittyy kiinteästi kaikkeen muuhun yritystoimintaan. Tämän takia tuotannonohjauksen sijaan puhutaan usein toiminnanohjauksesta. Tuotteita ja palveluita voidaan tuottaa hyvin erilaisilla periaatteilla. Yritykselle sopiva tapa riippuu liikeideasta ja valitusta strategiasta. (Viitala & Jylhä 2006, 177.) Vastaavasti verkostolle paras tuotantotapa riippuu verkoston strategiasta.

Tuotantomuodot voidaan jakaa tuotteen, valmistusaloitteen tai valmistusprosessin jatkuvuuden mukaan eri tyyppeihin (Viitala & Jylhä 2006, 177). Tämän tutkimuksen kohdeyritysten tuotanto perustuu tilaustuotantoon, jossa asiakas määrittelee osittain tai kokonaan haluamansa tuoteominaisuudet. Tuotanto tapahtuu asiakasohjautuvasti, eli valmistus perustuu asiakkaiden tekemiin tilauksiin, eikä tuotteita tehdä varastoon. Prosessin jatkuvuuden perusteella kyse on kappaletavaratuotannosta, koska prosessissa valmistuu erillisiä tuotteita. Tuotantoerien perusteella puolestaan tuotanto on yksittäistuotantoa. Sarjatuotantoon pyritään valmiiden tuotteiden kohdalla mahdollisuuksien mukaan, mutta läheskään aina se ei ole mahdollista asiakasohjautuvuuden ja asiakkaille räätälöitävien tuotteiden vuoksi. Sen sijaan sarjatuotantoa toteutetaan osavalmistuksessa esimerkiksi pätkimällä puutavaraa yhdessä työpisteessä tiettyyn mittaan ja valmistamalla tiettyjä tuotteen osia.

Tuotannon suunnittelu on tuotannollisessa yrityksessä oleellista valmistuksen sujumisen kannalta. On ratkaistava koneiden, laitteiden, varastopaikkojen ja kulkureittien sijoittelu tuotantotilassa. Tästä käytetään nimitystä layout. (Viitala & Jylhä 2006,

178). Tutkimusten kohdeyritysten layoutit pyrkivät soluratkaisuun. Siinä solu on itsenäinen ryhmä, joka on erikoistunut tiettyjen osien tai työvaiheiden valmistukseen. Solussa valmistetaan tuote alusta loppuun, ja solun työryhmä vastaa itsenäisesti työn suunnittelusta, toteutuksesta ja usein myös laadun arvioinnista. Verkostoyrityksillä soluratkaisu on usein luonnollinen jo siksi, että toimipisteet sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa. Soluratkaisun kautta tutkimuksen kohdeyrityksissä on myös mahdollista valmistaa tuotteita tai tuotteiden osia sarjatuotantona.

Tuotantoteknologia on osa kilpailustrategiaa. Automaatiotekniikka ja uudet valmistusmenetelmät luovat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia tuotteiden valmistukseen. Automatisoituvan tuotannon vastapainona menestys voidaan rakentaa myös taitavan käsityöläisyyden varaan. (Viitala & Jylhä 2006, 179-180). Työn tuottavuuden kannalta valmistusjärjestelmän automatisointi vähentäisi kohdeyrityksissä työvoiman tarvetta. Valmistuksen vähäininkin automatisointi edellyttää prosessi-innovaatiota, ts. tuotantoprosessin ja toimintatapojen kehittämistä, mikä vaikeuttaa automatisointia. Toisaalta verkoston tavoitteena on tuottaa käsityönä valmistettuja tuotteita, joten automatisoinnista on haettu apua lähinnä sellaisiin tuotannon vaiheisiin, jotka ovat fyysisesti kuormittavia. Markkinoinnissa on havaittu olevan merkittävää etua siitä, että tuotteet ovat kotimaisia ja ne valmistetaan käsityönä.

Tärkeä tuotantostrateginen päätös on tuotantokapasiteetin koko. Kapasiteetti kuvaa yrityksen tuotantokykyä. Toteutunut käyttöaste on yleensä pienempi kuin kokonaiskapasiteetti. Vapaa kapasiteetti muodostaa puskurin kysynnän vaihteluille. Toisaalta häiriöt ja seisokit laskevat käyttöastetta. (Viitala & Jylhä 2006, 180). Kapasiteetti-päätöksissä on aina kysymys kompromisseista ja arvauksista. Yrityksen toimituskykytavoitteet, varastomäärät ja kapasiteetin käyttöastetavoitteet pyritään saamaan mahdollisimman hyvin tasapainoon. Kysynnän ja sitä kautta tuotantomäärien kehitys perustuu paitsi arvioihin, myös aikaisempiin kokemuksiin ja ennusteisiin tulevista.

Kohdeyritysten valmistuskapasiteetti muodostuu työvoiman määrästä, koska tuotteet valmistetaan käsityönä. Kylpytynnyreiden valmistus on erittäin sesonkiluonteista. Lisäksi alan suhdanneherkkyydestä on melko vähän kokemuksia, koska yritykset ovat

olleet toiminnassa alle kymmenen vuotta. Valmistusmäärien ennustaminen on vaikeaa, mikä tekee tuotannon suunnittelusta ja siten kapasiteettipäätöksistä hyvin haasteellisen. Sesonkiaikana kohdeyritysten palveluksessa on työskennellyt useita kesätyöntekijöitä ja lisäksi kausityövoimaa on hankittu henkilövuokrausyrityksestä. Jatkuvasti joudutaan myös pohtimaan sitä, kuinka kokonaisvaltaisesti vakituisten työntekijöiden kapasiteetti on käytössä ja kuinka kapasiteetti saadaan maksimoitua.

Yksi tärkeimmistä yhteistyön aloittamiseen johtaneista tekijöistä oli valmistuskapasiteetin joustavuus. Kirami Oy ja AMH-Puu Oy voivat tarpeen mukaan hyödyntää toistensa valmistuskapasiteettia, koska tarvittava osaaminen ja yritysten valmistamat tuotteet ovat keskenään hyvin samanlaisia. Esimerkiksi kaikki kylpytynnyreiden pohjat valmistetaan Kirami Oy:ssä, koska yrityksellä on osien valmistukseen kehitetyt työstökoneet käytössään. Vastaavasti AMH-Puu Oy:ssä valmistetaan tynnyreissä tarvittavat väliaidat, jotta tuotantoa saadaan tasaisemmin kuormitettua. Jos asiakkaalle ensisijaisen tärkeä kriteeri on tuotteen toimitusaika, voidaan hänelle tarjota sitä tuotetta, mikä saadaan nopeimmin valmistettua. Kysyntää ohjaamalla voidaan verkoston kuormitusta tasoittaa, ja toisaalta tiettyjen tuotteiden valmistusta voidaan siirtää yrityksestä toiseen kysynnän mukaan.

Laadunvarmistus kuuluu oleellisena osana tuotantoon. Tutkimuksen kohdeyrityksissä laadunvarmistuksesta ei ole erillisiä ohjeita, vaan varmistus on perustunut vakiintuneisiin käytäntöihin. Kirami Oy:ssä on keväällä 2009 aloitettu ISO 9001-standardin mukaisen laatukäsikirjan tekeminen. Projektin tavoitteena ei niinkään ole standardin vaatimusten täyttäminen, vaan ennemminkin pyrkimyksenä on luoda selkeät rutiinit ja käytännöt, jotta mahdolliset virheet, puutteet ja vialliset materiaalit ja tuotteet havaittaisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällä hetkellä laadunvarmistus tapahtuu kohdeyrityksissä siten, että tuotteisiin käytettävät raaka-aineet tarkistetaan silmämääräisesti ja valikoidaan valmistusvaiheessa. Ostot tehdään tutuilta yhteistyökumppaneilta, jolloin tuotteiden ja osien laatu tunnetaan. Lopullinen laadunvarmistus valmiille tuotteelle tehdään visuaalisesti ennen sen pakkaamista. Laadukkuus on yksi merkittävimmistä tuoteominaisuuksista, jolla erotutaan kilpailijoista.

6.2.3 Logistiikka

Tuotteen logistiikan toimivuus vaikuttaa oleellisesti asiakkaan ostopäätökseen (Sakki 2003, 15). Lyhyiden valmistusaikojen lisäksi yritysten on hallittava lyhyet toimitusajat. Lisäksi kysynnän nopea heilahtelu ja kiihtyvä hintaeroosio ovat arkipäivää, joten yritysten toiminnan kannattavuuden kannalta on oleellista, millainen toimitusketju tuotteelle on suunniteltu ja miten tämä ketju käytännössä on toteutettu. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2008, 10.) Tämän kehityksen myötä logistiikan rooli on ensiarvoisen tärkeä osa tuotannollisen yritysverkoston yhteistyötä.

Logistiset yhteistyökäytännöt koskevat kaikkea toimintaa, joka liittyy verkostossa toimivien yritysten välisiin tilaus-toimitusketjuihin. Tilaus-toimitusketju-termiä käytetään kuvaamaan logistiikan toiminnallisia ja teknisiä ongelmia ja niiden ratkaisuja (Haapanen ym. 2005, 124). Ketjuun sisältyvät paitsi materiaalivirrat, myös niihin kiinteästi liittyvät pääoma- ja informaatiovirrat, joita ilman logistiikka ei voi toteutua (Sakki 2003, 24). Mm. Viitala & Jylhän (2006, 170) ja Kleemolan (10.3.2009) mukaan huomionarvoista on, että logistisen ajattelun tarkoituksena ei ole pelkästään materiaalivirtojen järjeistäminen ja nopeuttaminen. Heidän mukaansa logistiset tavoitteet ovat osa laajempaa kokonaisuutta, jonka päämäärä on työn tuottavuuden parantaminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Lisäksi logistinen ajattelu merkitsee nykyisin organisaation eri osien välisten rajojen hämärtymistä ja osittain häviämistäkin.

Liiketoiminnan kannalta keskeistä tilaus-toimitusprosessia tukevat jakelu- ja hankintaprosessit. Haapanen ym. (2005, 272) näkemyksen mukaan logistiikka edustaa näiden prosessien kokonaisvaltaista ajattelutapaa ja osaamista, kun taas kuljetus-, varasto-, lähetys-, pakkaus- ja ohjauspalvelut ovat prosesseja palvelevia operatiivisia osa-alueita. Tässä tutkimuksessa logistiikkaa käsitellään pääosin operatiivisina toimintoina. Tutkimuksen kohdeyritysten näkökulmasta logistiikan olennaisimmat osat toimivan yhteistyön kannalta ovat hankintatoiminta, varastointi ja sisäiset ja ulkoiset kuljetukset, joiden käsittelyyn tutkimuksessa keskitytään.

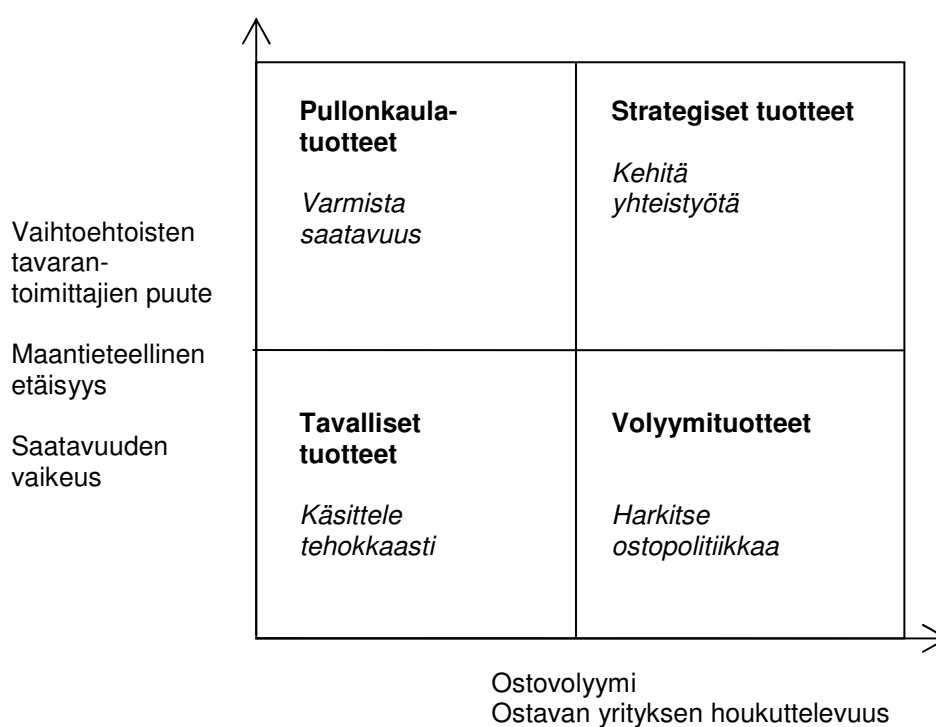
Hankintatoiminta

Teollisuusyrityksissä hankintatoiminta muodostaa yli 50 % liikevaihdosta (Koskinen ym. 1995, 16). Hankintojen kokonaisvaltainen hallinta luo paremmat edellytykset vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Uusia haasteita ostojen hallinnalle luovat kansainvälistyvät markkinat, joilla toimiminen vaatii yrityksen hankinnoista vastaavilta henkilöiltä uutta osaamista. Monimutkaistumisen lisäksi kansainvälistymisellä on myös positiivisia vaikutuksia hankintatoimeen. Se luo yrityksille laajemmat valintamahdollisuudet suunnitella tuotteidensa ja palveluidensa sisältöä, ja kiristävässä kilpailussa toimittajat ovat entistä kiinnostuneempia tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman sopivia tuotteita kilpailukykyisellä hinnalla. (Haapanen ym. 2005, 216-218.) Huolimatta hankintojen merkittävästä roolista liiketoiminnassa useissa pk-yrityksiin kohdistuneissa tutkimuksissa on ilmennyt, että niiden hankintaosaamisessa on puutteita (EK 2008, 12).

Kun yritys keskittyy ydinliiketoimintoihinsa, hankintojen merkitys korostuu. Hankinnoissa keskeisintä on, että tavarat ja palvelut hankitaan oikeaan aikaan, oikeaan tarpeeseen ja taloudellisesti. Hankinnat ovat siten keskeinen osa tilaus-toimitusprosessin hallintaa. Hankintatoimen keskeisiä vastuualueita ovat tuotteiden ja toimittajien etsiminen, markkinoiden seuranta, toimittajavalinta, ostosopimusten tekeminen, ostobudjetin suunnittelu ja seuranta, tilaukset ja kotiinkutsut sekä toimitusten valvonta. (Haapanen ym. 2005, 221, 227.) Onnistuneiden hankintojen perusta on löytää luotettavat ja tehokkaat toimittajat. Tavarantoimittajan valinnassa oleellista on, että toimittaja on pitkällä tähtäimellä kiinnostunut yhteistyöstä. Ensisijaisen tärkeää hankinnoissa on verkostoituminen – sekä tavarantoimittajien kanssa että hankintayhteistyön muodossa.

Hankintatoimen organisointi voidaan toteuttaa monella tavalla. Yksinkertaisimmillaan hankinnat keskitetään yhdelle henkilölle tai yrityksen hankintaosastolle. Pienissä yrityksissä hankinnoista vastaa usein yrittäjä itse tai tuotannosta vastaava henkilö. Hajautetussa mallissa yrityksen eri osasto ja yksiköt huolehtivat omista hankinnoistaan. Todellisuudessa useimmissa yrityksissä hankintojen organisointi on keskitetyn ja hajautetun mallin välimuoto. (Hakanen ym. 2005, 223.)

Hankintoja voidaan luokitella eri tavoin. Suurimpia hankintoja ovat investoinnit, joissa hankitaan yritystoimintaan liittyviä koneita ja laitteita. Jokapäiväistä hankinta-toimintaa ovat tuotteisiin tarvittavien raaka-aineiden ostot, erilaiset palvelut kuljetuk-sista vartiointipalveluihin sekä henkilöstön tarvitsemat käyttötarvikkeet. Hankintojen hallinnassa yleisesti käytetty työkalu on Kuviossa 7 esitetty Peter Kraljicin jo vuonna 1983 esittelemä ostosalkkuanalyysi, joka ryhmittelee tuotteet tärkeysluokkiin sen mu-kaan, miten merkittäviä ne ovat yrityksen menestymiselle. Analyysissa hankinnat luo-kitellaan ryhmiin tuotteen ostovolyymin ja tavaran puutekustannusten mukaan. Toisin sanoen analyysi määrittelee, miten erilaisissa yhteistyösuhteissa toimitaan. Sen avulla voidaan niukat resurssit kohdistaa oikeiden tuotteiden hankintaan ja kriittisten toimit-tajasuhteiden hoitamiseen. (Koskinen ym. 1995, 235-237; Hakanen ym. 2005, 231, Viitala & Jylhä 2007, 165.)



Kuvio 7: Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym. 1995, 236).

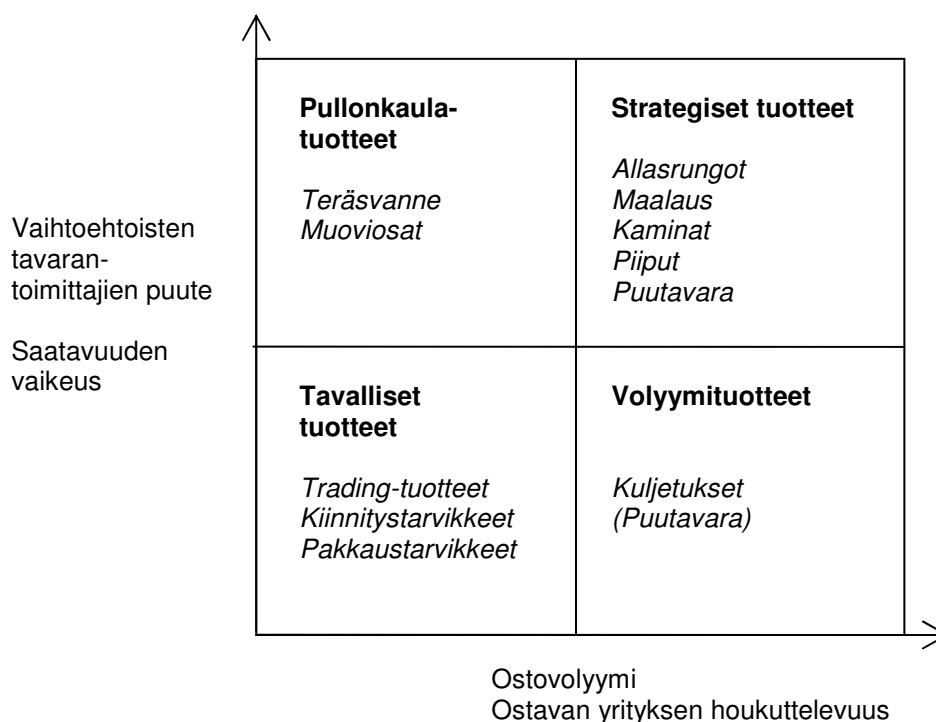
Kuviossa 7 tavalliset tuotteet ovat usein ostomääriltään pieniä ja hankinta tapahtuu saman alueen toimijoilta. Materiaalin ohjauksen kannalta ryhmä on tärkeä, vaikkei

huippukiertoa kannatakaan tavoitella. *Volyymituotteiden* saatavuus on hyvä ja ostot suuria. Tuotteita voidaan kuljettaa pieniä eriä ja tiheällä rytmillä. *Pullonkaulatuotteet* eroavat tavallisista tuotteista vaikean saatavuutensa vuoksi. Hankintavolyymi ei ole suuri, mutta tuotteesta luopuminen voi aiheuttaa merkittävät kustannukset. *Strategisten tuotteiden* toimittajat ovat maantieteellisesti etäällä. Vaihtoehtoista on pulaa, ja ryhmä on materiaalin ohjauksen kannalta haastava. On tärkeää, että kuviossa esitettyjen tuotteiden strategisuutta arvioidaan myös muilla kuin volyymi- ja saatavuusperusteilla. On muun muassa arvioitava tuotteen kriittisyyttä suhteessa siihen, mikä on lopputuotteen kysyntä ja tärkeys suhteessa joihinkin muihin tuotteisiin. Tuotteen kriittisyyttä on osattava arvioida myös sen mukaan, mille asiakkaalle lopullinen tuote toimitetaan. (Koskinen ym. 1995, 235-237; Hakanen ym. 2005, 231, Viitala & Jylhä 2007, 165.)

Ostettavien tuotteiden tai palveluiden saatavuus pyritään takaamaan sillä, että ostosopimus tehdään useamman toimittajan kanssa, joista yksi voi olla pääasiallinen toimittaja. Näin voidaan varmistaa tavaroiden saatavuus ja samalla pitää hintataso kilpailukykyisenä. Ostojen keskittämällä ja suhteiden pitkäjänteisellä hoitamisella saadaan yleensä sekä taloudellisia että laadullisia etuja. (Viitala & Jylhä, 2007, 164-165.) Hakasen ym. (2005, 223) mukaan hankintaratkaisuihin vaikuttaakin entistä enemmän kokonaiskustannusajattelu, pitkän tähtäimen suunnittelu ja ostaminen asiakastarpeiden mukaan. Myös EK:n (2008, 20) tekemän tutkimuksen mukaan asiakaslähtöisyys ja ennakoivuus ovat yritysten strategisen hankintatoimen tunnusmerkkejä. Lisäksi suhteet toimittajiin ovat tärkeä kehityskohde yrityksille.

Hankintatoimen kehittäminen edellyttää, että ostojen tärkeys ymmärretään kaikkialla organisaatiossa. Hankintojen käytännön organisoinnista riippumatta on tärkeää, että hankintatoimeen panostetaan. Tehokkaan hankintatoimen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa uuden tiedon hankintaa ja osaamisen kehittämistä. Hankinnasta vastaavan henkilön tai osaston perustehtäviä ovat tuotteiden ja toimittajien etsiminen, markkinoiden seuranta, toimittajavalinta, ostosopimusten tekeminen, ostobudjetin suunnittelu ja seuranta, tilaukset ja toimitusten valvonta. (Hakanen ym. 2005, 226-227.)

Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyön kannalta hankinnoilla on keskeinen merkitys. Ensinnäkin hankintojen keskittäminen on yksi yhteistyön tärkeä osa-alue. Jo yhteistyön alkuvaiheessa päätettiin, että tarvittavat hankinnat tehdään yhteisostoina keskitetysti Kirami Oy:n toimesta, koska tuotteiden valmistuksessa tarvittavat raaka-aineet ja materiaalit ovat samoja. Tällä pyrittiin vähentämään hankinnoista syntyviä työkuukustannuksia ja lisäämään ostovolyyymia alempien ostohintojen saamiseksi. Ennen yhteisyrityksen perustamista AMH-Puu teki hankintoja Kirami Oy:ltä, joten hankintakuutio oli sitä kautta jo ennestään tuttu. Tärkeä valittuun toimintatapaan johtanut tekijä oli myös se, että Kirami Oy:llä ja sen ostosta vastaavilla henkilöillä on hyvät ja monivuotiset suhteet useisiin tavarantoimittajiin. Yhteistyön myötä AMH-Puu Oy on saanut käyttöönsä Kirami Oy:n luoman hankintaverkoston.



Kuvio 8: Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n ostot ostosalkkuanalyysin nelikentässä.

Koska ostojen merkitys on yritysten toiminnassa suuri, Kuviossa 8 on ostosalkkuanalyysin nelikenttään sijoitettu Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n toiminnan kannalta tärkeimmät tuotteet. Tavallisten tuotteiden ryhmässä nimikkeitä on määrällisesti paljon. Tutkimuksen kohdeyritysten näkökulmasta tärkeää on se, että näiden tuotteiden hankinta pystytään hoitamaan mahdollisimman vähällä osto-, hallinto- ja käsittely-

työllä, ts. mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Suurin osa kohdeyritysten hankkimista tuotteista on joko pullonkaulatuotteita tai strategisia tuotteita. Pullonkaulatuotteiden osalta on tärkeää, että tuotteita pidetään riittävästi varastossa, ja että niiden markkinatilannetta seurataan tarkkaan. Esimerkiksi ruostumattoman teräsvanteen hinta vaihtelee kysynnästä ja maailmantalouden tilanteesta riippuen, joten oikea-aikaisten ostojen merkitys on suuri.

Strategisina tuotteina voi pitää kaikkia pääosin vain Kirami Oy:lle ja AMH-Puu Oy:lle valmistettavia tuotteita. Myös puutavara on uhkaavan materiaalipulan vuoksi tällä hetkellä luokiteltavissa strategiseksi tuotteeksi. Ongelmat erityisesti pullonkaula- ja strategisten tuotteiden hankinnoissa aiheuttavat huomattavia vaikeuksia sekä tuotannon että myynnin näkökulmista. Volyymituotteena voidaan pitää kuljetuksia, joiden rooli on suuri sekä ostoissa, myynneissä että kohdeyritysten välisessä materiaali-virrassa. Kuljetuspalvelut ostetaan tällä hetkellä kahdelta yritykseltä. Lisäksi käytetään omaa kuljetuskalustoa sisäisiin kuljetuksiin. Kuljetuksia tarjoavat useat kuljetusliikkeet, joten kilpailu on kovaa. Kohdeyrityksissä kuljetuskäytännöt ovat vakiintuneita, joten kuljetusyritysten vaihtaminen aiheutuisi huomattavia lisäkustannuksia.

Kirami Oy:n käyttämät tavarantoimittajat ovat valikoituneet vuosien kuluessa, ja yhteistyö toimii hyvin niin ulkomaisten kuin kotimaistenkin toimittajien kanssa. Toimittajia on määrällisesti melko vähän, eikä kaikille tuotteille ole varatoimittajaa. Tämä on selvä riski tuotannon jatkuvuudelle, ja riskin pienentämiseksi on tärkeää tehdä suunnitelma mahdollisimman pian. Ostosalkkuanalyyseissä (Kuvio 8) nämä tuotteet sijoituvat pullonkaula- ja strategisten tuotteiden ryhmiin. Hankinnoista vastaavat useat eri henkilöt, mikä tekee niiden hallinnasta haasteellisen. Tähän on johtanut muun muassa se, että kaikilla henkilöillä yrityksessä ei ole tarvittavaa kielitaitoa. Hankinnoista vastaavilta henkilöiltä edellytetään paitsi omien tuotteiden ja materiaalien hyvää tuntemusta, myös markkinoiden tuntemusta. Nämä osaamisalueet yhdistettynä kielitaitoon tekevät hankinnoista vaativan ja samalla tärkeän osan logistiikkaa.

Toinen merkittävä hankintanäkökulma yhteistyössä on yritystenvälisen hankintojen organisointi. Yhteistyön alkaessa sovittiin, että tuotteiden vaihdanta yritysten välillä

hoidetaan ostamalla ja myymällä. Kirami Oy myy AMH-Puu Oy:lle kylpytynnyreiden valmistusmateriaaleja, joita se hankkii toimittajiltaan suuremmissa erissä. Joitakin tuotteissa käytettäviä osia Kirami Oy työstää sovitun mukaisesti. Vastaavasti AMH-Puu Oy toimittaa Kirami Oy:lle oman mallistonsa valmiita tuotteita tilausten mukaisesti.

Hankintatoimi on yrityksille aina haasteellinen. Kun yritykset tekevät yhteishankintoja, hankintatoimen haasteellisuus lisääntyy. Ostoista huolehtimiseen ei riitä, että tunnetaan omat tarpeet ja hankintasyklit. Yhteisten hankintojen myötä korostuu se, että hankintojen tarve huomataan mahdollisimman aikaisin, jotta osataan tehdä tarvittavat ostot tavarantoimittajilta. Lisäksi hankintasyklit on pyrittävä saamaan samaan tahtiin. Pienien tavaraerien hankintaan on kiinnitettävä entistä tarkempaa huomiota, koska hallinnollisten kustannusten lisäksi rahtikulu näyttelee sitä suurempaa roolia, mitä pienemmästä erästä on kysymys.

Varastointi

Varastointi tasoittaa aika- ja paikkaeroja raaka-ainetoimitusten, valmistuksen, jakelun ja kulutuksen välillä. Nopeasti muuttuvien tilanteiden vuoksi varastot ovat toiminnan sujuvuuden kannalta välttämättömiä. Samanaikaisesti kuitenkin varastoja pyritään minimoimaan ja tuotannon läpimenoaikoja lyhentämään, jotta niihin sitoutuvat kustannukset pysyisivät mahdollisimman alhaisina. Ostojen oikea-aikaisuus vaikuttaa oleellisesti varastoarvoon. Siksi ostot olisi osattava tehdä niin, että varaston kiertonopeus pysyy hyvänä. Kiertonopeudella tarkoitetaan sitä, kuinka monta kertaa varasto vaihtuu tiettyssä ajassa. Varaston koon optimoinnissa on oleellista paitsi pääoman sitoutuminen, myös palvelukyvyyn turvaaminen. (Viitala & Jylhä 2007, 166-167.)

Koska tutkimuksen kohdeyritykset ovat pieniä yrityksiä, niillä kummallakaan ei ole käytössä varastonhallintaohjelmaa. Tällaisen ohjelman tai seurantajärjestelmän käyttöönottoa on suunniteltu, mutta se edellyttää tarkkaa harkintaa siitä, millainen ohjelma parhaiten vastaa yrityksen tarpeisiin. Liian monimutkainen ja paljon ylläpitoa vaativa ohjelma ei ole optimaalisin vaihtoehto. Varaston kiertonopeutta ei yrityksissä erikseen lasketa, vaan kierron suunnittelu perustuu kokemukseen tarvittavien materi-

aalien menekistä. Samalla pyritään huomioimaan järkevät tilauskoot rahtien ja tuotteiden yksikköhintojen suhteen. Tuotteiden toimitukseen ja valmistukseen tarvittavia perusraaka-aineita, kuten puutavaraa, kiinnitysosia, kamiinoita ja lisävarusteita, pyritään pitämään varastossa. Tuotteiden valmistukseen tarvittavat raaka-aineet ja osat ovat tutkimuksen kohdeyrityksissä samoja, joten tuotteita voidaan toimittaa tarpeen mukaan kohdeyritysten välillä. Haasteellisen varaston suunnittelusta tekee se, että ala on hyvin sesonkiluontoinen, ja kausivaihteluita on lähes mahdoton ennustaa. Lisäksi kiivain sesonki sijoittuu kesään, jolloin useat alihankkijat ja tavarantoimittajat pitävät kesälomia. Ennakointi on siten avainasemassa varaston suunnittelussa.

Valmiita tuotteita ei tutkimuksen kohdeyrityksissä varastoida, koska ne vievät runsaasti tilaa. Lisäksi tuotevariaatioita on niin monia, että on katsottu, että kysyntä ei kohtaakaan varastossa olevaa tarjontaa. Valmistamalla tuotteet tilauksesta vältetään pääomien sitoutuminen valmisvarastoon. Tilauksesta valmistusta puoltaa myös se, että toimitusajat on pahimpia ruuhkahuippuja lukuun ottamatta pystytty pitämään kohtuullisina. Toimitusajan suhteen haasteelliseksi ei ole niinkään osoittautunut lopullisen tuotteen läpimeno omassa tuotannossa, vaan tarvittavien raaka-aineiden saaminen riittävän nopealla syklillä tai riittävän suurissa erissä.

Kohdeyrityksissä käytettävien raaka-aineiden toimitusaika vaihtelee muutamasta päivästä useaan viikkoon, joten tilausten tekeminen hyvissä ajoin on tärkeää. Ostojen oikea-aikaisuus perustuu visuaaliseen havainnointiin varastotiloissa. Käytännössä tämä aiheuttaa usein sen, että tarvittava materiaali käy vähiin tai loppuu, ennen kuin sitä huomataan tilata lisää. Sesonkiaikana erilaisten allasrunkojen ja kamiinoiden varastotilannetta seurataan säännöllisesti. Nämä tuotteet on ostosalkkuanalyysissä luokiteltu strategisiksi tuotteiksi. Varastotilannetta kuvaavaa Excel-listaa, jossa todellisesta varastosta on vähennetty jo myydyt määrät eli avoimet tilaukset, päivitetään kaksi kertaa viikossa, ja jokaisessa toimipisteessä on varastosaldosta vastaava henkilö. Yksi työntekijä tekee yhteenvetolistan ja toimittaa sen kaikille sähköpostilla. Lista helpottaa toimitusaikojen suunnittelua ja niistä kertomista asiakkaalle. Seurantaan olisi tärkeää saada mukaan myös muut ostosalkkuanalyysissä strategisiksi luokitellut materiaalit. Lisäksi olisi tärkeää saada asiakaspalvelun ja tuotannon nähtäväksi tieto, mitä tuotteita

on ostotilauksilla ja ainakin viikkotasolla tieto siitä, milloin kyseisiä tuotteita on tulossa.

Koska useimpien materiaalien toimitusajat ja tilausrytmit tiedetään suunnilleen, hälytysrajojen käyttöönotto on seuraava askel varaston seurannassa. Yksinkertaisimmillaan hälytys voisi perustua visuaaliseen havainnointiin: varastossa on kunkin tilattavan tuotteen kohdalla lappu, joka kertoo tuotteen arvioidun toimitusajan ja tilauserän koon, kun varasto on huventunut ennalta määritettyyn minimimäärään asti. Pidemmälle kehittynyt versio tästä on luonnollisesti atk-pohjainen järjestelmä, joka ilmoittaa hälytysrajan alituksista. Tällaisellakaan järjestelmällä ei tosin voida kokonaan poistaa visuaalista havainnointia. Hankinnoissa ja niihin liittyvissä käytännöissä molemmilla yrityksillä on selvästi parantamisen varaa.

Sisäiset ja ulkoiset kuljetukset

Kuljetustoiminnalla tarkoitetaan tavaroiden siirtämistä paikasta toiseen. Sisäiset kuljetukset tapahtuvat tuotantolaitoksessa tai työmaalla. Ulkoisessa kuljetuksessa käytetään yleisiä kuljetuskanavia ja -reittejä. Kuljetuksia tarvitaan useissa toimitusketjun vaiheissa raaka-ainetoimituksista lopputuotteiden toimittamiseen asiakkaille. Kuljetuksia voidaan yrityksissä hoitaa joko omalla tai vuokratulla kuljetuskalustolla tai käyttäen kokonaan ulkopuolisen kuljetusliikkeen palveluita. Kuljetustoiminnan ensisijainen tavoite on saada tavaravirta kulkemaan nopeasti, katkoksitta ja taloudellisesti eri osapuolten välillä. Tästä huolimatta kuljetukset ovat merkittävä kustannustekijä suomalaisille yrityksille. (Viitala & Jylhä 2007, 168-169.)

Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyössä kuljetusten rooli on merkittävä, koska materiaalia siirretään yritysten välillä kaksisuuntaisesti. Kirami Oy toimittaa AMH-Puu Oy:lle raaka-aineita ja tuotteisiin tulevia lisävarusteita ja AMH-Puu Oy puolestaan valmistamia tuotteita ja tuotteiden osia Kirami Oy:lle. Suurin osa valmiista tuotteista toimitetaan kuitenkin suoraan tuotteen lopullisesta kokoonpanopaikasta asiakkaille, jotta ylimääräisiä kuljetuskustannuksia voitaisiin välttää. Kaikki kuljetusjärjestelyt tehdään Kirami Oy:n toimesta, koska se on tuotteiden myyjä loppuasiakkaalle. Ulkoisten kuljetusten lisäksi Kirami Oy:llä on huomattavan paljon sen

omien tuotantolaitosten välistä kuljetusta, koska toimipisteet sijaitsevat noin kuuden kilometrin etäisyydellä toisistaan. Tässä tutkimuksessa tämä liikenne luokitellaan kuuluvaksi sisäiseen kuljetukseen.

Sekä Kirami Oy:llä että AMH-Puu Oy:llä on ulkoisia kuljetuksia varten oma kuljetussopimus Suomen Kaukokiito Oy:n kanssa. Sopimukset on tehty yhteissopimuksena, jolloin on saatu volyymia kuljetuksiin parempien hintojen neuvottelemiseksi. Lisäksi yritystenvälisissä kuljetuksissa käytetään paikallista pienyrittäjää, mikäli hänen kuljetusreitinsä ja –aikataulunsa osuvat sopivasti niin, että voidaan hyödyntää tyhjänä paluumatkalla olevia autoja. Tällöin saadaan kuljetettua kustannustehokkaasti. Sisäisiä kuljetuksia toimipisteiden välillä Kirami Oy hoitaa omalla kuljetuskalustolla.

Ulkoiset kuljetukset toimivat pääosin hyvin. Asiakastoimitukset hoidetaan yhdestä paikasta ja yhden henkilön toimesta, jolloin sekaannukset ja tietokatkokset saadaan minimoitua. Sisäisissä kuljetuksissa sen sijaan on parannettavaa. Tyhjiä paluukuormia Kirami Oy:n toimipisteiden välillä ei saada täysin hyödynnettyä, koska tieto kuljetustarpeista ei liiku riittävästi. Tästä tulee turhaa liikennettä ja siten ylimääräisiä kustannuksia. Sisäinen liikenne vaikuttaa myös yhteistyöhön AMH-Puu Oy:n kanssa, koska yritystenvälisiä lähetyksiä varten toimitettavia tavaroita siirrellään toimipisteiden välillä. Kuljetusten entistä parempi suunnittelu ja hyödyntäminen edellyttävät tiedon siirtokanavan käyttöönottoa. Yksinkertaisimmillaan se voi olla paperilaput muistitaulussa. Kehittyneempi väline tiedonvälitykseen on intranet, yrityksen sisäinen tietoverkko. Sitä voitaisiin hyödyntää logistiikan lisäksi monenlaiseen muuhun tiedonjakamiseen niin Kirami Oy:n sisällä kuin AMH-Puu Oy:n ja muiden tärkeimpien yhteistyökumppaneiden välillä. Lisäksi se toimisi yrityksen henkilöstön keskustelu- ja tiedotuspalstana.

6.2.4 Tuotekehitys

Viitala & Jylhän (2006, 155) mukaan jatkuva tuotekehitys kuuluu luonnollisena osana yritystoimintaan. Tuotekehityksen merkitys kasvaa jatkuvasti, koska tarjonnan runsaus ja kiristynyt kilpailu lyhentävät tuotteiden elinkaarta. Ennemmin tai myöhemmin kaikki tuotteet tulevat tiensä päähän, ja silloin yrityksellä on oltava uusia tuotteita

tarjottavana. Tuotekehitykseen saatetaan tehdä merkittäviä taloudellisia panostuksia, ja tuotekehitykseen on saatavissa rahoitusta erilaisilta instituutioilta. Pienet yritykset eivät erota tuotekehitystä muusta yritystoiminnasta, mutta suuremmilla yrityksillä on erilliset tuotekehitysosastot toimintaa varten.

Tuotteiden uudistaminen voi tapahtua kilpailijoiden toimintaa kopioimalla, jolloin on osattava toimia lain sallimissa puitteissa. Liiketoiminnassa innovaatiot ovat uusia ideoita, joilla erotutaan kilpailijoista. Oleellista on, että innovaatio myös osataan kaupallistaa. Innovaatiossa voi olla kyse prosessi-innovaatiosta, joka tarkoittaa tuotteen ohella myös valmistusprosessin ja toimintatapojen kehittämistä (Viitala & Jylhä 2006, 157). Uutuustuote voi olla innovatiivinen tuotteiden ja palveluiden yhdistelmä, joka tarjotaan asiakkaille kokonaisuutena. Tällainen tuotekehityksen tulos syntyy usein verkostomaisen yhteistoiminnan tuloksena (vrt. esim. Ståhle & Laento 2000, 25).

Uuden innovaation syntymisen saa aikaan yllyke, joka tulee joko yrityksen sisältä tai ulkoa. Yllyke voi perustua julkiseen, dokumentoituun tietoon tai se voi olla lähtöisin epämuodollisista lähteistä, kuten yrityksen sisäisistä palavereista tai keskusteluista partnereiden, konsulttien tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Yllyke innovaatioon saattaa tulla myös asiakkailta tulleen palautteen kautta tai tutkimustyössä saatujen uusien keksintöjen myötä. (Viitala & Jylhä 2006, 157).

Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyössä tuotevalikoiman kattavuutta pidetään vahvuutena ja valikoiman laajentamista pidetään tulevaisuudessa mahdollisuutena. (Yhteistyöpalaveri 18.5.2009.) AMH-Puu:n yksi intressi syventää yhteistyötä oli sen valmistamien tuotteiden kehittäminen, ja alun jatkuvasti vaihtuvien mallien jälkeen kehittämisessä on päästy hyvään tulokseen (Hokkanen 1.4.2009). Uusia tuotteita pyritään saamaan markkinoille vuosittain, jotta yritykset tuotteineen pysyvät uudistumiskykyisinä ja kiinnostavina paitsi asiakkaiden, myös tavarantoimittajien, rahoittajien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta. Tuotekehityksen merkitys kohdeyrityksille on siten erittäin tärkeä.

Kirami Oy ja AMH-Puu Oy ovat kylpytynnyreissä ja niiden valmistuksessa edelläkävijöitä. Kilpailijoiden määrä lisääntyy koko ajan, ja tuotteita kopioidaan kiihtyvällä tahdilla. Tuotteiden elinkaari on siten selvästi lyhentynyt. Kirami Oy:ssä on tehty keväällä 2009 tuotteiden elinkaarianalyysi (Liite 3), joka on osa työn alla olevaa laatu-käsikirjaa. Elinkaarianalyysin tarkoituksena on hahmottaa taloudellisesta näkökulmasta eri tuotteiden tuottopotentiaalia tulevaisuudessa. Kuvioista on selvästi nähtävissä tuotekehitykseen panostaminen ja sen tärkeyden ymmärtäminen, koska kaaren joka vaiheesta löytyy tuotteita.

Kilpailukyvyn säilyttämiseksi kilpailijoista on erotuttava, joten tuotekehitys on jatkuvaa. Siihen tarvitaan lisääntyvässä määrin resursseja; sekä rahoitusta että asiantuntijoita. Tähän asti tuotekehitykseen on käytetty pääosin tulorahoitusta. Rahoitusta on saatu myös Tekesiltä. Erilaisissa tuotekehitysprojekteissa on pyritty hyödyntämään Sastamalan Seudun Yrityspalvelun ja Teollisen verkoston kautta saatavia asiantuntijapalveluita. Kirami Oy:ssä tuotantoprosessin kehitystä on tehty yhteistyössä Hämeen ammattikorkeakoulun tekniikan opiskelijoiden kanssa. Tämän yhteistyön tuloksia on pyritty soveltuvilta osin siirtämään myös AMH-Puu Oy:n toimintaan.

Tuotekehitysideat syntyvät sekä kohdeyritysten sisä- että ulkopuolella. Erilaisia kehitysideoita syntyy paitsi tutkimuksen kohdeyritysten myös kaikkien verkostossa toimivien yritysten (ks. Liite 1) työntekijöiden välisistä keskusteluista. Asiakkailta tulevat, kokemukseen perustuvat tuotteiden parannusehdotukset otetaan huomioon tuotesuunnittelussa. Toimintatapojen kehittämiseen liittyviä parannus- ja kehitysideoita voisi syntyä enemmän kohdeyritysten työntekijöiden toimesta. Ideoita varten on Kirami Oy:ssä ideavihko, mutta sen käyttö on ollut hyvin vähäistä.

Kohdeyrityksissä tuotekehitys perustuu paitsi prosessi-innovaatioihin, myös tuote-innovaatioihin ja tuotteiden ja palveluiden yhdistämiseen. Ensimmäisestä vaihtoehdosta esimerkkejä ovat erilaiset tuotantoa helpottavat koneet ja ratkaisut ja keskimmaisesta markkinoille tulevat uutuustuotteet. Tuotteiden ja palveluiden yhdistäminen on suhteellisen uutta. Keväällä 2009 Kirami Oy:n tuotevalikoimaan tuli puinen uimaallas, jonka asiakas voi tilata tee-se-itse-pakettina tai valmiiksi koottuna kotipihaansa,

jolloin kahden työntekijän asennustiimi käy tuotteen kasaamassa asiakkaan luona. Tuotteen ja palveluiden yhdistämisessä on tulevaisuudessa paljon mahdollisuuksia, mutta samalla se vaatii yrityksiltä osaamista ja huomattavia resursseja.

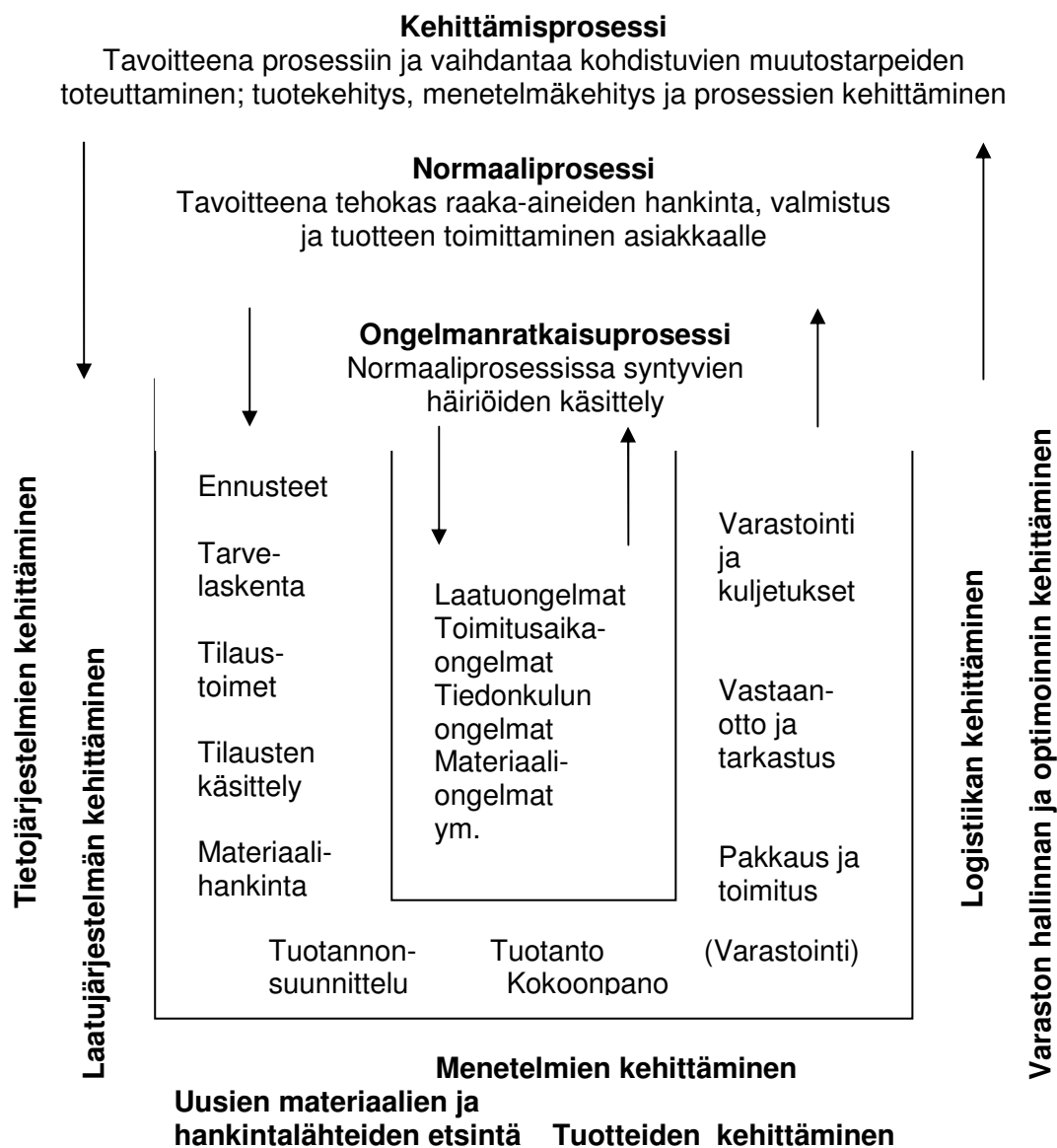
6.2.5 Prosessien optimointi

Verkostoitumisessa yritysten välisten toimintojen jakaminen prosesseihin ja toimintojen välisten suhteiden analysointi on oleellista. Analysointi antaa mahdollisuudet kehittää toimintoja, ja samalla syntyy mahdollisuus prosessien tehokkuuden optimointiin. On tärkeää erottaa toisistaan arvoketju ja kahden yrityksen sisäiset ja niiden väliset toimintaprosessit. Arvoketju kuvaa yleisellä tasolla tuotteen jalostumista raaka-aineista valmiiksi tuotteeksi, kun taas toimintaprosessit sisältävät yksityiskohtaisempaa ja operatiivisempaa toiminnan kuvausta. Kahdenvälisessä vaihdannassa suhteen ydin on tavaroiden ja palvelusten virrassa. Tämän prosessin kehittäminen on verkoston yhteistyön kehittämisen olennaisin kohde, kun tavoitellaan hyötyjen toteutumista. Jotta kehittäminen ylipäätään on mahdollista, on tunnistettava, mistä toiminnoista prosessi muodostuu ja mitä kussakin yksittäisessä toiminnossa tapahtuu ja miksi. (Vesalainen 2004, 152, 156.)

Yritysten välinen tilaus/toimitus-prosessi voidaan jakaa kolmeen erilliseen, toistensa kanssa päällekkäiseen osaprosessiin (Kuvio 9). Nämä ovat normaaliprosessi, ongelmanratkaisuprosessi ja kehittämisprosessi. *Normaaliprosessi* tarkoittaa sitä vaihdantaa, jonka mukaan kaiken tulisi sujua. Se sisältää kuvauksen mm. prosessin toiminnoista, toimintojen suhteista ja vastuista. Normaaliprosessi esittää ideaalisen toimintamallin ja kuvaa sen tuotoksia. (Vesalainen 2004, 154-155.)

Ongelmanratkaisuprosessia tarvitaan, kun normaaliprosessi ei toimi suunnitellulla tavalla. Ongelmanratkaisu aiheuttaa tuottamatonta työtä, jota tehdään kummankin osapuolen organisaatiossa. (Vesalainen 2004, 155.) Oleellista ongelmanratkaisun onnistumisen kannalta on, että ratkaisut löydetään yhdessä. Ideaalitilanne on luonnollisesti, että ongelmanratkaisua ei tarvita, mutta käytännössä virheettömästi toimivia organisaatioita ei ole olemassa. *Kehittämisprosessi* on sellaista toimintaa, joka ei kuulu normaaliprosessiin eikä ongelmanratkaisuprosessiin korjaavassa mielessä. Ky-

symys on yhteistyösuhteen toimenpiteistä, joilla suhdetta tai siihen liittyviä yksityiskohtaisia elementtejä kehitetään esimerkiksi nopeamman läpimenon tai muun vastavan tavoitteen toteuttamiseksi. (Vesalainen 2004, 155-156.)



Kuvio 9: Normaaliprosessi, ongelmanratkaisuprosessi ja kehittämisprosessi yritysten välisessä suhteessa (Vesalainen 2004, 154).

Toimintaprosessien suunnittelussa on oleellista, että normaaliprosessi osataan määrittellä hyvin suhteessa siihen, mikä on yrityksen mahdollisuus prosessin toteuttamiseen. Tällöin kokonaisuus toimii kustannustehokkaimmin. Vastaavasti jos normaaliprosessi on liian haastava, kustannuksen nousevat, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan enemmän

resursseja. Yritystenvälisten prosessien arviointi, kehityskohteiden tunnistaminen ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyminen ovat verkoston oppimista, jota tarvitaan positiivisen tuottavuuden aikaansaamiseksi. (Vesalainen 2004, 154-155.) Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n välisessä yhteistyössä normaaliprosessi sujuu sovittujen periaatteiden mukaisesti. Useimmiten häiriöitä syntyy joko ennusteissa, tarvelaskennassa tai materiaalihankinnassa. Nämä häiriöt johtavat edelleen hankaluuksiin tuotannon suunnittelussa ja tuotannossa. Ongelmanratkaisuprosessiin päädytään, kun syntyy tiedonkulkuun liittyviä katkoja tai materiaaliongelmia. Ongelmanratkaisuun tuo haasteita yritysten maantieteellinen etäisyys (vrt. Hokkanen 1.4.2009), jolloin esimerkiksi tuotannollisia asioita ei ole yhdessä mahdollista ratkaista paikanpäällä. Kehittämisprosessiin kuuluvia toimintoja ovat yhteistyön alkutaipaleella olleet mm. logistiikan tehostaminen ja yhteistyön myötä toimintojen sopeuttaminen. Vesalaisen (2004, 156) mukaan juuri kehittämissuunnan mukainen toiminta synnyttää strategisen tason oppimista.

6.3 Rakenteelliset linkit, töiden suunnittelu ja tiedonkulku

6.3.1 Työn organisointi

Yritysten välinen yhteistyö konkretisoituu henkilöstön kautta. Työnsuunnittelu on yksi keino lisätä organisaation strategista kilpailukykyä. Yleensä työ organisoidaan yli organisaatorajojen. Menestyvä yhteistyö muodostuu pienistä osista, jotka ovat yksittäisten ihmisten työn tuloksia. Toimiakseen yhteistyö tarvitsee yhteiset pelisäännöt. Siksi on oleellista, että jokaiselle organisaatiossa toimivalle ihmiselle on määritelty oma tehtäväkokonaisuus ja vastuualue. Toista kautta asiaa lähestyessä jokaiselle yrityksen liikeidean toteuttamiseen tarvittavalle työtehtävälle pitäisi nimetä vastuuhenkilö yrityksessä, ellei työtä osteta ulkopuolelta. (TT 2001, 12; Viitala & Jylhä 2006, 206.)

Usein yrityksessä tarvitaan monentyyppistä työtä. Työtehtävät luokitellaan yleensä johtamistyöhön, asiantuntijatyöhön ja suorittavaan työhön. Johtamistyöhön kuuluu omaa tehtäväkenttää laajempi vastuu ja usein myös esimiesvastuuta. Asiantuntija-

tehtävät ovat erilaisia suunnittelu-, kehittämis-, valvonta- ja konsultointitehtäviä ilman esimiesvastuuta. Keskijohdossa esimiestehtävät ovat usein näiden yhdistelmä. Suoritettava työ on tuotteiden valmistamista, palvelujen tuottamista ja asiakaspalvelutyötä. (Viitala & Jylhä 2006, 207.)

Työn uudelleenorganisointi on muuttunut jatkuvaksi prosessiksi, koska markkina- ja taloustilanteiden muutoksiin on reagoitava nopeasti. Pohdittavana ovat niin henkilöstön määrä, organisaation rakenne, työnjako kuin henkilöstön tehtävät ja vastualueetkin. Lisäksi työtehtävien organisoinnissa on tärkeää ennakoida tulevaa, jotta voidaan saavuttaa parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, hyvinvointi ja työmotivaatio. (Kauhanen 2003, 51.)

Työnorganisoinnin ja muotoilun keinoja ovat työnkierto, työn laajentaminen, rikastaminen ja työajan ja työpaikan määrittely. Työnkierrolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen, ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkierrossa työtehtävän sisältö ei yleensä muutu. Tehtävien vaihtoväli vaihtelee työn luonteen ja organisaation mukaan samana työpäivänä tapahtuvasta kierrosta kuukausittaiseen kiertoon. (Kauhanen 2003, 53.)

Toisistaan erotettuja työkokonaisuuksia voidaan yhdistää saman prosessin sisällä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tällaisella työn laajentamisella pyritään lisäämään vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoja ja lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta. Työn rikastaminen tarkoittaa työn pystysuoraa eli vertikaalista vaatavuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Rikastaminen edellyttää tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Usein työtä rikastetaan siirtämällä valtaa ja vastuuta esimiehiltä ja asiantuntijoilta työntekijöille. Hyvänä puolena on työn suunnittelun ja toteutumisen välillä olevan kuilun pieneneminen. (Kauhanen 2003, 53-54.)

Työnorganisoinnissa työajan joustavuuden merkitys on lisääntynyt. Syynä on esimerkiksi halu palvella asiakkaita entistä paremmin. Toisaalta monella alalla työmäärä vaihtelee kausittain, ja kysyntävaihteluiden aiheuttamaa kapasiteettitarvetta voidaan

tasata tekemällä tarvittaessa enemmän työtunteja ja vastaavasti pitämällä vapaita hiljaisempina aikoina. Joustavat työajat palvelevat paitsi työnantajaa, usein myös työntekijää. Useimmat työehtosopimusten sopijaosapuolet suosittelevat tällaisen työaika-pankin käyttämistä silloin, kun on tarvetta työaikajoustoihin. Kirami Oy:ssä työaika-pankki on ollut käytössä noin kaksi vuotta. Entistä useampi työ ei myöskään ole paikkaan sidottu. Yleensä toimihenkilöiden ja etenkin asiantuntijoiden työt voidaan tehdä joko työnantajan toimitiloissa, kotona tai tilapäisesti jossakin muualla.

Verkostossa toimimisen suuri haaste on saada yritykset toimimaan samaan suuntaan. Erillisiä toimintoja on yhtenäistettävä, jotta samoja asioita ei tehdä moneen kertaan tai tietämättä tai tietoisesti ponnistella vastakkaisiin suuntiin. Tämän vuoksi työorganisoinnilla on suuri merkitys verkoston menestyksen kannalta. Koska tutkimuksen kohdeyritykset ovat pienyrityksiä, organisaatorakenteet ovat hyvin matalia. Toiminnan sujuvuuden kannalta on oleellista, että tiedetään, keneen tulee missäkin asiassa yhteyttä ottaa. Erityisesti kohdeyrityksissä korostuu vastuunjaon merkitys. Jos vastuuhenkilöä ei ole eri tehtäville nimetty, asiat jäävät hoitamatta, koska ne eivät kuulu kenellekään. Epätietoisuus vastuiden ja roolien osalta heikentää Ståhlen & Laennon (2000, 74) mukaan myös luottamusta yhteistyökumppanin toimintavalmiutta kohtaan.

6.3.2 Osaamisen hyödyntäminen

Osaaminen tarkoittaa yrityksen kannalta henkilöstön tietotaitoa yhdistettynä yrityksen hallitsemaan informaatioon. Ajan kuluessa henkilöstön osaamisesta muodostuu yritykseen yhteinen osaamisalusta. Se muodostuu erilaisista käytännöistä, prosesseista ja järjestelmistä, jotka tallentavat ja kumuloivat syntyvää uutta osaamista. Yksilöiden osaaminen kartuttaa jatkuvasti myös organisaation osaamista. (Ståhle & Laento 2000, 30.)

Yhden yrityksen on yhä vaikeampi hallita kaikkea sitä tietoa, mitä kilpailukyvyyn säilyttämiseen tarvitaan. Verkoston jäsenenä yritys voi keskittyä omaan, aiempaa kaapeampaan tiedon ja osaamisen alaan ja saavuttaa siinä huippuosaamisen. Ydinosaaminen on yrityksessä ajan myötä kehittynyttä osaamista, jonka varassa yritys toimii ja

joka on sen kilpailukyvyn perusta. Tärkeä osa ydinosaamista on kokemuksen myötä karttunut osaaminen, jonka arvo perustuu siihen, että sen hankkiminen vaatii paljon aikaa ja sitä on vaikea kopioida. Samanaikaisesti on tärkeää huolehtia siitä, että osaamista kehitetään jatkuvasti ja että tietämyksen hallintaan kohdistetaan riittävästi huomiota. (Niemelä 2002, 87.)

Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen on tärkeää, jotta verkoston visio voidaan saavuttaa. Organisaation vahva kompetenssi rakentuu yksilöiden osaamisen kautta. Keskusteleva ja yksilöitä arvostava toimintakulttuuri mahdollistaa yksilöiden osaamisen hyödyntämisen verkostossa. Pelkkä henkilöstön kouluttaminen ei riitä, vaan sille on luotava mahdollisuudet myös hyödyntää uutta osaamista. (Kesti 2007, 149-150.) Verkostossa avoin tiedon jakaminen on oleellista, jotta osapuolten ei tarvitse keksiä jo kerran keksittyjä asioita uudelleen. Tiedon jakaminen edellyttää, että verkoston jäsenillä on yhtenäinen näkemys verkoston tavoitteista ja siitä, miksi verkosto on olemassa (Valkokari ja Helander 2007, 604).

Yhteistyön myötä osaamista on pyritty Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n välillä siirtämään siten, että yritysten työntekijät ovat vierailleet toistensa toimitiloissa. Työntekijävaihtoa voisi olla huomattavasti enemmän (Yhteistyöpalaveri 18.5.2009), ja yhteistyön alkamisen jälkeen työntekijöiden vierailut ovat jääneet lähes kokonaan pois. Työntekijävaihdon kautta ihmisillä on mahdollisuus havainnoida, mitä yhteistyökumppanin luona tehdään toisin ja sen jälkeen hyödyntää nähtyä ja koettua omassa työtehtävässä. On tärkeää, että kumpikin osapuoli kehittää tahoillaan omia ideoita, joita työstetään myöhemmin yhdessä eteenpäin. Suurin työntekijävaihdon ongelma on se, että vaikka henkilöt fyysisesti siirtyvät, osaaminen ei välttämättä siirry. (Rantanen 24.2.2009.) Yksi osaamisen siirtämisen ongelma onkin saada ihmiset jakamaan oppimansa verkoston yhteiseen tietoperustaan ja sitä kautta levittämään organisaatioiden parhaita käytäntöjä ja siirtämään kokemusta ihmiseltä toiselle. (vrt. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 174.) Ongelmat voivat johtua esimerkiksi luottamuksen puutteesta, kun osapuolet eivät olekaan valmiita jakamaan tietoa keskenään (esim. Stähle & Laento 2000, 71).

Tutkimuksen kohdeyrityksissä työntekijöiden osaamista pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon. Yhteistyön alusta lähtien Kirami Oy on vastannut AMH-Puu Oy:n valmistamien tuotteiden markkinoinnista ja taloushallinnosta. Näiden molempien osa-alueiden hoitoon Kirami Oy:ltä löytyi sekä osaamista että resursseja, minkä vuoksi järjestely katsottiin olevan luonnollinen ja järkevä osa yhteistyötä. Kummassakin kohdeyrityksessä on erikoistuttu tiettyjen osien valmistukseen, millä saavutetaan sarjatuotannon hyötyjä siinä määrin kuin se on mahdollista. Rantanen 23.2.2009) tosin näkee hyödyllisenä myös sen, että molemmissa osataan tehdä samoja asioita. Tällöin voidaan tuotantoa siirtää sinne, missä on vapaata kapasiteettia.

Osaamisen hyödyntäminen liittyy läheisesti tiedonkulkuun, ja sen tulisi olla kiinteässä yhteydessä työn organisoinnin kanssa. Toimintavuosien myötä karttunutta osaamista ja kokemusta on tutkimuksen kohdeyrityksissä runsaasti, mutta osaamista ei jaeta tarpeeksi. Haasteena on se, että osaaminen on hiljaista tietoa, joka on yhden ihmisen hallussa. Erityisesti AMH-Puu Oy:llä koetaan olevan hyödyntämätöntä kapasiteettia ja osaamista. Lisäksi työntekijöiltä löytyy halua työtehtävien monipuolistamiseen. Kohdeyrityksissä osaamisen entistä parempi hyödyntäminen nähdään mahdollisuutena ja kehityskohteenä. (Yhteistyöpalaveri 18.5.2009.) Jotta osaamista voitaisiin tehokkaammin hyödyntää, on tärkeää kartoittaa työntekijöiden osaamisalueiden ohella myös oppimishalukkuus ja kiinnostuksen kohteet. Lisäksi on tärkeää keskittyä olemassa olevan osaamisen tallentamiseen. Kuten pienissä yrityksissä yleensä, monet kohdeyritysten työntekijät ovat moniosaajia. Jo yhden työntekijän lähtiessä pois yrityksestä sen toiminta vaikeutuu ja merkittävä määrä osaamista häviää.

6.3.3 Tiedonkulku osana materiaalivirtojen hallintaa

Stähle & Laennon (2000, 89) mukaan taktista kumppanuutta hallitaan pääosin sen tiedonhallintajärjestelmän avulla. Vaikka tutkimuksen kohdeyritysten katsotaan olevan taktisessa kumppanuussuhteessa, yhteistyön hallinta tapahtuu ensisijaisesti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja vasta toissijaisesti tiedonhallintajärjestelmän kautta. Tämä on luonnollista, koska kyseessä on kaksi pienyritystä. Tärkeintä ei olekaan se, että panostetaan monimutkaisiin ja hienoihin järjestelmiin ja ohjelmistoihin, vaan se, että luodaan tiedonkulkuun toimiva käytäntö. Oli käytäntö millainen hyvänsä,

avoimuus on kumppanuudelle elintärkeää. Avoimuus mahdollistaa luottamuksen rakentumisen ja nopean päätöksenteon. Ilman avointa tiedonkulkua nykyaikaiseksi toimintamalliksi ajateltu kumppanuus ajautuu kohti vanhanaikaista, hidasta ja kontrolliin perustuvaa johtamista. (vrt. Ståhle & Laento 2000, 90-91.)

Yhteistyön toimivuuden kannalta on tärkeää, että käytössä on tehokkaat ja yhtenäiset tavat välittää toiminnassa tarvittavaa operatiivista tietoa. Tiedon tarve ja sisältö riippuvat yhteistoiminnan luonteesta. Hallinnoitava tieto saattaa olla esimerkiksi tilauksia, tuotekehitystä, laskutusta tai myyntiennusteita koskevaa. Tiedon välittämisen kannalta on oleellista, että siihen on tehokas kanava. Oleellista on luokitella ja tunnistaa, mitä tietoa verkoston eri henkilöt tarvitsevat. (Vakaslahti 2004, 81.)

Logistiseen prosessiin sisältyy huomattavan paljon ihmisten välistä kommunikointia. Prosessi on myös jollakin tavalla osa lähes jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön työtä. Logistiikasta ainakin puolet on puhdasta hallinto- ja toimistotyötä, jota tehdään puhelimen, sähköpostin ja tietokoneen avulla toimistossa. Erityisen tärkeää on huomata, että logistinen prosessi kohtaa useassa kohdassa asiakkaan. Siksi sen menestyksekkäs toteuttaminen on merkittävä kilpailuetu. (Sakki 2003, 24.)

Tutkimuksen kohdeyritykset tarvitsevat tiedonkulkua kaikilla yhteistyön alueilla, mutta erityisen tärkeä rooli sillä on jokapäiväisessä tilaus-toimitusketjun läpiviemisessä. Niin tuotannolle kuin logistiikallekin tieto on se impulssi, joka saa aikaan toiminnan. Tiedonsiirtoa tarvitaan muun muassa tuotantoprosessien ohjaamiseen, toimitusprosessien ja resurssien hallintaan ja laadun varmistamiseen. Tiedonkulun kautta operatiivisessa toiminnassa tapahtuu myös oppimista.

Hyvin tuottavassa organisaatiossa hyödynnetään tehokkaasti erilaisia viestintäkanavia. Viestintäkanavat voidaan jakaa vuorovaikutuskanaviin ja tiedotuskanaviin. Vuorovaikutuskanavia käyttäen vastaanottajalla on mahdollisuus välittömään kommunikointiin viestittävästä asiasta. Tiedotuskanavat ovat yksisuuntaista tiedon jakamista vastaanottajille. (Kesti 2007, 167-168.)

Tutkimuksen kohdeyritysten tiedonvälitykseen käytetään puhelimia ja sähköpostia. Yhteisesti on sovittu, että tärkeät asiat välitetään kirjallisesti, jotta ne tulevat huomioituksi ja jotta ne voidaan myöhemmin tarkistaa ja todentaa. Kirami Oy:llä ja AMH-Puu Oy:llä on käytössä sama tuotannonohjausjärjestelmä, mutta ne ovat toisistaan erillisiä. Kirami Oy:llä on pääsy AMH-Puu Oy:n järjestelmään, mutta toisinpäin yhteys ei toistaiseksi toimi. Ylimääräisen työn välttämiseksi Kirami Oy:ssä kirjatut myyntitilaukset, jotka sisältävät AMH-Puu Oy:n valmistamia tuotteita, lähetetään sähköpostilla työmääräyksinä AMH-Puu Oy:lle.

Puolentoista vuoden aikana yhteistyön osapuolet ovat havainneet informaation tärkeyden operatiivisessa toiminnassa, mutta siitä huolimatta vähäinen tiedonkulku on kummankin kohdeyrityksen tunnistama heikkous (Yhteistyöpalaveri 18.5.2009). Eri-laisia parannustoimenpiteitä on tehty, mutta silti tiedon kulussa on paljon parannettavaa. Koska yritykset sijaitsevat maantieteellisesti etäällä toisistaan, tiedon siirtämisessä on tärkeä pyrkiä ennakoimiseen. Tällä voidaan parantaa toiminnan sujuvuutta erilaisissa tilanteissa.

6.4 Hajautetun organisaation synnyttämät haasteet

Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi fyysisesti eri paikoissa. Yhteistyön edellyttämä vuorovaikutus ja kommunikointi muodostavat erillään toimivista ihmisistä organisaation. Hajautetulla työllä katsotaan olevan pitkät perinteet, mutta vasta viime vuosina siitä on kehittynyt suunnitelmallinen työn organisoinnin tapa. Tämän on mahdollistanut viestintä- ja tietotekniikan nopea kehitys. Nykyaikainen huipputekniikka tarjoaa monipuoliset välineet vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 13-15.)

Hajautettu työskentely voi tapahtua yritysten kesken tai yhden yrityksen sisällä erilaisissa projekteissa, tiimeissä tai työparien välillä (Vartiainen ym. 2004, 20). Hajautetulla työskentelyllä voidaan siten tarkoittaa yhden yrityksen eri osien tai toimipaikkojen muodostamaa verkostoa tai verkostonäkökulmasta itsenäisten yritysten muodostamaa yhteistyöverkostoa. Tässä tutkimuksessa hajautettu työskentely tarkoittaa sekä yritysten sisäistä että niiden välistä työskentelyä, koska niiden katsotaan sy-

vän yhteistyön myötä liittyvän oleellisesti yhteen. Vartiainen ym. (2004, 20-21) mukaan keskeisin hajautetun työskentelyn järjestämiseen vaikuttava tekijä on toimeksianto, jonka toteuttamiseksi yhteistyötä tarvitaan. He kuvaavat hajautetun työn konkreettista toimintaympäristöä neljän ulottuvuuden suhteen seuraavasti:

- *Paikka:* Työntekijät tai ryhmät työskentelevät samassa tai eri paikassa. Paikka voi olla kiinteä tai jatkuvasti vaihtuva.
- *Aika:* Työskentely tapahtuu joko samanaikaisesti tai eri aikaan. Yhteistyö voi olla luonteeltaan määräaikaista tai jatkuvaa.
- *Moninaisuus:* Hajautettuun työskentelyyn osallistuvien henkilöiden koulutuksellinen ja organisatorinen tausta vaihtelee samankaltaisesta täysin erilaiseen.
- *Vuorovaikutuksen tapa:* Kommunikointi ja vuorovaikutus voi tapahtua suoraan kasvokkain tai eri kanavien välityksellä.

Oleellista on, että ulottuvuuksista muodostuu suuri määrä erilaisia yhdistelmiä. Useita yhdistelmiä voi olla käytössä yhtä aikaa toimeksiannosta riippuen.

Hajautetun työskentelyn kulmakivi on luottamus. Kun toimitaan eri paikoissa, osapuolten on luotettava siihen, että kukin tekee oman osansa, pitää lupauksensa ja noudattaa sovittuja sääntöjä ja ohjeita. Luottamuksen rakentaminen on haasteellista, koska hajautettu työympäristö eliminoi suuren osan luottamuksen rakennusaineista, kuten jatkuvan henkilökohtaisen tapaamisen, jaetut sosiaaliset normit ja kiinnostuskohdat sekä oletuksen yhteistyön jatkumisesta tulevaisuudessa. (Vartiainen ym. 2004: 135.)

Hajautettu työskentely aiheuttaa haasteita tutkimuksen kohdeyrityksille, ja sitä pidetään yhtenä yhteistyön heikkoutena (Yhteistyöpalaveri 18.5.2009). Tapaamisten järjestäminen on etäisyyden vuoksi haasteellista, eikä lyhyellä varoitusajalla ole mahdollista kokoontua. Yritysten pitkä välimatka on selkeä syy työntekijävaihdon vähäisyyteen. Lisäksi luottamus kumppaniin joutuu jatkuvasti koetukselle etäisyyden vuoksi. Hokkanen (1.4.2009) esimerkiksi mainitsee, ettei kilpailua AMH-Puu Oy:n ja Kirami Oy:n välillä pitäisi olla. Vaikka yhteistyökumppaniin pääosin luotetaankin, pieni epävarmuus on kuitenkin olemassa. Kommunikaation vähyyttä ja siinä tulevia virheitä ei kuitenkaan voi laittaa pelkästään etäisyyden ja hajautetun toiminnan syyksi. Tapaami-

set ovat järjestelykysymyksiä, ja nykyisin tiedonvälityskanavat ja työkalut ovat niin kehittyneitä, että yhteydenpito pitkienkin matkojen päähän on mahdollista.

7 KOKEMUKSIA VERKOSTOYHTEISTYÖSTÄ

7.1 Yhteistyön vaikutukset yritysten toimintaan

Puutuoteteollisuuden liiketoimintaympäristön muutostekijät, globalisaatio, kestävä kehitys ja asiakasrakenteen muutokset, ovat läsnä Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n jokapäiväisessä yhteistyössä. Globalisaation myötä kilpailu lisääntyy koko ajan. Samalla yritysten valmistamat laadukkaat tuotteet keräävät entistä enemmän kiinnostuneita jälleenmyyjiä ja loppuasiakkaita. Vienti- ja tuontikauppa on viimeisen vuoden aikana lisääntynyt merkittävästi, ja sen seurauksena globalisaatio nähdään yrityksissä mahdollisuutena.

Asiakasrakenteen muutokset ovat näkyneet lyhyen yhteistyön aikana lähinnä kysynnän muutoksena. Kysyntä on siirtynyt edullisimmista tuotteista kalliimpiin tuotteisiin, mikä tarkoittaa sitä, että entistä suurempi asiakaskunta on hyvätulaisia. Erilaisten kohderyhmien tunnistaminen ja tuotteiden ja hintojen differointi näille kohderyhmille on yksi tulevaisuuden mahdollisuuksista. Potentiaalisia asiakasryhmiä nähdään muun muassa senioriasiakkaissa ja insinööritoimistoissa.

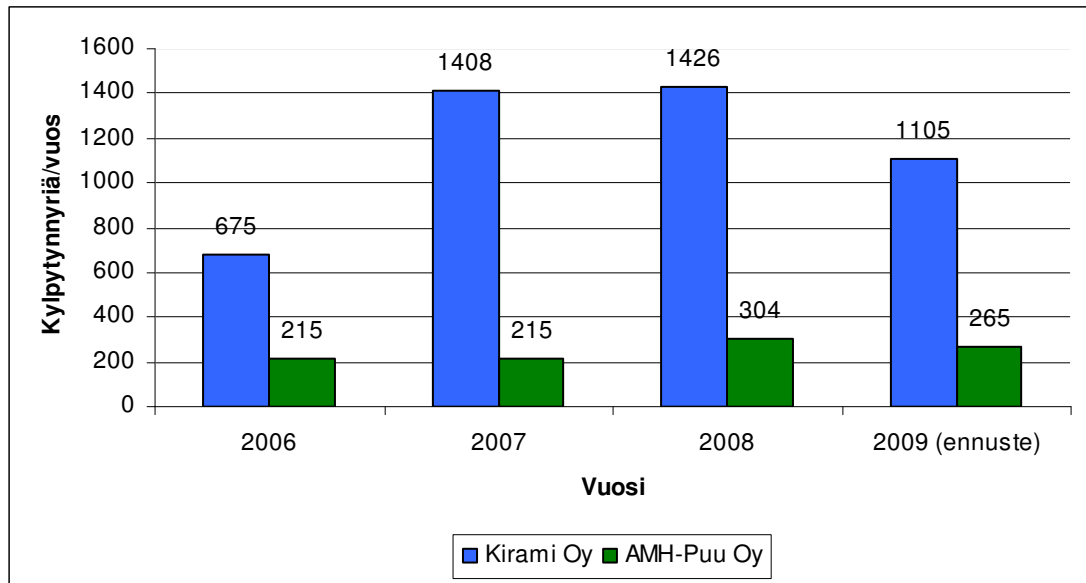
Kestävän kehityksen näkökulmasta kylpytynnyri on hyvä tuote. Puusta valmistetut ja puilla lämmitettävät paljut ovat ympäristöystävällisiä, ja tullessaan käyttökänsä päähän niiden hävittäminen on yksinkertaista. Kestävään kehitykseen on pyritty muun muassa lopettamalla kuluneen vuoden aikana painekyllästetyn puun käyttö kokonaan. Lisäksi tuotevalikoimasta löytyy kloorittomia vedenpuhdistusaineita.

Verkostomaisen toiminnan käynnistäminen ja omaksuminen on pitkä prosessi. Toimintamallit syntyvät ajan kuluessa, ja prosessissa tarvitaan lisäksi molempinpuolista panostusta, vastavuoroisuutta ja sitoutumista. Yhteistyö on jatkuvaa tasapainoilua luottamuksen ja epäilyksen välillä, ja toisaalta kamppailua aikaa ja puutteellista tiedonvälitystä vastaan, mikä on tutkimuksen molemmissa kohdeyrityksissä

puolentoista vuoden aikana huomattu. Lisäksi tutkimusaikana haasteita on synnyttänyt maailmanlaajuinen talouden alamäki ja sen aiheuttama epävarmuus tulevaisuudesta. Taantuma on näkynyt paitsi yritysten valmistamien kylpytynnyrien kysynnän muutoksina, myös tavarantoimittajien toimitusvarmuuden heikkenemisenä. Raaka-aineiden saatavuus ja hankintahinnat ovat vaihdelleet nopeasti, mikä on vaikeuttanut sekä jokapäiväistä valmistusprosessia että tulevaisuuden suunnittelua.

AMH-Puu Oy:n ensimmäinen tilikausi 1.2.-31.9.2008 oli selvästi tappiollinen, vaikka tavoitteeksi oli asetettu nollatulot. Toiminnan tappiollisuuden suurin syy oli valmistuksen tehottomuus. Asiaan puututtiin vasta ensimmäisen tilikauden päättyessä, koska kustannuslaskenta oli puutteellista ja osittain virheellisiin tietoihin perustuvaa. Lisäksi taloudellisen tilanteen kehittymistä ei seurattu tarpeeksi intensiivisesti. AMH-Puu Oy:n valmistusmenetelmiä oli parannettava ja tehostettava, ja mallia otettiin soveltuvin osin Kirami Oy:n toiminnasta. Toiminnan tehostuessa lomautuksiin jouduttiin turvautumaan alkuvuodesta 2009, jolloin myös sesonki on hiljaisimmillaan. Syksyllä 2009 lomautuksia on sekä Kirami Oy:ssä että AMH-Puu Oy:ssä.

Kirami Oy:lle yhteistyö AMH-Puu Oy:n kanssa on merkinnyt valmistuskapasiteetin lisäystä. Valmistusta on voitu tarvittaessa siirtää AMH-Puu Oy:lle. Tarvetta tähän ei tosin ole juurikaan ollut kysynnän vähentyessä edellisen vuoden tasosta. Yhteistyön myötä Kirami Oy on valmistanut suurempia määriä erilaisia puisten kylpytynnyrien komponentteja, kuten pohjia ja seinäautoja, kuin ilman yhteistyötä olisi ollut tarpeen. Kirami Oy:n valmistamien kylpytynnyreiden kokonaismäärä ei ole yhteistyön myötä noussut vuodesta 2007 (Kuvio 10), jolloin yhteistyötä ei vielä tehty. Tämä kertoo osaltaan kysynnän siirtymisestä yksikköhinnaltaan kalliimpiin tuotteisiin ja toisaalta taloudellisen tilanteen vaikutuksesta tuotteiden kysyntään. AMH-Puu Oy:n kappalemääräisessä myynnissä sen sijaan kasvua oli yhteistyön alettua vuonna 2008 selvästi, mutta vuonna 2009 myyntimäärä näyttää vähentyvän jonkin verran. Vaikka valmistettujen tuotteiden määrät ja erityisesti AMH-Puu Oy:n tulos ovat jääneet odotuksista, yhteistyö on selvästi vahvistanut molempien yritysten asemaa markkinoilla, ja asiakkaille on pystytty tarjoamaan entistä laajempaa tuotevalikoimaa.



Kuvio 10: Kylpytynnyreiden myyntimäärien kehitys 2006-2009.

Prosentuaaliset pudotukset kappalemäärissä tulevat näillä näkymin viime vuodesta kuluvaan vuoteen verrattuna olemaan merkittävät: Kirami Oy:llä lähes 30 % ja AMH-Puu Oy:llä 15 %. Jo näiden lukujen valossa on selvää, että loppuvuosi ja ensivuosi tulevat olemaan haasteelliset. Tilannetta helpottaa hieman se, että viennin määrä on noussut viime vuoden vajaasta 10 prosentista noin 13 prosenttiin. Vienti tasoittaa sesonkivaihteluita tuoden myyntiä syys- ja talvikuukausille. Lisäksi suunnitelmissa on laajentaa tuotevalikoimaa kylpytynnyreiden ulkopuolelle. Uusien tuotteiden myynnin odotetaan korvaavan supistuvaa paljukysyntää.

7.2 Yhteistyön haasteet ja kehittämiskohteet

Sekä Kirami Oy:ssä että AMH-Puu Oy:ssä tuotteiden valmistukseen liittyvä yhteistyö sujuu hyvin. Molemmat yritykset ovat kokeneet nopean kasvun vaiheen, joten tuotantoon on ollut pakko luoda toimivat käytännöt, joita on kokemusten karttuessa jatkuvasti parannettu. Näin on saatu päivittäinen työ tehtyä. Logistiikka toimii yritysten välillä lähtevän tavaran osalta pääosin hyvin. Saapuvan tavaran logistiikassa on parantamisen varaa, erityisesti varastoinnissa ja sitä kautta hankintojen suunnittelussa, tilausmäärissä ja ennakoinnissa.

Hankintatoimen organisointi on tutkimuksen kohdeyritysten liiketoiminnan kannalta merkittävässä roolissa. Hankintojen hallinta on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä kehityskohteista, mutta hankintojen merkitystä ei ole organisaatioissa vielä täysin ymmärretty. Oleellista on paitsi vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen, myös hankintojen ennakointi. Ennakoinnin haasteellisuus on tiedostettu, ja jo melko yksinkertaisilla työkaluilla ennakointia voitaisiin kehittää.

Tuotekehityksessä pienet yritykset toimivat spontaanisti, eikä tuotekehitys ole kovin suunnitelmallista. Tärkeintä on se, että tuotekehitystä tehdään kaiken aikaa, ei niinkään se, millä tavalla sitä tehdään. Tutkimuksen kohdeyrityksissä tuotekehityksen haasteellisuus on siinä, että uusia tuotteita on saatava tasaisesti markkinoille. Toistaiseksi siinä on onnistuttu. Kokonaisuutena yritystenvälisen vaihdannan voidaan todeta toimivan melko hyvin.

Yhteistyön suurimmat haasteet syntyvät yritystenvälisissä rakenteellisissa linkeissä, eli toiminnan organisoinnissa, rutiineissa ja tietojärjestelmissä. Tämä on tyypillistä nopean kasvun yrityksissä ja siten myös tässä tutkimuksessa käsitellyssä yhteistyössä. Jokapäiväisen työn suorittaminen on ajanut pitkäjänteisen suunnittelun edelle. Rakenteellisiin linkeihin vaikuttavat läheisesti sosiaaliset sidokset, joiden merkitys yhteistyön onnistumisessa on yllättävän suuri. Vuorovaikutusta ja luottamusta pidetään vähäisessä arvossa, vaikka niiden tärkeys on tämänkin tutkimuksen edetessä selvästi tullut esille.

Toimivan ja menestyvän yhteistyön suurin haaste on tiedonvälitys. Osapuolten välinen luottamus syntyy ajan kuluessa, ja luottamuksen rakentamisessa säännöllinen yhteydenpito on merkittävässä roolissa. Päätelmää tukee Ståhle & Laennon (2000, 87) näkemys, jonka mukaan taktisen kumppanuuden onnistuminen parhaalla mahdollisella tavalla edellyttää pitkäjänteistä osaamisen integrointia ja luottamuksen rakentamista. Luottamus syntyy kuitenkin hitaasti, ja toiminnan pitäisi tuottaa tuloksia nopeasti. Luottamuksen syntymisen nopeuteen vaikuttavat Ståhle & Laennon (2000, 75) mukaan kolme ominaisuutta: avoimuus, vuorovaikutustaidot ja selkeät roolit. Luottamuk-

sen syventäminen on yksi kohdeyritysten yhteistyön tärkeimmistä lähitulevaisuuden toimenpiteistä.

Taktisen kumppanuuden onnistumisen kannalta jatkuvan kanssakäymisen rooli on suurempi alkuvaiheen integroinnissa kuin suhteen vakiinnuttua (Ståhle & Laento 2000, 92). Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyön alkutaipaleella säännölliseen kanssakäymiseen on kiireen vuoksi käytetty aikaa liian vähän. Vähäinen ajankäyttö on huomattu puutteeksi, ja sen on havaittu vaikuttaneen yhteistyön toimivuuteen ja avoimuuteen (Rantanen 23.2.2009, Hokkanen 1.4.2009). Oleellista tulevaisuudessa on yhteistyön syventäminen sosiaalisella tasolla.

Taktisessa kumppanuudessa tiedonvaihdon toteuttaminen on yhteistyön onnistumisen kannalta suuressa roolissa. Sekä taktisen kumppanuuden että tehokkuuteen pyrkivän yhteistyön näkökulmasta vuorovaikutuksen lisääminen on tärkeää. Jotta tutkimuksen kohdeyritysten yhteistyö olisi menestyksekkästä, on ensisijaisesta panostettava tiedonvälitykseen niin erilaisista palaveri- ja tiedonsiirtokäytännöistä sopimalla kuin teknisestikin.

Tiedonvälityksen oleellinen osa on palautejärjestelmä. Ståhlen & Laennon (2000, 90) mukaan vain palautejärjestelmän avulla voidaan arvioida, missä mennään ja mitä tuloksia yhteistyöllä on saavutettu. Myös Hakanen ym. (2007, 174) korostaa seurannan merkitystä, koska vasta tehokas seuranta mahdollistaa tavoitellut hyödyt, paremman oppimisen verkostossa ja siihen liittyvän osaamisen kehittämisen. Oppimista tapahtuu Vesalaisen (2006, 64) mukaan kaikilla kumppanuuden ulottuvuuksilla. Hänen mukaansa se tarkoittaa, että yhdessä ponnistellen, kokeillen ja arvioiden yhteistyösuhteen toimivuus voidaan saada yhä paremmalle tasolle.

Kirami Oy:n ja AMH-Puu Oy:n yhteistyön tulosten seuranta voitaisiin kehittää, koska tällä hetkellä seuranta perustuu ainoastaan jälkikäteen saataviin talouslukuihin, ja niitäkin tarkastellaan liian vähän (Yhteistyöpalaveri 18.5.2009). Usein palautejärjestelmän perustana käytetään yksinkertaista mittaristoa, johon yhdessä määritellään keskeiset määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Tutkimuksen kohdeyrityksillä mitta-

riston luominen helpottaisi seuranta huomattavasti. Oleellista ei kuitenkaan ole hienojen mittarien keksiminen, vaan toimivan käytännön luominen. Mittariston lisäksi palautejärjestelmään kannattaisi sisällyttää säännöllisesti pidettävä avoin palautekeskustelu, jossa käydään läpi yhteistyön onnistumisia ja kehityskohteita. Pirnes (2002, 67) näkee yhtenä verkostoitumisen etuna kriittisen arvioinnin, jota yritys voi verkoston muilta toimijoilta saada. Tämänkaltaista arviointia, jota voi pitää myös yhtenä palautteen muotona, ei kohdeyrityksissä ole täysin hyödynnetty. Benchmarkkaus eli ”paremmalta oppiminen” on eduksi sekä yksittäisille yrityksille että koko verkostolle.

Toiminnan organisoinnin näkökulmasta tutkimuksen kohdeyritysten haasteena on kahden yksikön hallinnoinnin organisointi. Hallinnolliset kustannukset on pyrittävä pitämään mahdollisimman pienenä, ja samalla kuitenkin on taattava toiminnan sujuvuus. Toinen edelliseen läheisesti liittyvä haaste on kasvun myötä syntyvä byrokraattisuus ja toiminnan kangistuminen. Kasvuvaiheessa on luotava tiettyjä käytäntöjä ja malleja, jotta toiminta on järjestelmällistä sesongin eri vaiheissa ja henkilöiden vaihtuessa. Toisaalta toiminnan joustavuudella on merkittävä positiivinen vaikutus paitsi kaupantekovaiheessa, myös työntekijöiden kannalta.

Tutkimuksen kohdeyritysten työntekijöiden välille ei ole vielä syntynyt ”me-henkeä”. Se kehittyy luonnollisesti ajan kuluessa, eikä sitä voi tarkoituksellisesti synnyttää. ”Me-henki” on oleellinen toiminnan onnistumisessa, koska silloin päästään sekä luottamuksessa, vuorovaikutuksessa että oppimisessa seuraavalle tasolle. Nämä tekijät ovat keskeisiä sosiaalisen ulottuvuuden käsitteitä. Yhteishengen luominen lähtee ihmisiin tutustumisesta, ja kohdeyritysten välillä se on jäänyt liian vähäiseksi. Henkilökohtainen tunteminen auttaa olennaisesti työn organisoinnissa ja suunnittelussa, koska resurssit osataan paremmin kohdentaa. Yhteishengen puuttumisesta kertoo esimerkiksi se, että tutkimuksen kohdeyritysten välisten kulttuurierojen nähdään olevan merkittäviä (Rantanen 23.2.2009). Hyvä yhteishenki tasoittaa eroja ja auttaa ymmärtämään toisen osapuolen toimintatapoja.

7.3 Yhteistyön synnyttämät vahvuudet ja mahdollisuudet

Vaihdannan näkökulmasta yksi tärkeimmistä yhteistyön myötä saavutetuista vahvuuksista on toiminnan joustavuus. Tuotantoa pystytään entistä paremmin ohjaamaan kysynnän mukaan. Päinvastoin myös kysyntää pystytään ohjaamaan vapaana olevan tuotantokapasiteetin mukaan. Organisaatioiden pieni koko ja sitä kautta matala hierarkia ovat joustavuuden perusta. Joustavuus ja toisaalta isompi yrityskoko avaavat mahdollisuuksia myös vientimarkkinoilla.

Kirami Oy ja AMH-Puu Oy ovat osa laajempaa verkostoa, ja verkostojen merkitys on ymmärretty kohdeyrityksissä. Kummallakin yrityksellä on hyvät kontaktiverkostot paikallisiin alihankkijoihin, ja niitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon. Paikallisten yritysten hyödyntäminen tuo merkittäviä kustannussäästöjä logistiikassa. Yrityksissä on sisäistetty se, että kaikkea ei tarvitse osata itse, vaan kannattaa keskittyä omaan ydinosaan ja etsiä verkoston kautta täydentävää osaamista. Toiminnan ydin- ja tukiprosessien tehostamiseen on pyritty tiettyjä toimintoja, esimerkiksi osavalmistusta, hallintoa ja markkinointia keskittämällä. Toiminnan organisoinnin myötä on saavutettu taloudellista hyötyä. Myös sekaannuksia ja toiminnan päällekkäisyyksiä on pystytty keskittämällä vähentämään.

Yhteistyön myötä Kirami Oy ja AMH-Puu Oy muodostavat entistä kiinnostavamman kumppanuuden eri toimijoille: niin tavarantoimittajille kuin asiakkaillekin. Tavarantoimittajiin nähden hankintojen volyymit kasvavat, jolloin hintaneuvotteluihin saadaan paremmat lähtökohdat. Toisaalta määrien kasvun myötä tavarantoimittajien kiinnostus yhteistyön osapuolia kohtaan lisääntyy. Tämä näkyy esimerkiksi entistä suurempana kiinnostuksena räätälöityjen ratkaisujen suunnitteluun ja toteutukseen niin logistisissa kuin tuotekehityksellisissäkin asioissa. Asiakkaiden näkökulmasta kumppanuuden myötä pystytään tarjoamaan entistä kattavampi tuotevalikoima yhdeltä toimittajalta. Toiminta maantieteellisesti useassa paikassa puolestaan luo mielikuvaa siitä, että toimitaan lähellä asiakasta.

Paitsi että yhteistyöllä on vaikutus hankintojen hinnoitteluun, sillä on vaikutusta myös myytävien tuotteiden hinnoitteluun. Muodostaessaan yhteistyön myötä isomman kokonaisuuden Kirami Oy ja AMH-Puu Oy ovat entistä vahvemmassa asemassa kilpailijoita vastaan. Se antaa vapauksia tuotehinnoitteluun, koska kylpytynnyrien laatu ja tuoteominaisuudet ovat markkinoiden parhaita. Yhteistyön myötä Kirami Oy on selvästi suurin kylpytynnyrimyyjä kotimaisilla markkinoilla. Yhteistyö antaa mahdollisuuden panostaa markkinointiin enemmän ja samanaikaisesti myös laajemmalla tuotevalikoimalla. Tämä on lisännyt tunnettuutta ja mainetta kokonaisvaltaista palvelua tarjoavana yrityksenä.

Verkostotalouden tarjoaman tulonjaon ihanne on win/win-mahdollisuus: kumpikin osapuoli voi voittaa. Tämä kuitenkin edellyttää, että jaettavaa oikeasti syntyy, ja että jaettava jakautuu hyötynä kummallekin osapuolelle. (Vesalainen 2004, 190.) Saatu hyöty on subjektiivinen käsite, eikä sitä voida mitata pelkästään rahassa tai tässä hetkessä. Vaikka yhteistyön lähtökohdat olivat Kirami Oy:llä ja AMH-Puu Oy:llä erilaiset, yhteistyön aloittamisen selvänä motiivina oli kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Ensimmäisen vahvistaminen on onnistunut odotetulla tavalla, mutta jälkimmäisen kohdalla on selvästi epäonnistuttu. Yhteistyö on kahden kauppa, jossa voittopotentiaalia rakennetaan koko ajan myös tulevaisuuteen. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä taloudellisia tuloksia vaaditaan kuitenkin nopeasti. Taloudellisesti positiivinen tulos on jokaisen yrityksen olemassaolon perusedellytys, joten kohdeyritysten yhteistyö on kriittisessä pisteessä, ja ratkaisuja tulevaisuuden suhteen joudutaan tekemään lähikuukausina.

8 POHDINTA

Tutkimuksen myötä onnistuttiin teoreettisesti määrittelemään kohdeyritysten välisen yhteistyön muoto. Sosiaalisten suhteiden tärkeys nousi voimakkaasti esiin, vaikka niitä ei tässä tutkimuksessa erityisesti tarkasteltukaan. Tutkimuksen edetessä pystyttiin nimeämään useita yhteistyössä kohdattuja haasteita, joista moniin törmätään päivittäin. Toisaalta hahmottuivat myös yhteistyön kautta syntyneet vahvuudet ja yhteistyön avaamat mahdollisuudet. Vaikka yhteistyön aloittamisen ajankohta osoittautuikin yritysten kannalta haasteelliseksi, yhdessä toimien yritykset ovat vahvempia kuin yksin. Markkinoilla on tällä hetkellä lukuisia heikompia kilpailijoita, jotka putoavat pelistä pois paljon aikaisemmin.

Hektinen muutostahti yrityksissä tekee tämänkaltaisten tutkimusten tekemisen tutkijalle haasteelliseksi. Syvällinen tutkittavaan kohteeseen perehtyminen ja kattava kohteen ja tapauksen analysointi edellyttävät vähintään puolen vuoden aikaperiodia. Kun tätä tutkimusta aloitettiin alkukesällä 2008, markkinatilanne oli hyvin erilainen. Lamaa ja talouden laskutilannetta ei kumpikaan yrityksistä ollut siihen mennessä kokenut, eikä niistä ollut tietoa tutkimuksen alkaessa. Taloustilanteen aiheuttamat vaikutukset näkyivät yritysten toiminnassa voimakkaasti jo alkuvuodesta 2009, ja tilanne vaikutti selvästi myös keväällä tutkimusta varten tehtyihin haastatteluihin ja yhteistyöpalaveriin. Koko tutkimusta leimasi epävarmuus siitä, missä laajuudessa yhteistyö ja toiminta kohdeyrityksissä lähitulevaisuudessa jatkuvat.

Jo tutkimuksen alkupuolella tuli esiin se, että osapuolet pitäisi saada saman pöydän ääreen useammin. Tutkimuksen aikana yhteistyötä pyrittiin syventämään siten, että kummankin yrityksen toimitusjohtajille tehdyt haastattelut menivät puhtaaksi kirjoitettuna toiselle osapuolelle. Myös yhteistyöpalaverin tiivistelmä jaettiin kaikille palaveriin kutsutuille. Tiedon välittämisellä pyrittiin lisäämään tietoisuutta yhteistyökumppanin ajatuksista ja kokemuksista. Palaverikäytäntöä ei tutkimuksen aikana ehditty osapuoliin juurruttaa. Tutkimuksen puitteissa tavattiin kerran, mutta useampi tapaaminen olisi voinut tuoda lisänäkökulmia yhteistyön analysointiin.

Tutkimus oli tutkijan näkökulmasta oppimisprosessi, jonka myötä käsitys verkostomaisen toiminnan monimuotoisuudesta syventyi. Sekä tutkimuksen tekemistä helpottava että vaikeuttava tekijä oli se, että tutkija itse työskentelee toisessa kohdeyrityksessä. Tutkija on mukana jokapäiväisessä toiminnassa, jolloin hän saa jatkuvasti uutta tietoa yhteistyöstä. Toisaalta hän on niin lähellä tutkittavaa kohdetta, että on vaarana, että osa ympärillä tapahtuvista asioista jää havaitsematta.

Useat tutkimuksessa käytetyt suomenkieliset lähdemateriaalit käsittelevät verkostoitumista elektroniikkateollisuuden näkökulmasta, jolloin yhteistyömuotona on puhtaasti alihankintasuhde. Ulkomaiset tutkimukset ja lähdeaineistot aiheesta perustuvat usein kuvauksiin suurten allianssien yhteistyöstä. Tässä tutkimuksessa käsiteltyyn kahden pienyrityksen väliseen kumppanuuteen lähteissä esitettyjä tietoja jouduttiin jonkin verran soveltamaan.

Kokonaisuutena tutkimus on läpileikkaus yhdestä tavasta verkostoitua. Se voi toimia yhtenä esimerkkinä vastaavanlaista yhteistyötä suunnitteleville. Tutkimus on myös kertomus nykymarkkinoilla toimivista yrityksistä, jotka yhdessä yrittävät saavuttaa jotain sellaista, mihin ne yksin eivät pysty. On selvää, että yritystoiminnan hektisyys ja sitä kautta tietynlainen lyhytjänteisyys uhkaavat hyvänkin yhteistyön onnistumista.

Tämän tutkimuksen edetessä syntyi joitakin jatkotutkimusaiheita yritystenvälisestä yhteistyöstä. Koska tutkimuksen kohdeyritykset toimivat usean yrityksen muodostamassa verkostossa, voisi tutkimusta laajentaa siten, että tutkittaisiin koko verkostossa tapahtuvaa yritystenvälistä vaihdantaa ja rakenteellisia ulottuvuuksia. Tutkimuksen laajentaminen lisäisi verkostossa toimivien yritysten tietoisuutta toisistaan, ja saisi todennäköisesti osapuolet myös tehostamaan ja kehittämään materiaalien liikkumista yritysten välillä.

Tässä tutkimuksessa Vesalaisen viitekehyksen ulottuvuuksista sosiaalisia ja strategisia ulottuvuuksia käsiteltiin vain sen verran kuin tutkimuksen kannalta oli oleellista. Kaikkien neljän ulottuvuuden havaittiin kuitenkin olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen edetessä huomattiin, että sosiaalinen ulottuvuus on varsin tärkeä

yhteistyön onnistumisen kannalta. Strategisen ulottuvuuden kautta puolestaan syntyvät yhteistyön tavoitteiden samansuuntaisuus, hyödyn ja arvon synnyttäminen ja jakaminen ja oppiminen. Tutkimuksen syventäminen näihin kahteen ulottuvuuteen tarjoaisi entistä kokonaisvaltaisemman käsityksen yritystenvälisestä verkostomaisesta toiminnasta.

Toimittajasuhteiden hallinta muuttuu koko ajan strategisemmaksi ja vaativammaksi. Siksi hankintatoimen kehittäminen on yksi tutkimuksen kohdeyritysten tärkeimmistä lähiajan toimenpiteistä. Tässä tutkimuksessa kohdeyritysten ostamat tärkeimmät tuotteet ryhmiteltiin ostosalkkuanalyysin mukaisiin ryhmiin, mikä on hyvä alku hankintastrategian suunnittelulle. Nykyisen ostostrategian analysointi ja syvällisempi perehtyminen ostosalkkuanalyysiin olisi hyvä jatkotutkimuksen lähtökohta. Kokonaisvaltaisemman tuoteanalyysin kautta olisi mahdollista parantaa hankintojen ennakoitavuutta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Alatalo Aulis 2009. Puualojen yhteistyö on jäänyt hyvin vähiin Pirkanmaalla. Aamulehti 13.2.2009.

Barnir Anat & Smith Ken A. 2002. Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. Journal of Small Business Management; Jul 2002; 40, 3; s. 219-232. ABI/INFORM Global.

Haapanen Mikko; Vepsäläinen Ari P.J.; Lindeman Taru 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hakanen Matti; Heinonen Upi & Sipilä Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkinen Hannu L.T.; Konttinen Tiina; Häkkinen Päivi 2006. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T.; Rovio Esa; Syrjälä Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Heikkinen Hannu L.T.; Rovio Esa; Kiilakoski Tomi 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T.; Rovio Esa; Syrjälä Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Jarillo J. Carlos 1988. On Strategic Networks. Strategic Management Journal; Jan/Feb 1988; 9, 1; s. 31-41. ABI/INFORM Global.

Kauhanen Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.

Kesti Marko 2007. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kirjavainen Paula; Laakso-Manninen Ritva 2002. Strategisen osaamisen johtaminen. 3., muuttamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kleemola Anne 2009. Liiketoimintalogistiikka. Luento. Sastamalan Yrityspalvelu Oy 10.3.2009.

Koskinen Ari; Lankinen Matti; Sakki Jouni; Kivistö Timo; Vepsäläinen Ari P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2. painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Metsämuuronen Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Möller Kristian; Rajala Arto & Svahn Senja 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Tampere: Tammer-paino Oy.

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

Ollus Martin; Ranta Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 202. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Pirnes Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Sadler Ian 2007. Logistics and Supply Chain Integration. Great Britain: Athanaeum Press, Gateshead, Tyne & Wear.

Sakki Jouni 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-toB-prosessi. 6. uudistettu painos. Espoo: Hakapaino Oy.

Syrjälä Leena 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä Leena; Ahonen Sirkka; Syrjäläinen Eija; Saari Seppo 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. Painos. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Toivola Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Valkokari Katri; Helander Nina 2007. Knowledge management in different types of strategic SME networks. Management Research News; Vol. 30; No. 8; s. 597-608. Emerald Group Publishing Limited.

Varamäki Elina 2006. Pk-yritysten monenkeskiset verkostomallit ja niiden kehittyminen. Teoksessa Halttunen Jussi; Toivola Tuija; Tuomi Lauri; Varamäki Elina (toim.) 2006. Tulevaisuuden yrittäjä. Tutkittuja näkökulmia kasvuun ja menestykseen. Helian julkaisusarja A24. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vartiainen Matti; Kokko Niina; Hakonen Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vesalainen Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteen elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Teknologiateollisuuden julkaisu 8/2006. Vantaa: Dark Oy.

Vesalainen Jukka 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Teknologiateollisuuden julkaisu 3/2004. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala Riitta; Jylhä Eila 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2008. Logistiikkaosaaminen pk-yrityksen kilpailukyvyn lähteenä [pdf-dokumentti]. [viitattu 5.2.3009]. Saatavissa http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/yrittajyysjulkaisut.php.

Huhtiniemi Kaisa 2005. Veneenrakennus yhteistyöllä pinnalle. Tekniikka & Talous 15.6.2005. [viitattu 21.5.2009]. Saatavissa <http://www.tekniikkatalous.fi/incoming/article32422.ece>.

Metsäteollisuus ry 2008. Puutuoteklusterin tutkimusstrategia [pdf –dokumentti]. Puutuoteteollisuuden tutkimusstrategian työryhmä [viitattu 19.1.2008]. Saatavissa <http://www.metsafoorumi.fi/Julkaisuja.htm>.

Metsäteollisuus ry 2006. Suomen puutuoteteollisuus 2020 – Skenaario- ja strategia-työn loppuraportti [pdf-dokumentti]. Helsinki: Puutuoteteollisuuden skenaariotyöryhmä [viitattu 19.1.2008]. Saatavissa <http://www.metsafoorumi.fi/Julkaisuja.htm>.

Metsäntutkimuslaitos Metla 2009b. Metla edistää puuyrittämistä Pirkanmaalla. Tiedote 3.2.2009 [viitattu 5.3.2009]. Saatavissa <http://www.metla.fi/tiedotteet/2009/2009-02-03-puutyo-pirkanmaa.htm>.

Metsäntutkimuslaitos Metla 2009a. Elinvoimainen puuverstas –hanke. Työtä puusta yrittämisen parhaaksi Pirkanmaalla [pdf-dokumentti]. Hankkeen esite [viitattu 5.3.2009]. Saatavissa www.metla.fi/metla/esitteet/hanke-esitteet/puuverstas-haitari.pdf.

Opetushallitus 2008. Puutuoteteollisuuden oppimateriaali. [viitattu 27.11.2008] Saatavissa <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/>.

Puutuoteteollisuuden Kilpailukykyohjelma 1.1.2009-31.12.2011 [pdf-dokumentti].
Helsinki: Puutuotetoimialaryhmä [viitattu 20.1.2009].
Saatavissa <http://www.puuteollisuusyrittajat.fi/Suomeksi/Tiedostot>.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. [viitattu 23.1.2009]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Satahansa 2009. [viitattu 21.5.2009]. Saatavissa <http://www.satahansa.com/>.

Teollisuus ja Työnantajat TT 2001. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus [pdf-dokumentti]. [viitattu 4.2.2009]. Saatavissa www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116-153010-198.pdf

Teollisuus ja Työnantajat TT 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II. Lisäarvoa luovat verkostot. [viitattu 5.1.2009]. Saatavissa http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/yrittajyysjulkaisut.php.

Tilastokeskuksen yritysrekisterin vuositilasto, käsitteet ja määritelmät 2009. [viitattu 5.1.2000]. Saatavissa <http://www.stat.fi/til/syr/kas.html>.

Tilastokeskus 2009. Saatavilla www.tilastokeskus.fi > Tietoa tilastoista > Käsitteet ja määritelmät > Yhteisyritys

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Ammattinetti. [viitattu 27.11.2008]. Saatavissa <http://www.ammattinetti.fi> > Ammattialat > Teollinen työ > Puutuoteteollisuus.

Vesalainen Jukka 1996. Yritysyhteistyön malleja. Käsikirja yhteistyön edistäjille. [verkkojulkaisu]. Kauppa- ja teollisuusministeriön Selvityksiä ja Raportteja 18. [Viitattu 7.1.2008]. Saatavissa <http://www.tritonia.fi/vanha/ov/ktm/index.html>.

Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT 2009. Pk-yrityksen riskienhallinta. [viitattu 7.1.2009]. Saatavissa <http://www.pk-rh.fi> > Riskilajit > Liikeriskit > Verkostoitumisen riskit ja hallinta.

Wikström Josefin & Huju Jouko 2006. Rajattomat verkostot. Ostrobothnian Boatbuilder 1/2006. [viitattu 21.5.2009]. Saatavissa <http://www.ketek.fi> > Julkaisut > Lehdet.

Haastattelut

Rantanen, Mika, toimitusjohtaja. Haastattelu 23.2.2009. Kirami Oy.

Hokkanen, Aapo-Matti, toimitusjohtaja. Haastattelu 1.4.2009. AMH-Puu Oy.

Yhteistyöpalaveri 18.5.2009. Kirami Oy.



Kuusitynnyrit
SUB-lämmitin



Lämpöpuiset tynnyrit



8-kulmaiset alumiinialtaat
CUBE-lämmitin

Vesihygienia ja
suodatinlaitteistot



Varusteet (kannet jne.)



Pyöreät alumiinialtaat
TUBE-lämmitin



Uima-altaat ja
TUBE XL -allaslämmittimet



