LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Teknistaloudellinen tiedekunta
Tuotantotalouden koulutusohjelma

DIPLOMITYÖ

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN VERKOSTOITUMALLA

TUTKIMUS SÄHKÖ- JA TELEASENNUSTOIMIALALTA

AAPO VESALA

Työn tarkastajat: Professori Asko Miettinen
Professori Markku Tuominen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Teknistaloudellinen tiedekunta
Tuotantotalous

Aapo Vesala

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN VERKOSTOITUMALLA
TUTKIMUS SÄHKÖ- JA TELEASENNUSALALTA

Diplomityö 2012
112 sivua, 15 kaaviota, 5 kuviota, 7 taulukkoa, 8 liitettä

Tarkastajat: Prof. Asko Miettinen
Prof. Markku Tuominen

Hakusanat: yrittäjyys, verkostot, verkostoituminen, luottamus

Tällä tutkimuksella annetaan työkaluja pienille mikrotason asennusyrityksille heidän tiellään tuottavampaan ja tehokkaampaan yritystoimintaan. Kehitysmenetelmäksi on valittu verkostoituminen, joka tapahtuu alueellisten toimijoiden kesken ja on lähinnä horisontaalista.

Tutkimuksen kohderyhmänä on sähkö-, tele- ja antenniasennusyrittäjät tai alalle aikovat uudet yrittäjät. Luotu malli on sovelias lähes kaikille kiinteistöjen teknisen kunnossapidon alalla toimiville mikroyrityksille.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään verkostoyrittäjyyden perusteita ja syventävästi esitetyn case-mallin mukaista verkostotoiminnan erityispiirteitä.
Empiirinen osa koostuu sähköisesti toteutetusta internetpohjaisesta kysely-tutkimuksesta, jonka kohteena on pienet sähkö-, tele- ja antenniasennusyritykset. Kyselytutkimus on toteutettu yhteistyössä alan urakointiliittojen (STUL ry ja SANT ry) kanssa. Kysely noudattaa samoja aihealueita kuin professori Asko Miettisen sähköurakointialalle 1988 toteuttaman raportin SÄHKÖURAKOINTI 2000 kyselylomake pidemmän tarkastelujänteen saamiseksi. Kysely selvittää yritysten nykytilaa ja näkemyksiä alan lähitulevaisuudesta. Empiiristä osaa tuetaan voimakkaasti case-esityksin, jotka pohjautuvat kirjoittajan 40 vuoden yrittäjäkokemukseen tällä alalla, joka on ollut voimakkaastikin lähinnä vertikaalisesti verkottunut.

Tutkimus osoittaa, että alan taloudellinen ja toiminnallinenkin kehitys on polkenut paikallaan viimeiset vuosikymmenet, vaikka alan teknologiakehitys on ollut tarkasteluajanjaksona varsin merkittävää. Alan yritysten heikohkojen resurssien vuoksi entistä voimakkaampi alueellinen yhteistyö verkostoitumalla on mahdollisuus tuottavampaan yritystoimintaan ja arvontuottoon yritykselle sekä luo mahdollisuuden myös suuntautumisen uusille kehittyneimmille teknologian alueille.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology
Faculty of Technology Management
Industrial Management

Aapo Vesala

DEVELOPING BUSINESS WITH NETWORKING
EVALUTION IN ELECTRICITY AND TELECOMMUNICATIONS SECTOR

Master's Theses 2012
112 pages, 15 schemas, 5 figures, 7 tables, 8 appendices

Examiners: Prof. Asko Miettinen
Prof. Markku Tuominen

Keywords: entrepreneurship, networks, networking, trust

The goal of this research is to provide tools to small, micro-level companies on their way to more profitable and efficient business models. Networking is chosen method for developing, which happens between local companies and is mainly horizontal.

Target group of this research is electricity, telecommunications and antenna entreprenurs or new entreprenurs who are considering to start business in mentioned areas. Created model is applicable to almost all micro level companies, who work with technical estate management.

Theoretical part of this thesis covers networking in business basics and special charactes that is showed in case study more deeply. Empirical part is based on Internet survey which was targeted to small electricity, telecommunication and antenna companies. Survey has been deployed in co-operation with industry associatons (STUL ry and SANT ry). Survey follows professor Asko Miettinen's study SÄHKÖURAKOINTI 2000 from 1988 to gain longer perspective. Survey determines current status of companies and their future visions about industry. Empirical part is supported heavily with case studies which are based on authors 40 years of entrepreneurship experiences on this industry sector which is mostly networked vertically.

Survey shows that industry has been in very idle state in means of economical growth and operational development even technological development has been quite excessive in followed period of time. Because of industry companies low resources, networking would generate possibilities to more profitable business and add value to it's functions and create possibilities to advance focus on more specific and complex technological areas.

ALKUSANAT

Tämän työn sisältö on syntynyt kirjoittajan 40 vuoden yrittäjäkokemuksista ja nyt saavutetuista yliopistokokemuksista teknologiayrittäjyysohjelmassa, jotka osaltaan ovat innoittaneet tuottamaan tämän tutkimuksen nuoremmille ja aloittaville yrittäjille ohjeena onnistumisesta ja epäonnistumisesta yrittäjyyden kiehtovalla saralla.

Ilman yliopistotalvea -09 tätä työtä tuskin olisi tullut kirjoitettua, joka varmaan olisi ollut alalle ainakin historian osalta vahinko, sillä noihin vuosikymmeniin sopii koko nykyisen tietoyhteiskunnan teknisen kehityksen elinkaari.

Kiitos tästä kuuluu pitkälti myös silloiselle teknologiayrittäjyyden professori Ahti Lehtomaalle ja lehtori Sampo Kokkoselle, joiden innoittamana sain manageroida opiskeluryhmäämme aktiiviseen opiskeluun ja mielipiteiden vaihtoon yrittäjyydestä ja yritystoiminnasta. Ystävät! Olitte rautainen läpileikkaus Suomen insinöörikuntaa. Tämä toteamus siksi, että olin mielessäni jo lähes haudannut yritystoiminnan kehittämisen sekä henkilökohtaisella tasolla että toimialalla. Kulutettu sairasloma – aika LUT:ssa herätti mielenkiintoni uudestaan ja uudet visiot alkoivat nousta mieleen. Tutkimuksen keskeisen sisällön valinnan osalta kiitän nykyistä professoriamme ja ohjaajaani Asko Miettistä.

Yrittäjäurani aikana minulla on ollut mahdollisuus toimia yrittäjän perustyön lisäksi useilla foorumeilla, joista on nähnyt mahdollisesti hieman laveammin tulevaisuuteen kuin vain pelkältä yrittäjäsaralta. Kiitos tästä mahdollisuudesta lähteekin alan järjestöille, ammattikoulutussektorille, yrittäjäkumppaneilleni läpi Suomen sekä alan tavarantoimittajille, joiden kaikkien kanssa olen saanut työskennellä usean vuosikymmenen.

Merkittäviä ovat olleet myös työntekijäni, joiden kanssa on eletty työntäyteiset vuodet.

Tärkein asia, joka tässä vaiheessa yrittäjälle tulee mieleen, on oman perheen myötäeläminen ja tuki niin voiton- kuin tappionpäivinä. Henkilökohtaisesti pidän sitä lähes korvaamattomana apuna yrittämisessä eikä vähiten tässä aikuisopiskelussakaan. Nuorille yrittäjille voinkin lopuksi todeta, että hyvin hoidettu koti ja perhe on yrittäjän paras henkiinjäämisvakuutus.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 15

1.1 Työn tausta 15

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet 17

1.2.1 Tutkimusongelma 17

1.2.2 Tutkimuksen tavoitteet 17

1.3 Tutkimuksen rajaukset 18

1.4 Tutkimusmenetelmät 18

1.5 Tutkimuksen luotettavuus 19

1.5.1 Validiteetti 19

1.5.2 Reliabiliteetti 20

1.6 Ongelmia tutkimuksessa 21

1.7 Hankitun tiedon käsittelyjärjestys 21

2 VERKOSTOITUMINEN 22

2.1 Verkosta – verkostoitumiseen 22

2.2 Verkostoitumisen terminologiaa 22

2.2.1 Verkko, verkosto 23

2.2.2. Verkottuminen ja verkostoituminen 23

2.3 Verkostoyhteistyön perusmallit 25

2.3.1 Verkostomallit verkostoitumisyhteistyömallin mukaan 25

2.3.2 Verkkomallit arvontuottokyvyn mukaan 26

2.4 Verkon-verkoston rakentuminen 29

2.4.1 Verkostovisio 29

2.4.2. Verkoston rakentaminen 31

2.4.3 Kumppaneiden valinta 32

2.4.4 Verkostoyhteistyösopimuksen muoto ja sisältö 32

2.4.5 Verkostosuhteen lähtökohdat 33

2.5 Verkostoitumisen tavoitteet 33

2.5.1 Taloudelliset tavoitteet 33

2.5.2 Markkina-asematavoitteet 33

2.5.3. Asiakassuhdetavoitteet 34

2.5.4 Liiketoimintaprosessin tehokkuus 34

2.6. Verkostoitumisen hyödyt 34

2.6.1 Kustannusten lasku 35

2.6.2 Laadun paraneminen 35

2.6.3 Nopeuden lisääntyminen 35

2.6.4 Toimitusvarmuuden lisääntyminen 35

2.6.5 Koko verkoston hyöty 35

2.7 Verkostoitumisen haitat 35

2.8 Hyötyjen ja haittojen tasapaino 36

2.9 Odotukset verkostokumppanuudelta 37

2.10 Verkostoitumisen riskit 37

2.11 Yhteenveto teoriasta tutkimusongelman ratkaisumalliin 42

2.10.1 Riskien luokittelu 37

2.10.2 Verkostoitumisen riskien hallinta 37

3 INTERNETKYSELYTUTKIMUS 45

3.1 Kysely 45

3.1.1 Kohteen rajaus ja kyselyn laajuus 45

3.1.2. Kyselyn pääsisällöt..... 45

3.1.3 Kysymysten pääaiheet 46

3.2 Vastausten analysointi 46

4 NELJÄ VUOSIKYMMENTÄ YRITTÄJYYTTÄ VERKOSTOISSA 47

4.1 Johdanto 47

4.2 Case 1. 47

4.2.1 Oman yrityksen perustamisidea 48

4.2.2 Lähtötilanne yrittäjyyteen..... 48

4.3 Yrityksen perustamistoimet ja toiminnan aloitus 49

4.3.1 Yrityksen yhtiömuodosta 50

4.3.2 Työnjako ja yhtiömiesten toiminta yrityksessä. 51

4.3.3 Globalisaatio ja EU:n yhteismarkkinat ja -määräykset 52

4.4 Verkostoituminen alan eri toimijoihin 52

4.4.1 Asentajien jatkokoulutus- ja aikuiskoulutusverkosto 53

4.5 1980–luku: verkostoituminen ja uusien ideoiden haku jatkuu 53

4.5.1 Muutoksia yrityksen omistuksessa 54

4.5.2 Vieraan palvelukseen Tampereelle 54

4.5.3 Kohti uutta toimialaa ja uusia verkostoja 55

4.5.4 PPM-Systems Oy..... 56

4.6 1990-luku ja paluu päätoimiseksi yrittäjäksi..... 57

4.6.1 Yrityksen jako kahteen itsenäiseen yritykseen. 57

4.6.2 Kiinteistöhuollon monialaryhmittymä Saviz - yhtiöt 58

4.6.3 Irrottautuminen kannattamattomasta huoltotoiminnasta 58

4.6.4 Tapahtumia liiketoiminnassa ja liiketoimintaympäristössä 61

4.6.5 Yrittäjän sairastuminen..... 63

4.7 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen..... 64

4.7.1 Viipurin kaapeli-tv-verkon laajennusprojekti EU:n tukiprojektina . 64

4.7.2 Muutokset satelliittivastaanottopakettien toimituksissa. 65

4.7.3 Uusi Viasat-konsepti 66

4.8 2010-luku - uusia liiketoimintamalleja hakemassa 66

4.9 Yhteenveto..... 67

5 SERWAY- HUOLTOLIIKEVERKOSTO (CASE 2.)..... 68

5.1 Koulutusta verkostotoimintaan 69

5.2 Verkoston tärkeimpiä tavoitteita 70

5.3 Ketjun johto..... 70

5.4 Onnistuneita yhteishankkeita 71

5.5 Yhteisiin päätöksiin sitoutuminen 71

6 INFOCARE ASENNUSTÖIDEN OHJAAJANA (CASE 3.) 73

6.1 InfoCare-case 73

6.2 Tuntemuksia asennusliikkeiltä..... 74

7 RATKAISUMALLI TUTKIMUSONGELMAAN 75

7.1 Tilannekatsaus palvelukentästä tällä hetkellä..... 76

7.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät 77

7.2.1 Toimialan kehitys ... 77

7.2.2 Toimintaympäristö ... 77

7.2.3 Markkinat ... 77

7.2.4 Kilpailutilanne ... 78

7.2.5 Kilpailukeinot uudentyyppiselle yritystoiminnalle ... 79

7.3 Verkostoyritysmalli ja sen kehitys ... 80

7.4 Liiketoimintamalli verkoston veturiyritykselle ... 81

7.4.1 Verkostoveturin toiminnantoiminnan perusajatus ... 82

7.4.2 Visio ... 82

7.4.3 Päätavoitteet ... 82

7.4.4 Motto ... 83

7.4.5 Liikeidea ... 83

7.4.6 Strategia ... 83

7.5 Verkostoveturin perustajatiimi, omistus ja perustiedot ... 84

7.5.1 Perustajatiimi ... 84

7.5.2 Omistus ... 84

7.5.3 Veturin perustiedot ... 85

7.6 Liiketoimintamalli ja arvontuotto asiakkaalle ... 85

7.6.1 Liiketoimintamalli ... 85

7.6.2 Kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ... 86

7.7 Markkinointisuunnitelma ... 87

7.7.1 Ulkoinen ja sisäinen markkinointiin ... 87

7.7.2 Myyntitavoitteet ... 88

7.7.3 Markkinoinnin organisointi ... 88

7.7.4 Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen ... 88

7.7.5 Tuotteet ja palvelut ... 88

7.7.6 Hinnoittelu ja myyntiehdot ... 89

7.7.7 Myyntikanavat ... 89

7.7.8 Viestintä ... 89

7.8 Tuotekehityssuunnitelma ... 89

7.9 Tuotantosuunnitelma ... 90

7.10 Henkilöstösuunnitelma ... 90

7.10.1 Organisaatio ... 90

7.10.2 Henkilöstön kehittäminen ... 91

7.10.3 Palkkaus ja työmotivaatio ... 91

7.11 Taloussuunnitelma ... 91

7.12 Riskiarviot ... 93

8 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI ... 95

8.1 Tutkimuksessa käytettyjä kohteita ... 95

8.2 Internetkyselytulosten analysointi ... 95

8.2.1 Yrityskuvaukset ... 95

8.2.2 Yritystoiminnan kasvunäkymät ... 96

8.2.3. Toiminnan kannattavuus ja hinnoittelu ... 96

8.2.4 Kilpailukenttä ... 96

8.2.5 Yhteistyömuodot ... 96

8.2.6 Normit ja määräykset ... 97

8.2.7 Yrityksen kehitystarpeet ... 97

8.2.8 Koulutustarpeet ... 97

8.2.9 Työvoima alalla ... 98

8.2.10 Palkkaus ... 98

8.2.11 Uudet toimintamallit ja halukkuus niihin ... 98

8.2.12 Analyysi vastaajayrittäjien omista kehitystarvenäkemyksistä ... 98

8.2.13 Vertailua raporttiin Sähköurakointi 2000 ... 100

8.3 Yrittäjä ja verkostoituminen (Case 1) ... 101

8.3.1 Yhteenveto 1970-luku ... 101

8.3.2 Yhteenveto 1980-luku ... 102

8.3.3 Yhteenveto 1990-luku ... 102

8.3.4 Yhteenveto 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen ... 103

8.3.5 Yhteenveto 2010-luku ... 103

8.4 Serway-huoltoliikeverkosto (Case 2) ... 103

8.5 InfoCace-palvelupaketti (Case 3) ... 104

9 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 105

9.1 Muutos- ja kehitystarpeet ... 105

9.2 Globaali kilpailukenttä ... 105

9.3 Kehitystarpeen tunnistaminen ... 106

9.4 Kehitystoimenpide ... 106

9.5 Verkostomalli ... 106

9.6 Verkoston tavoitteet ... 107

LÄHDELUETTELO ... 108

LIITTEET

LIITE 1 Saateteksti internetkyselyyn

LIITE 2 STUL, SANT ja SÄHKÖINFO pähkinän kuoressa

LIITE 3 Kysymykset internetkyselyyn

LIITE 4 Internetkyselyn keskeiset vastauskoonnit

LIITE 5 Ote raportista Sähköurakointi 2000, Asko Miettinen (1988)

LIITE 6 Kustannuslaskenta

LIITE 7 Kannattavuuslaskelma

Liite 8 ROI-laskentamalli

KAAVIOLUETTELO

Kaavio 1. Arvontuottojärjestelmän toiminnan ajallinen kuvaaja, mukaillen Möller & al.(2004) 28

Kaavio 2. Verkostovision kehitys, mukailtuna Niemelä (2002) 30

Kaavio 3. Verkostovision kehitys, mukailtuna Niemelä (2002) 43

Kaavio 4. Kvasi-yritys veturiyrityksenä, mukailtuna Ollus & al (1998a.) 44

Kaavio 5. Huoltoyritys vertikaalisessa verkostossa 49

Kaavio 6. Sosiaalinen verkosto 53

Kaavio 7. Verkostoituminen koulutustoiminnassa 53

Kaavio 8. Verkostoituminen koulutustoiminnassa 55

Kaavio 9. Telekymin kansainvälinen kauppa ja työvoiman rekrytointi (A.Vesala 2011) 55

Kaavio 10. Suomen Ammattihuollot Oy:n SerWay –huoltoverkosto (A.Vesala 2011) 55

Kaavio 11. InfoCare tuotepakettien toimitusten ohjaajana (A.Vesala 2011) 73

Kaavio 12. Kiinteistöjen kunnossapidon palvelutoimen kenttä 76

Kaavio 13. Tavoitetila 1. verkostomallista 80

Kaavio 14. Tavoitetilanne 2.....81

Kaavio 15. Tavoitetilanne 3.....84

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Esitys verkostoyhteistyön kaksisuuntaisuudesta, mukailtu Niemelä (2002) 24

Kuvio 2. Verkoston rakentaminen, mukailtuna Ruotsalainen & Vähätalo (1999) veturimallista 31

Kuvio 3. Verkostoitumisen hyödyt ja haitat, mukailtu Vakaslahti P. (2004) 36

Kuvio 4. Sähköasennusalan tärkeimmät kehitysalueet 99

Kuvio 5. Vastaajayritysten tärkeimmät yritystoiminnan kehityskohteet 99

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Saviz-yhtiöiden toimintaympäristö… 60

Taulukko 2. Veturiyrityksen omistuspohja 85

Taulukko 3. Perustiedot, KymKump 85

Taulukko 4. Liiketoimintamalli, KymKump 86

Taulukko 5. Verkosto SWOT –analyysi 87

Taulukko 6. Laskennan lähtöarvot 93

Taulukko 7 . Yritystoimintaan liittyvät riskit 94

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee verkostoitumista ja sen tärkeimpiä käsitteitä ja prosessia verkostoa rakennettaessa. Tutkimuksessa esitetään verkostoitumiselle malliratkaisu, jonka tuottamisessa ja valinnassa ohjaavina tekijöinä ovat olleet tutkimuksen laatijan pitkä työura yrittäjänä ja työntekijänä sekä kouluttajana tutkimuskohteena olevalla alalla, tutkimuksen empiirisessä osassa oleva kyselytutkimus sähkö- ja tele- sekä antenniurakointialalta, joka selvitti alan nykytilaa ja lähitulevaisuuden kehitysnäkymiä, jota on edeltänyt aiempi A. Miettisen (1988) samalta toimialalta laatima raportti Sähköurakointi 2000. Tutkimuksessa tuotetaan ratkaisumalli verkostoitumisella liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuuden haasteita vastaan sähkö- ja teleasennusalalle. Tämä tutkimusongelman ratkaisumalli pohjautuu myös voimakkaasti tutkimuksen teoreettisen osan sisältöihin, joissa alan johtavat tutkijat muovaavat kehitystarpeita ja ratkaisumalleja samansuuntaisesti tutkijan esityksen kanssa.

Tutkimuksen aiheen ja liiketoiminta-alan valinta on lähtöisin tutkijan yrityksen järjestön Satelliitti- ja antenniliiton (SANT ry), joka on Sähkö- ja teleurakoitsijaliiton (STUL ry) erikoistoimialajärjestö, hallituksen tavoitteesta luoda uutta näkemystä alan tulevaisuuteen teknisesti että liiketaloudellisesti. Tutkimukseen otettiin mukaan myös STUL, koska nämä järjestöt ovat urakoitsijoiltaan ja yritysrakenteiltaan varsin samanlaisia, kun huomioidaan SANT ja pienet STUL:n yritykset.

1.1 Työn tausta

Viimeisen vuosikymmenen aikana yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Etenkin informaatioteknologian huima kehitys on muuttanut yritysten toimintaympäristöä mahdollistamalla paremman tiedonkulun, aiempaa suuremman riippumattomuuden fyysisistä välimatkoista sekä uudenlaiset yritysten väliset yhteistyösuhteet, joissa yhteistyökumppani voi sijaita myös ulkomailla. Informaatioteknologian kehitys on johtanut toimintaympäristön ja kilpailun globalisoitumiseen sekä kilpailun kiristymiseen. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yrityksiltä vaaditaan menestyäkseen entistä voimakkaampaa innovoivuutta, joustavuutta, nopeutta ja tehokkuutta. Johtajuus ja johtaminen ovat asiakkuuksien hoidon ohella nousseet uusiksi haasteiksi pienyrityksillekin, koska asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet entistä yksilöllisemmiksi ja vaativimmiksi.

Erilaiset yritysten väliset yhteistyösuhteet tarjoavat keinon sopeutua paremmin alati

muuttuviin teknologisiin ja markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin. Pärjätäkseen muuttuvan toimintaympäristön yhä kiristyvässä kilpailussa, yhä useammat yritykset toimivat verkostomaisessa ympäristössä. Samalla yritysten rajat ovat tulleet yhä häilyvämmiksi sekä niiden väliset suhteet aiempaa strategisemmiksi ja yhä useamman osapuolen välisiksi. Myös yritysten toimintamallien on kehityttävä muutosten mukana, eikä vanhoja toimintamalleja voida enää pitää pyhinä (Vanhala 1998).

Rationaalinen yritys organisoi rakenteensa ja toimintansa maksimoidakseen hyötynsä ja siksi se kysyy jatkuvasti, mitä tuotantopanoksia sen kannattaa tuottaa itse ja mitä ostaa muilta (0llus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a). Yksin toimittaessa pk-yritysten resurssit sekä investointi- ja riskinottokyky eivät usein olisi riittävän suuria, mutta verkostoituminen tarjoaa myös pienille ja keskisuurille yrityksille keinon selvitä kilpailussa suuryritysten kanssa, johon kuuluvat kiihtyvä teknologinen kehitys ja globalisaatio sekä kasvavat resurssivaatimukset.

Globaalissa taloudessa avoin kilpailu on siirtynyt lopputuotemarkkinoiden ohella myös tuotannontekijämarkkinoille, jolloin puhutaan alueellisesta kilpailukyvystä, jolla tarkoitetaan alueiden kykyä houkutella menestyviä yrityksiä alueelleen (0llus, Ranta & Ylä-Anttila 1998b). On kuitenkin muistettava, ettei pelkkä paikallisuus riitä yhteistoiminnan perusteeksi. Jos markkinat ovat pienet, pelkästään paikallisuutta on tulkittava väljästi, jotta verkostolle saadaan koottua sekä riittävät markkinat että riittävä osaaminen (Linkola 1996).

Liiketoimintaketjun loppuasiakkaan kannalta tuotteen kilpailukyky markkinoilla määräytyy sen mukaan, kuinka taloudellinen ja tehokas on yritysten toimintojen muodostama arvoketju. Yritystenvälisen kaupankäynnin tavoitteena tulee olla loppuasiakkaalle tuotettu arvo. Tätä yrityksen tai yritysryhmän toiminnan mittaria nimitetään arvontuottokyvyksi, jonka perusteella Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004) luokittelee yritysten mahdollisuuksia tuottaa itselleen kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa (Luku 6.) InfiCare-case hakee juuri tätä kyvykkyyttä, jolloin jokaisen toiminnon on tuotettava asiakkaalle lisäarvoa ja turhat toiminnot on karsittava arvoketjusta pois.

Verkostoituminen on ilmiö, jossa yritykset tiivistävät yhteistyötään ja määrittävät uudella tavalla omat asemansa asiakkaalle tuotetussa arvoketjussa. Useilla toimialoilla on yritysten välisestä kilpailusta siirrytty verkostojen väliseen kilpailuun esimerkkinä kodintekniikka- ja päivittäistavaraketjut. Vertikaalisessa verkostoitumisessa, joka on

perinteisen tavarantoimittajaverkoston toimintamalli, yritykset yhdistävät saman arvoketjun eri vaiheissa olevia toimintoja. Integroituminen voi tapahtua ”alaspäin”, jolloin yritys laajentaa toimintojaan toimittajien suuntaan. ”Ylöspäin” integroituminen laajentaa yrityksen toimintoja asiakkaidensa liiketoimintojen suuntaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan varsinkin ongelmanratkaisussa verkostoitumista horisontaalisuunnassa, jolloin saman tai synergisesti saman alan yritykset hakeutuvat alueellisesti verkostoyhteistyöhön tehostaakseen yhteistoimin liiketoimintaansa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

1.2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on selvittää, miten ja millainen verkostotoimintamalli olisi toimintakykyinen ratkaisu sähkö- ja teleasennusalalle sen yrittäjien ja yritysten pyrkiessä kehittämään liiketoimintaansa uudelle tuottavammalle tasolle ja samalla vastaamaan lähitulevaisuuden haasteita.

Tutkimuksen yhteydessä selvitetään myös kyselytutkimuksin alan nykytilaa sekä näkemyksiä lähitulevaisuudesta. Tutkimuksen Case-osiosta pyritään keräämään tietoa verkostoitumisen hyödyistä ja haitoista sekä epäonnistumisista että mahdollisista onnistumisista.

1.2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on esitellä miten verkostosuhteet vaikuttavat yritystoimintaan (Case-osio Luvut 4-6.) ja miten niitä tulisi hyödyntää liiketoiminnassa. Samalla avataan alan uusia liiketoiminta malleja ja toimintatapoja markkinoilla (InfoCare…Luku 6.). Nämä ovat tärkeitä yrityskasvun elementtejä alalle, jonka toiminnallinen kehitys on ollut vähistä vaikka alan tekninen kehitys on ollut varsin voimarasta lähivuosikymmeninä. Lisäksi pyritään luomaan yrittäjille kuvaa globalisaation vaikutuksista alan asennustoimintaan lähitulevaisuudessa ja johdannaisena koko alan toimintaan pitemmällä jaksolla. Mitä uhkia ulkoa tulevat yritykset ja kilpailukykyisempi työvoima tuottavat alalle, vai avaavatko ne uusia ansaintamahdollisuuksia.

Päätavoitteena on esitellä malliratkaisu verkostoveturiyrityksestä, joka kykenee kokoamaan ympärilleen kyvykkään asennusosaamiskeskittymän alan ja synergisesti siihen liittyvistä pienyrityksistä. Tässä pyritään noudattamaan keskittymistä tiettyyn osaamisalueeseen ja moderneihin johtamisoppeihin talousoppineiden ohjeiden

mukaisesti (Porter 1980,1985a/b ja 1989 ; Hamel 2007) ja valitaan verkoston päätoimialaksi kiinteistöjen tekninen kunnossapito. Tämän veturiyrityksen tulee pystyä johtamaan verkostoa yhteisesti sovitun vision mukaisesti ja valvoa, että sovitut toiminnalliset strategiamallit toteutuvat käytännössä. Samalla yrityksen tulee kyetä tuottamaan verkostolle sen jäsenille niiden tarvitsemat taloushallinnon, asiakaspalvelun ja markkinoinnin palvelut. Näiden lisäksi sen tulee pystyä kehittämään verkoston toimintaa teknologian vaatimusten mukaisesti, mutta ennen kaikkea asiakastyytyväisyyden parantamisen ja asiakkuuksien hoidon alueella.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajataan pieniin mikroluokan yrityksiin ja niiden toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen omalla talousalueella. Tutkimuskohteena käytetään tosin koko maan pieniä sähkö- ja teleurakointi sekä antenniasennusliikkeitä riittävän otannan aikaansaamiseksi, mutta toiminnallisesti selvitetään alueellista toimintaa. Tutkimus keskittyy palvelutoimintoihin, tuotetaan pääosin asennus- ja kunnossapitopalveluita. Laitteistojen ja laitteiden tai niiden osien myynti liittyy kiinteästi tarjottavaan asennus- ja kunnossapitopalvelutoimintaan.

Tutkimuksen teoriaosassa keskitytään verkostokäsitteisiin ja termeihin, jotka ovat keskeisiä käsitteitä ratkaisumallia luotaessa.

Empiirinen osa keskittyy kyseisen yritysryhmän nykytilaan ja näkemykseen lähitulevaisuudesta. Käytännön case-esimerkit ovat rajattuna yritystoiminnan pääkohtiin 40-vuoden jaksolta sekä alan uusiin haasteisiin. Tarkastelun näkökulmana on ollut yrityksen verkostoituminen hyötyineen ja haittoineen.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkielma on luonteeltaan soveltava eli normatiivinen tutkimus, teoriaosan tietoa sovelletaan käytännön ongelmien ratkaisuun ja toiminnan parantamiseksi jossakin tietyssä tutkimuskohteessa. Tutkimuksessa käytetään seuraavia menetelmiä ja tutkimustapoja: survey-tutkimus, jolla tietoa alan yrityksistä ja niiden liiketoiminnasta kerätään erityyppisin kyselyin (internetkysely, haastattelut) ja case-tutkimus, jossa käytetään hyväksi tarkkaa yrityskertomusta ja alan uusia toimintamalleja esittävää esitysmateriaalia, sekä ex-post facto-tutkimusta, jolla edellisistä materiaaleista selvitetään tärkeimpiä tapahtuvia jälkikäteen.

Tutkielman teoreettinen osa perustuu aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Empiirisen osan menetelmät, ovat suuressa osin kvalitatiivisia, eli tietoa hankitaan kyselyjen, haastattelujen ja mielipidetiedustelujen avulla. Tässä tutkimuksessa kuitenkin saadaan kyselylle kvantitatiivista syvyyttäkin, koska on käytettävissä vastaava kysely runsaan 20-vuoden takaa, jota voidaan verrata nyt saatuun vastausmassaan. Myös case-tutkimus tuottaa kvalitatiivista aineistoa, koska se on yhden yrittäjän näkemys yrittämiseen ja verkostoitumiseen. Yrittäjä on kuitenkin yrittäjäaikanaan ollut paljon pois yrityksen päivittäisestä toiminnasta ja hakenut näkemyksiä laajemmalti alan yritys- ja koulutustoiminnasta, joten esitys ei ainakaan joka kohdin edusta pelkästään henkilökohtaista näkemystä ja tuntemuksia.

internetkyselyn toteutti tutkijan laatimien kysymysten, jotka noudattivat Sähköurakointi 2000 raportin kysymyspohjaa vertailun mahdollistamiseksi, Sähköinfon toimiston henkilökunta, jolle siitä kiitokset, ohjelma tulosti valmiiksi kyselyn tulokset vaihtoehtoisten vastausvalintojen vastausmäärinä tai prosentteina.

Toisenlaisen perspektiivin saamiseksi suoraan kentältä liiketoiminta-alueelta tutkija on suorittanut viimeisen kahden vuoden aikana tutkimusaiheeseen lisätietoa antavaa haastattelukyselyä alan toimijoiden keskuudessa. Tässäkin haastateltavan henkilökohtainen näkemys aiheuttaa kvalitatiivista ominaisuutta vastauksiin, mutta tutkijan mielestä saadut haastattelut ovat yleisluontoisia alan tilaa käsitellen ja niistä saatu tausta tieto on varsin samansuuntaista kautta linjan ja tukee myös internetkyselyn tuloksia.

1.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen laatua mitattaessa voidaan tutkia tarkastelemalla sitä tutkimustulosten validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kuvastaa tutkimuksen kykyä mitata sitä mitä pitikin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja mittareiden kykyä sulkea tuloksista sattumanvaraisuus. Mikäli reliabiliteetti jää alhaiseksi on mittauksissa tapahtunut satunnaisvirheitä tai tutkimuksen luotettavuus jää huonoksi huonotasoisen tutkimussuorituksen vuoksi.

1.5.1 Validiteetti

Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita".

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin:

- sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisuus on tarkistettu.

- ulkoinenvaliditeetti ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisen yhdenmukaisuuden.

Tämän tutkimuksen sisäinen validiteetti eli teorian johdonmukaisuus on tutkijan näkemyksen mukaan riittävä. Teoriaosiossa käsitellään tutkimusongelmaan ja sen ratkaisuun keskeisesti vaikuttavat aiheet ja termit. Näitten teorioiden perusteella on tehty esitettyyn ratkaisuun johtaneet johtopäätökset.

Ulkoinen validiteetti vastausten kohdalta ja sen tarkastaminen on vaikeaa, koska on vain luotettava, että annetut vastaukset ovat pääosin todenperäisiä. Hyvä vastausprosentti (10 %, 125 vastausta) antaa kuitenkin pohjaa saada keskimäärin oikeat vastaukset johtopäätösten tekoon.

1.5.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tutkia seuraavilla tavoilla:

- yhdenmukaisuusperiaatteen mukaan
- toistuvuuden mukaan
- objektiivisuusasteen mukaan
- jatkuvuuden avulla

Tutkimuksessa ei tullut esille yhdenmukaisuusperiaatteen vastaisia tuloksia. Kaikki esitetyt mielipiteet ja vastaukset noudattivat samaa linjaa henkilön työnkuvasta riippuen.

Toistuvuustestiä eli tietyn asian kysyminen useampaan kertaan samalta henkilöltä ei varsinaisesti täyttynyt, mutta henkilökohtaisissa keskusteluissa tulleet mielipiteet aiheesta pysyivät henkilöillä muuttumattomina. Lisäksi tehty internetkysely ja aiempi vastaava kysely antoivat varsin samansuuntaisen tuloksen. Vastaukset olivat yllättävän samansuuntaisia, eikä ristiriitoja syntynyt. Internetkysely ja aiempi raportti täyttävät myös toistettavuuden kriteerin samansuuntaisuudellaan.

1.6 Ongelmia tutkimuksessa

Internetkyselyn ongelmat osoittautuivat tyypillisiksi tietoyhteiskunnan ongelmiksi: roskapostisuodattimet eivät sallineet kyselytiedostojen vastaanottoa, käytetty selaintyyppi ei tukenut kyselyn avaamista tai siihen vastaamista. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen lopputulokseen, koska saatu vastausmäärä oli varsin riittävä.

Tutkijan laaja alan tuntemus ja omat mielipiteet kehitystarpeista saattoivat ohjata haastatteluja. Toisaalta aivan vääräntyyppiset vastaukset tulivat myös karsituksi virheellisinä.

1.7 Hankitun tiedon käsittelyjärjestys

Haastattelututkimusta aiheen ympäriltä on tehty varsinaisesti keväästä 2010, jolloin varsinainen tutkimuksen teko alkoi. Siihen valmistavia töitä tutkija suoritti jo talven 2009-2010 aikana. Internettutkimus sovittiin jo myös kesällä 2010, mutta kesälomien vuoksi sen alku siirtyi. Se käynnistettiin alkukesällä 2011 ja valmistui kesän aikana.

Ensimmäinen kyselytutkimuksen analysointi suoritettiin syyskuun alussa 2011, jolloin tutkija piti aiheesta esitelmän SANT ry:n hallitukselle. Tilaisuudessa suoritetun suullisen palautekyselyn jälkeen tuli selväksi, että myös tutkimuskohde haluaa saada selvitystä kehitysongelmaansa ja tällä kertaa verkostoyhteistyömallin muodossa.

Näiden vaiheiden jälkeen tutkija suoritti varsinaisen tutkimusongelman tarkentamisen, siihen liittyvän teoriaosan materiaalin kokoamisen ja keräsi case-tapaukset kronologiseksi kertomukseksi ja jalosti jo aiemmin tuottamansa verkostomallin tutkimukseen soveltuvaksi tutkimusongelman ratkaisumalliksi.

2 VERKOSTOITUMINEN

2.1 Verkosta – verkostoitumiseen

Tässä tutkimuksen, lähinnä käsitteitä ja verkostoitumisen terminologiaa käsittelevässä osiossa käydään aluksi yleisiä alan tutkijoiden ja kirjallisuusvaikuttajien antamia määritelmiä aihesisällöstä ja lisäksi kaksi tarkempaa määritelmää perustermeistä: Niemelä (2002) verkottuminen ja verkostoituminen ja Möller & al. (2004) verkko ja verkosto.

- Albertinin (1999) mukaan verkosto voidaan ymmärtää minkä tahansa organisaation ominaisuutena sen sijaan, että sitä käytettäisiin suppeassa merkityksessä kuvaamassa vain erityistä organisaatiomuotoa.

- Thorellin (1986) määritelmä verkostoista on yleinen ja laaja ja sen mukaan "verkosto koostuu kahdesta tai useammasta organisaatiosta ja niiden pitkäaikaisista suhteista".

- yritysverkkoajattelu pohjautuu alihankkijaketjun hallinnan perinteeseen ja arvoketjun horisontaalisen laajuuden näkökulmaan. Yhteisillä toiminnoilla voidaan tavoitella myös mittakaavaetuja samalla kun yritykset täydentävät toisiaan, jolloin ne voivat keskittyä ydinosaamisensa vahvistamiseen.(Vanhala 1998)

- verkostoituminen uudenlaisena organisaatiomuotona tarjoaakin ainutlaatuisen strategian, rakenteen ja johtamisen yhdistelmän (Zeffane 1994).

- verkostot muodostuvat yritysten ja muiden organisaatiotyyppien solmukohdista tai asemista sekä asemien välistä vuorovaikutusta ilmentävistä yhteyksistä (Thorelli 1986).

2.2 Verkostoitumisen terminologiaa

Verkko, verkosto, tietoverkko, verkottuminen, verkostoituminen ja verkostoyhteistyö

Edellä oleville termeille on omat käsitteensä, mutta niitä käytetään usein hieman väljästi useissa teksteissä. Tähän on varmaan syynä se, että ko. käsitteet ovat osiltaan päällekkäisiä ja niiden käyttötarkoitus ja –tavat ovat muuntuneet ajan myötä..

2.2.1 Verkko, verkosto

Alan keskustelussa puhutaan arvoverkoista (Parolini 1999), strategisista verkostoista tai verkoista (Jarillo 1993), verkostoyrityksistä (Ollus & al. 1999a) ja strategisista yritysverkostoista (Hyötyläinen 2000).

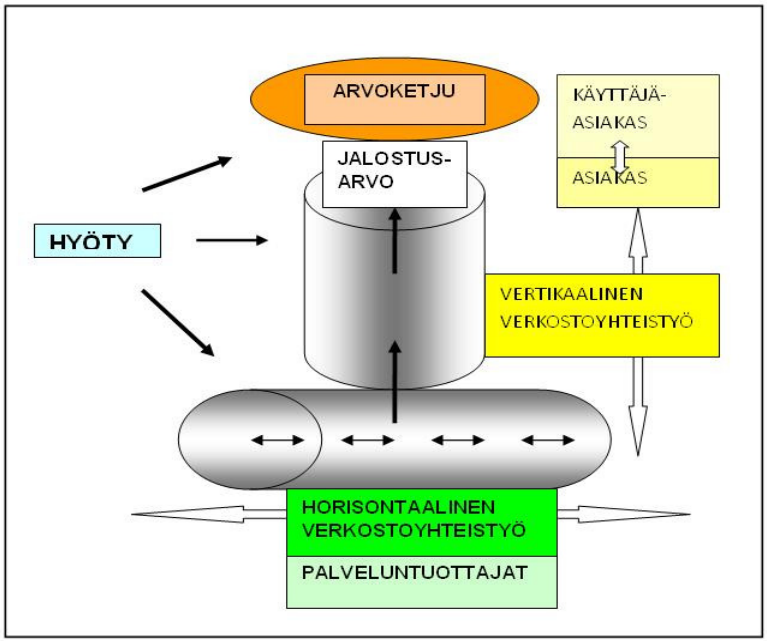
Voidaksemme erottaa verkot verkostotaloudesta ja yritysverkostoista, joiden osia strategiset verkot ovat, teemme eron käsitteiden *verkko* ja *verkosto* välillä Möller & al. (2004).

- verkko on tietyn yritysjoukon muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Mukana voi olla myös muita organisaatioita. Verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovituista toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta.

- verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostorakenne, joka on rajaton.

2.2.2 Verkottuminen ja verkostoituminen

Verkottumisella ymmärretään tietotekniikan ja tietoverkkojen sekä verkkoliiketoiminnan käyttöä. Niiden merkitys yhteydenpitovälineinä kasvaa vähän samaan tapaan kuin aiemmin rautateiden ja maanteiden. Tietoverkkoa voi verrata verkostoissa tietoa kuljettavaan viestijärjestelmään. Ihminen tai yritys on verkottunut, kun pääsy tietoverkkoihin on auennut ja uusia mahdollisuuksia on otettu käyttöön. Tietoverkot ovat verkostoyhteiskunnan alusrakenne, mutta pelkkä tietoverkko ei vielä tee toimivaa yritysverkostoa.



Kuvio 1. Esitys verkostoyhteistyön kaksisuuntaisuudesta, mukailtu Niemelä (2002)

Verkostoituminen on monen keskeistä yhteistyötä, josta esimerkkinä on yritysten muodostama tuotanto- tai yritysverkosto. Yritykset etsivät yhteistyön avulla ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Tässä prosessissa verkottuminen, tietoverkot ja - liikenne ovat eräs uusien ratkaisujen mahdollistaja ja väline. (Niemelä 2002) Verkostoituminen on monenkeskistä yhteistyötä, esimerkkinä yritysten muodostama tuotanto- tai yritysverkosto. Yritykset hakevat yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä. Kuvion 1 mukainen jako vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin on yksi tapa kuvata yritysverkostojen muodostumista.

Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Arvoketjussa siirtyvän tuotteen tai palvelun jalostusarvo kasvaa sen mukaan mitä lähemmäs se tulee lopullista käyttäjäasiakasta. Kumppanuusyritykset pyrkivät tuottamaan yhteistyössä lisäarvoa palveluille ja tuotteille. Tiiviin yhteistyön myötä syntyneet hyödyt pyritään jakamaan "win - win" periaatteen mukaisesti, jolloin arvoketjun kaikki toimijat hyötyvät verkoston tuloksista. Horisontaalinen verkosto yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluja tai tuotteita. Kumppanuusyritykset tasaavat toistensa tuotantohuippuja, jolloin yksi hyötynäkökulma on yksittäisen yrityksen investointitarpeen väheneminen.

2.3 Verkostoyhteistyön perusmallit

Verkoston yhteistyön ja toiminnallisen eroavuuden mukaan luokitellaan Vesalaisen (1996) mukaan niin, että yritysten välisestä verkostoitumisyhteistyöstä voidaan mukaan erottaa viisi eri perusmallia: kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö.

Verkoston toiminnalliseen elinkaareen ajallisesti viittaavaan luokittelussa käytetään Möllerin & al. (2004) mukaista jakoa, jossa verkostot jaetaan kolmeen eri strategiseen verkkotyyppiin, jossa jaottelussa tarkastellaan verkon arvontuottokykyä keskeisenä tavoitteena, seuraavasti: perusliiketoimintaverkko, liiketoimintaa uudistava verkko ja uutta liiketoimintaa kehittävä verkko.

Näiden kahden verkko-/verkostomallinnuksen pohjalta on hyvä lähteä kokoamaan suunniteltua verkostoyhteistyötä. Perusmalleista suoraan tai niitä yhdistämällä on yleensä löydettävissä sekä toiminnallinen että liiketoiminnan ajallisen kehityskaaren mukaan tunnistettava esimerkki.

2.3.1 Verkostomallit verkostoitumisyhteistyömallin mukaan

Esitettävät viisi verkostomallia eroavat toisistaan sekä liiketoimintamallinsa että verkostojohtamistapansa suhteen. Nämä mallit ovat Vesalaisen (1996) mukaan seuraavat:

Kehittämisrengas

Kehittämisrengas on pienyritysten yhteistyömalli, jossa joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toinen toistensa luona. Kehittämisrenkaiden toimintamuotoina ovat yrityskokousten lisäksi mm. seminaariosallistumiset, tutustumismatkat, messukäynnit, asiantuntijoiden vierailu ryhmässä sekä erilaisen koulutuksen hankkiminen. (Vesalainen 1996)

Yhteistyörengas

Yhteistyörenkaan toiminnassa oleellista on se, että ryhmällä on jokin yhteinen ja useimmiten yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Yhteinen resurssi voi olla esim. yhteinen ekspertti, yhteiset toimitilat tai koneet, yhdessä hankittava koulutus, ostoyhteistyö, kuljetukset tai muu logistiikka. (Vesalainen 1996).

Projektiryhmä

Projektiryhmässä pyritään luomaan liiketoiminnallisesti jotain yhteistä. Resursseja yhdistämällä yritykset voivat hankkia jotain, mitä ne eivät yksin pysty hankkimaan (Hakanen 1998). Projektiryhmän teoreettinen kilpailuetu perustuu liiketoiminnan transaktiokustannusten pienenemiseen, sisäisen erikoistumisen tuottamaan kustannusperusteiseen kilpailuetuun sekä sisäisen erikoistumisen ja kokoonpanon tuottamaan differoitumisetuun. (Vesalainen 1996)

Yhteisyritys

Yhteisyritystä voidaan luonnehtia hankkeeksi, jonka tarkoituksena on saada yhdessä aikaan uutta liiketoimintaa. Yhteisyritysten eri variaatiot johtuvat yhteistyöhön osallistuvien yritysten keskinäisestä työnjaosta. Erikoistuminen ja työnjako voivat vaihdella täydellisestä lähes olemattomaan. (Vesalainen 1996) Yhteisyritysten perustyypit ovat pitkäaikainen omistuspohjainen ja keskipitkän aikavälin sopimuspohjainen yhteisyritys (Hellman, Hovi & Nieminen 1993).

Yhteisyksikkö

Yhteisyksikkö on sidoksiltaan tiukin yhteistyömalleista. Yhteistyöyritykset perustavat osakeyhtiön, jonka sisään sijoittuvat. Toiminta ja informaatio yrityksistä ulospäin suoritetaan osakeyhtiön nimissä. Kyse ei kuitenkaan ole fuusiosta, koska emoyhtiö ei omista määräävää osaa tytäryhtiöistä. Organisaatiomuodon etuna on se, että fyysisestä läheisyydestä johtuen eri yhteistyöhankkeita syntyy normaalina toimintaan liittyvänä piirteenä. (Vesalainen 1996)

2.3.2 Verkkomallit arvontuottokyvyn mukaan

Tässä verkostotoimintaa jaotellaan niiden harjoittaman liiketoiminnallisen toiminnan kyvykkyytenä tuottaa arvoa sisäisesti että ulkoisesti.

Tässä jaottelussa tulee esiin myös yrityksen kyvykkyys, jota Möller & al. (2004) kuvaa seuraavasti:

- kykyä suorittaa tai tehdä tiettyjä arvotoimintoja, jotka edellyttävät uuden tuotteen tai asiakassuhteen kehittämis- ja johtamiskyvykkyys ja useampia voimavaroja ja niiden hyödyntämiseen liittyvää osaamista

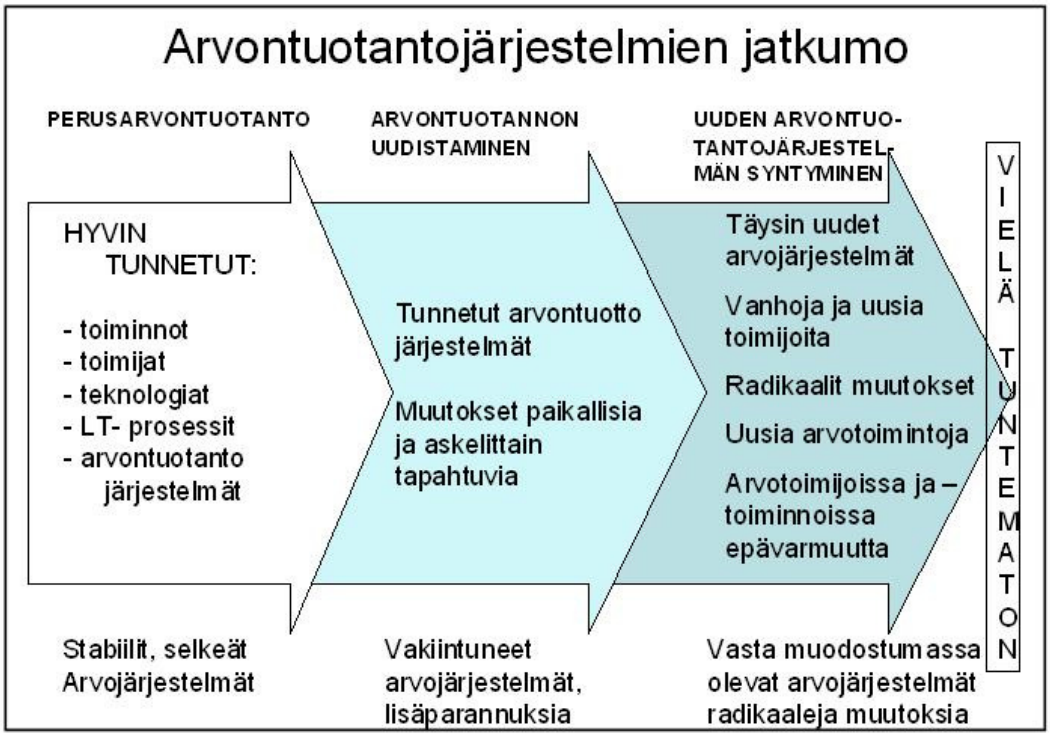
- monipuolisen kyvykkyys keskittymän takia yksittäisiä kyvykkyyksiä on vaikea oppia ja kopioida, minkä johdosta ne parhaimmillaan muodostavat yrityksen kilpailukyvyn perustan.

Kaaviossa 1. esitetään liiketoimintaverkkojen arvontuottoa ja niiden muutosta ajallisesti liiketoimintaa kehitettäessä uudistuvassa liiketoimintaympäristössä..

Perusliiketoimintaverkolle (Kaavion 1. vasen laita) ominaiset arvontuottojärjestelmät, joissa arvotoiminnot, niiden perustana olevat voimavarat ja kyvykkyydet, sekä niiden haltijat eli toimijat ovat pitkälti tunnettuja ja hyvin spesifioituja. Ne ovat samalla suhteellisen stabiileja ja luonnehtivat hyvin kypsiä aloja ja niillä tapahtuvaa "ydin- tai perusarvon" tuottamista.

- pääpaino on verkon jäsenten nykyisen ydinosaamisen hyödyntämisellä. On kyettävä tunnistamaan mahdollisimman tehokas toimintatapa ja sen edellyttämä arvoarkkitehtuuri eli arvotoimintojärjestelmä. Vakiotuotteiden, -komponenttien ja järjestelmien käyttö on yleensä välttämätöntä.

- selkeä arvojärjestelmä ja sen toimintojen ja tuotosten koodaaminen auttaa verkon jäsenten välisen informaatiojärjestelmän rakentamisessa.. Paremman tehokkuuden saavuttaminen edellyttää toimintojen vahvaa koordinointia ja liiketoiminnan ohjausta.



Kaavio 1. Arvontuottojärjestelmän toiminnan ajallinen kuvaaja, mukaillen Möller & al.(2004)

Liiketoiminnan uudistamisverkot omaavat arvojärjestelmät, jotka sijoittuvat aikajänteen keskelle. Näiden avulla toimijat pyrkivät uudistamaan perusliiketoimintaa ja sen arvontuottamista. Niitä luonnehtivat paikalliset, askelittain kehittyvät innovaatiot, joilla parannetaan arvojärjestelmään kuuluvia liiketoimintaprosesseja ja tuotteita.

- tärkeintä on verkon erityisosaajien tietämyksen ja kyvykkyyksien yhdistämisessä kehitysprojektien avulla. Tavoitteena on liiketoimintaprosessien ja/tai verkon tuotteiden ja palveluiden askelittain etenevä uudistaminen.

- luottamuksen kasvattaminen kulttuurissa ja johtamismallin kehittäminen on tärkeää. Ilman luottamusta ei verkon jäsenten välinen uusien ratkaisujen tuottaminen ja yhteinen käyttöönotto onnistu.

Uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkot

Kaavion 1. oikealla laidalla sijaitsevat arvojärjestelmät ovat vasta kehittymässä, ne kuvaavat radikaalien innovaatioiden pohjalta syntyvää uutta teknologiaa tai liiketoimintaa tuottavien järjestelmien syntyä. Nämä arvojärjestelmät sisältävät sekä vanhoja että uusia toimijoita ja arvotoimintoja, ja sekä vanhoja että kehittymässä olevia

kyvykkyyksiä. Niiden arvontuotanto suuntautuu tulevaisuuteen ja sitä luonnehtii suuri epävarmuus, koska kehitettävien tuotteiden luonne ja kysyntä ovat vasta muotoutumassa

- keskeisintä on radikaalisti uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittämistä ajavan verkon synnyttäminen. Kyseessä ei ole vain verkon yrityksille uudesta liiketoiminnasta, vaan koko alalle ja asiakkaille uusista ratkaisuista.

- vaaditaan kykyä hahmottaa ja arvioida tulevaisuuden kehitystä ja luoda muita organisaatioita kiinnostava tulevaisuusvisio ja sen saavuttamiselle uskottava ja vetovoimainen kehitysohjelma. Lisäksi tarvitaan kykyä rakentaa siitä toimiva kehitysverkko.

2.4 Verkon - verkoston rakentuminen

Verkostomuotoinen toiminta saa alkunsa kuten yritystoiminta yleensäkin. Yksi tai useampi yrittäjä saa idean, minkä pohjalta uskoo saavutettavan entistä paremman kilpailuaseman liiketoiminta-alueellaan. Ideaa kehitellään ja siitä syntyy verkostovisio, jonka pohjalta voidaan rakentaa varsinainen toiminnallinen verkko tai verkosto.

2.4.1 Verkostovisio

Idean saattamiseksi kohti verkostovisiota tarvitaan useimmiten henkilö aktivaattori. Aktivaattori voi olla ulkopuolinen meklari, sisäinen meklari, ryhmän tasavertainen jäsen ja yrittäjä tai yrittäjä, ns. vahva mies. Ulkopuolisella meklarilla ei ole lähempää tuntemusta suurimmasta osasta verkostoon kaavailluista yrityksistä kun taas sisäinen meklari tuntee valtaosan yrityksistä ja on ollut heidän kanssaan tekemisissä. Ns. vahva mies toimii verkostoyhteistyön edistäjänä omista intresseistään, mutta yrittäjä on yhteistyön edistäjänä eräs yhteistyön osallinen ja siten vieläkin "sisäisempi" yhteistyön edistäjä kuin sisäinen meklari. (Vesalainen 1996)

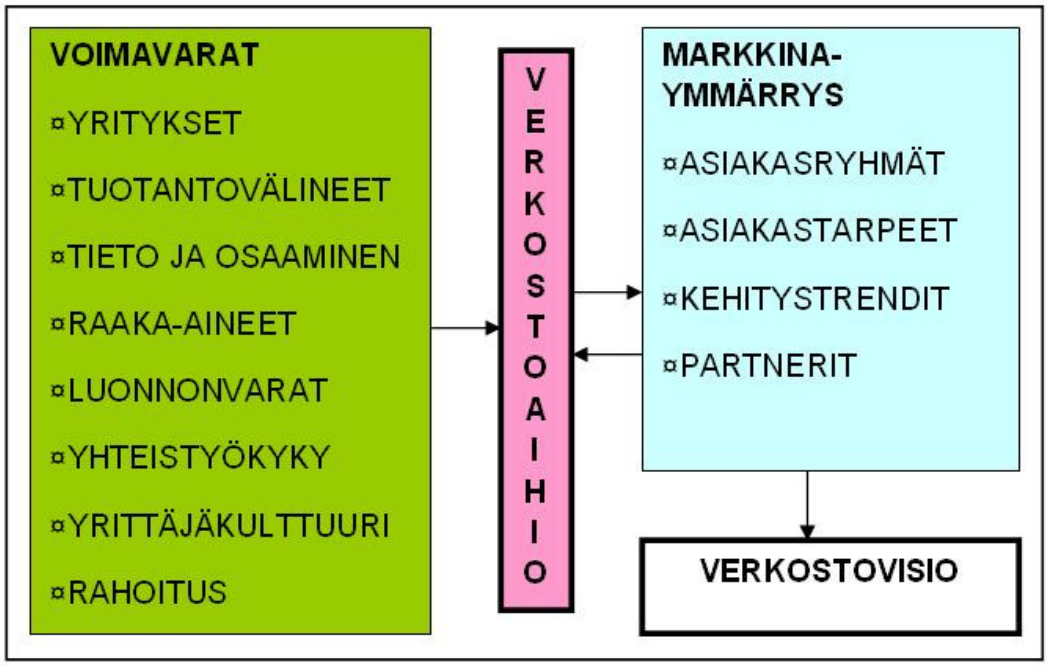
- vision aktivaattori käynnistää yritysten välisen kontaktin, jolla pyritään avaamaan ajatuksille muutosvalmiutta. Vanhojen tapojen ja hierarkkisten käyttäytymismallien poisoppiminen on tärkeää, sillä vain se mahdollistaa uuden verkostomuotoisen organisaatiorakenteen omaksumisen.(Charan 1991)

- aktivaattorin käynnistämän kommunikoinnin tuloksena syntyy vähitellen verkostoaihioita - yritysryhmiä, joilla on samanlaisia ongelmia ja joiden tuotteet

täydentävät hyvin toisiaan. (Ruotsalainen & Vähätalo 1999)

- aihio täsmentyy edelleen verkostovisioksi, kun sitä testataan aihion toteutuksen edellyttämien voimavarojen ja aihion mukaisten mahdollisten markkinoiden kanssa (Niemelä 2002). Kaavio 2. esittää verkostovision kehittymistä ja havainnollistaa verkostovision kehitysprosessia nuolten mukaisesti etenevänä prosessina.

- markkinaymmärryksellä - asiakastuntemuksella on ratkaiseva vaikutus vision muodostumiseen. Yritysverkoston onnistumisen edellytykset ovat lähtökohdiltaan sitä paremmat, mitä huolellisemmin ja realistisemmin toimijat näkevät toimialan mahdollisuudet ja luovat niistä yhteisen verkostovision. (Niemelä 2002)

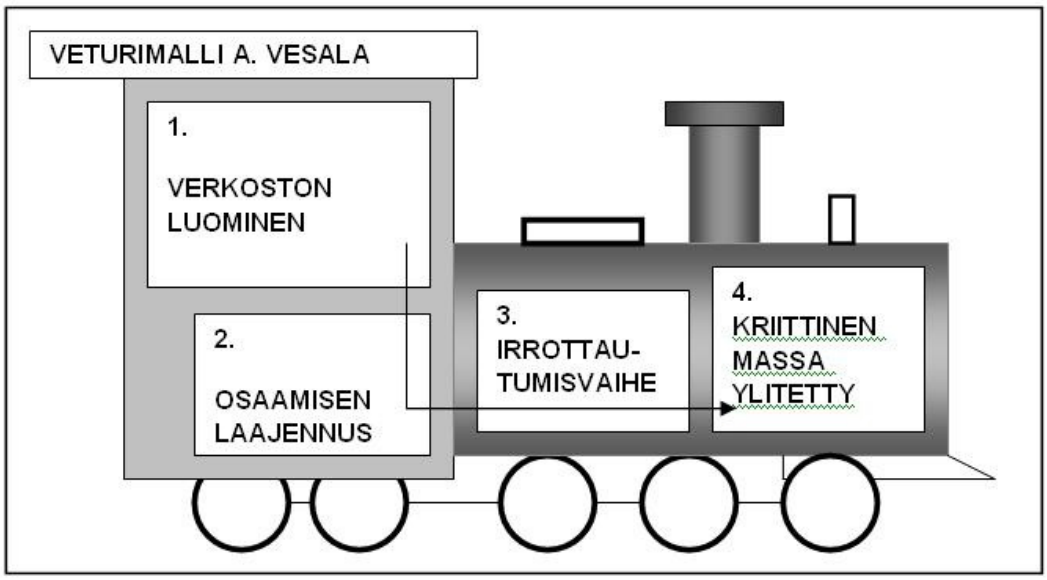


Kaavio 2. Verkostovision kehitys, mukailtuna Niemelä (2002)

Käytännössä vision kehitysprosessi on kehä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja kokonaiskuva täsmentyy jatkuvasti. Vision luominen ja verkoston kokoaminen ovat päällekkäisiä toimintoja, sillä visiota luotaessa selviävät ne yritykset, jotka haluavat mukaan verkostoon. (Chaston 1996)

2.4.2 Verkoston rakentaminen

Jotta aihiosta muodostuisi yritysverkosto, tarvitsee se yhteiset tavoitteet ja yhteisen näkemyksen siitä, mihin yhteistyöllä tähdätään. On tarpeellista saada jo alkuvaiheessa aikaan hyötyjä yksittäisille yrityksille. Ruotsalainen & Vähätalo (1999) esittävät verkoston rakentamiseksi ns. veturimallin, joka on esitetty Kuviossa 1.



Kuvio 2. Verkoston rakentaminen, mukailtuna Ruotsalainen & Vähätalo (1999) veturimallista

Veturimalli soveltuu verkostonrakennukseen varsinkin silloin, kun yritysverkostoa lähdetään luomaan jo olemassa olevan kärkiyrityksen ympärille tavoitteena toiminnan kehittäminen erikoistumisen ja synergia- sekä volyymietujen keinoin. Verkoston luomisvaihe (1.) on ryhmän - eri toimintojen/toimijoiden kerääminen veturin ympärille. Osaamisen laajentaminen (2.) tarkoittaa yritysten tuotteiden ja tuotannon kehittämistä ja koko verkoston liiketoiminnan sekä markkinoinnin kehittämistä. Irrottautumisvaiheessa (3.) aktivaattori huolehtii siitä, että ryhmällä on riittävät yhteydet toimintaympäristöönsä ja että prosessi pysyy hallinnassa. Kriittinen massa on ylitetty (4.), jolloin verkosto toimii ilman ulkopuolista apua. (Ruotsalainen & Vähätalo 1999)

Veturiyritys on verkoston sydän

Verkoston rakentaminen sekä käynnissä pito vaatii yleensä aktiivisen ja osaavan veturiyrityksen. Seuraavassa ajatuksia veturin ominaisuuksista ja toimista (Niemelä

2002): verkostoveturi on verkoston solmukohta ja keskittyy asiakkaisiin ja markkinoihin, kehittää saamansa tiedon pohjalta tuotteita ja palveluita. Se kokoaa palveluyksiköt ja koordinoi niiden toimintaa sekä keskittyy ydinosaamiseensa, jotka ovat myynti, asiakaslähtöinen suunnittelu ja toiminnan koordinaatio. Veturiksi erikoistuva yritys voisi olla jokin kokemusta omaava yritys alkaa kerätä ympärilleen verkostoa.tai joku yritysverkoston yhteistyöyrityksistä alkaa erikoistua veturitehtäviin. Veturin toiminta käytännössä on haasteellista ja vaatii erityistä osaamista, koska haaste kasvaa, kun veturi toimii yhteistyössä itsenäisten yritysten kanssa ilman hierarkkista käskyvaltaa - verkosto voi loppua siihen, että veturi määräilee liikaa.

2.4.3 Kumppaneiden valinta

Onnistunut kumppanin valinta on yksi tärkeimmistä vaiheista verkoston synnyttämisessä. Valinta on vaikea tehtävä, varsinkin jos sosiaalinen suhdeverkostossa ei ole riittävästi potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Jonnisen (1995) tutkimuksen mukaan yrittäjät kokivat oikeiden kumppaneiden löytämisen suurimmaksi verkostoitumisen esteeksi.

Onnistuneen kumppanuuden edellytykset sisältävät seuraavia seikkoja: keskinäinen riippuvuus, osallistujien potentiaali ja henkilökemia, resurssien ja tavoitteiden yhteensopivuus, yksimielisyys rooleista ja käytännön toimintatavoista sekä tavoitteiden asetanta ja saavuttaminen. (Eräheimo ja Lahti 1991) Tutkimuksissa havaittiin menestyksekkään yhteistyön vaatimuksiksi lisäksi kommunikointikyky, oppiva prosessi, motivoituneisuus liiketoiminnan vahvistamiseen ja kyky muuttua ympäristön mukana. (Tjosvold & Weickerink 1993)

2.4.4 Verkostoyhteistyösopimuksen muoto ja sisältö

Yhteistyösopimus on sisällöltään riippuvainen synnytettävän verkoston toimialasta, verkoston laajuudesta, yhteistyön muodosta ja sen laajuudesta sekä suunnitellusta toiminta-ajasta. Yleensä sopimuksen laadinnassa tai laaditun sopimuksen tarkastuksessa on hyödyllistä käyttää asiantuntijaa. Osapuolten välinen muodollinen sopimus voi kuvata huonosti suhteen todellista sisältöä ja yhteisiä aikomuksia. Suhteet rakentuvat suureksi osaksi keskinäisen luottamuksen ja toisista huolehtimisen varaan.(Eräheimo 1996) Verkostosuhteista kehittyy hedelmällisiä vain, jos molemmat etsivät innovatiivisia ratkaisuja luottaen siihen, että pitkällä aikavälillä ponnistukset ja tuotot tasoittuvat. (Lovio 1994)

2.4.5 Verkostosuhteen lähtökohdat

Yleensä yritys verkostoituu omista lähtökohdistaan. Keskeisimpänä tavoitteena on saavuttaa entistä parempi kilpailuetu markkinoilla. Verkostoituminen ja kumppanuudet tarjoavat tämän päivän yrityksille hyvät mahdollisuudet menestyä kilpailussa yksittäisiä yrityksiä paremmin. Tilaajat haluavat entistä suurempia ja valmiimpia hankekokonaisuuksia, jolloin yksittäiset pienet yritykset ovat vaarassa pudota markkinoilta kokonaan pois. Yrityksen jääminen verkostojen ulkopuolelle voi johtaa siihen, että yritys joutuu jatkuvasti kilpailutettavien yritysten joukkoon.

Tarve verkostoitumiselle voi muodostua yritysten omista lähtökohdista tai se voi olla asiakaslähtöistä. Keskeisen lähtökohdan verkostoitumiselle muodostavat yrityskohtaisten syiden ohella myös markkinoiden vaatimukset ja globalisaatio. Tavoitteena on, että markkinoilla yhteistyötä tekevät yritykset oppivat kilpailemaan verkostona. Verkoston kilpailukyky on yhtä kuin koko verkoston kyky vastata markkinoiden vaatimuksiin nopeudesta, joustavuudesta, laadusta ja alhaisista kustannuksista. Hyöty koituu kaikille osapuolille. (Tsupari P. & al. 2001)

2.5 Verkostoitumisen tavoitteet

Kukin verkko asettaa itselleen omat tavoitteensa, joiden luonne voi vaihdella huomattavasti liiketoiminnan luonteesta riippuen. Tässä on esitetty vain tyypillisimpiä tavoiteryhmiä ja niiden mittareita. (Möller & al.2004)

2.5.1 Taloudelliset tavoitteet

Taloudellisia mittareita on helpointa seurata verkon yritysten tasolla. Jos verkolla on yhteinen taloudellinen ohjaus, mainittuja tai vastaavia tunnuslukuja voidaan muodostaa osittain myös verkon tasolla.

2.5.2 Markkina-asematavoitteet

Markkina-asematavoitteiden asetanta ja mittaus riippuvat markkinoiden luonteesta ja potentiaalisten asiakkaiden lukumäärästä. Verkon strategiaan liittyy myös kysymys verkon oman brandin rakentamisesta vaihtoehtona ydinyrityksen brandin tai brandien varassa toimimiselle.

Jos kyse on selvästi uudenlaisen tuotteen, palvelun ja/tai toimintatavan rakentamisesta, kannattaa vahvasti harkita uuden brandin kehittämistä. Tämä tosin

vaatii suhteettomia markkinointi-investointeja varsinkin, jos verkolla on vain muutamia asiakkaita. Asiakkuuden tasolle asetetut tavoitteet ovat selvästi merkityksellisempiä kuin markkinatason asetetut yleistavoitteet.

2.5.3 Asiakassuhdetavoitteet

- asiakkaiden tyytyväisyys verkon/kilpailijoiden tarjoomaan ja toimintatapaan sekä asiakaskohtaiset myynti- ja kannattavuustavoitteet
- asiakaskunnan vaihtuvuus /uskollisuuden aste, osuus merkittävien asiakkaiden tilauksista, asiakassuhteiden pysyvyys ja riippuvuus pääasiakkaista

2.5.4 Liiketoimintaprosessin tehokkuus

- tilaus – toimitus – prosessien nopeus ja läpimenoaika, palvelun toimitusaika ja varmuus ja täsmällisyys
- tarjooman laatutakuukustannukset, voimavarojen käyttöaste, työn tuottavuus ja käyttökate/työntekijä

Toiminnallisen tehokkuuden lisääminen on verkon rakentamisen perusmotiivina ja se vaikuttaa asiakassuhde- ja markkina-asematavoitteisiin sekä verkon tulostavoitteisiin.

2.6 Verkostoitumisen hyödyt

Käytännössä verkostoitumisen kehittämisessä näkökulma on ensisijaisesti tuotantotaloudellinen, jolloin keskitytään edistämään yritysten kilpailukykyä kaupankäynnin normaalitilanteessa. (Hallikas & al., 2003)

Perusliiketoimintaverkkojen ydintavoitteet voidaan jakaa toiminnallisen tehokkuuden kasvattamiseen ja asiakkaiden näkökulmasta aiempaa kilpailukykyisemmän tarjooman kehittämiseen. Ensin mainittu tavoite perustuu sisäiseen tehokkuuteen eli yrityksen kykyyn toimia kustannustehokkaasti (panos — tuotos — suhde). Toinen tavoite viittaa ulkoiseen tehokkuuteen, josta joskus käytetään myös termiä tehollisuus, mikä kuvaa yrityksen kykyä toimia tehokkaasti suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin. (Möller K. & al. 2004)

Perusliiketoimintaverkossa erikoistumisen ja toiminnan koordinoinnin avulla voidaan tavoitella seuraavia toiminnallisia hyötyjä: (Möller K. & al. 2004)

2.6.1 Kustannusten lasku

Liiketoiminnalle syntyneiden kustannusten pieneneminen parantaa suoraan syntyvää tulosta. Kustannuksia voidaan alentaa seuraavilla keinoilla:

- erikoistumisella saavutettu tuotantokustannusten lasku, kysyntäohjauksen avulla saavutettu varastojen pieneneminen ja niihin sitoutuneen käyttöpääoman lasku
- eri toimijoitten toimintojen koordinoinnin avulla saavutettu vaihdanta-kustannusten lasku ja koordinoidun logistiikan avulla saavutettu logististen kustannusten lasku

2.6.2 Laadun paraneminen

Parempi tuotannon ja palveluiden laatu parantaa yrityksen kilpailukykyä kilpailijoihin verrattuna. Yhteen sovitettujen laatukriteerien ja komponenttien suunnittelun avulla saavutetaan palvelujen laatutason nousu ja vakiointi.

2.6.3 Nopeuden lisääntyminen

Informaatiovirtojen yhdistämisellä saavutettu reagointinopeuden kasvu ja koordinoinnin avulla saavutettu läpimenoajan lyheneminen ovat käytettäviä keinoja.

2.6.4. Toimitusvarmuuden lisääntyminen

Saavutetaan kapasiteetin suunnitellulla varaamisella ja nopeamman kysyntätiedon käsittelyn sekä koordinoidun johtamis- ja informaatiojärjestelmän avulla.

2.6.5 Koko verkoston hyöty

Toiminnallisten hyötyjen saavuttaminen tarkoittaa verkoston avulla saatua kilpailukyvyn paranemista. Kilpailukyvyn paranemisesta saatuja kustannussäästöjä voidaan jakaa verkostossa toimijoiden kesken, siirtää tuotteiden tai palveluiden hintoihin sekä saavuttaa win-win-periaatteen toteutuminen, joka hyödyttää koko toimitusketjua.

2.7 Verkostoitumisen haitat

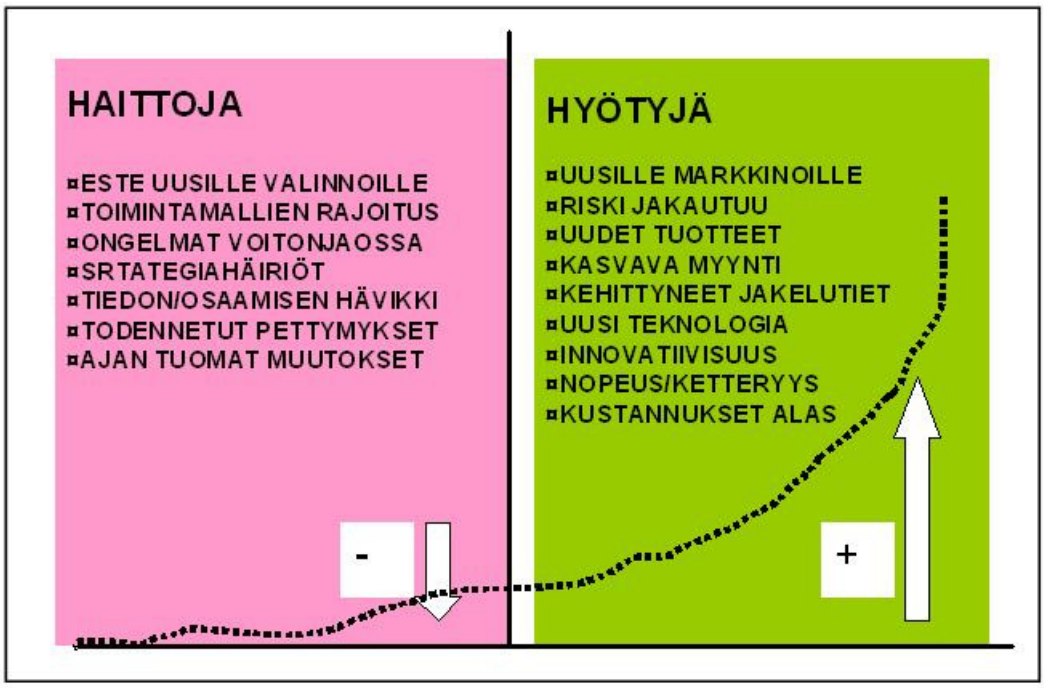
Yhteinen sitoutuminen tiettyihin hankkeisiin sulkee pois mahdollisia muita kiinnostavia hankkeita. Verkostojen luonteesta johtuen yhteistyö sitoo paljon voimavaroja ja mahdolliset rinnakkaiset hankkeet nähdään kilpailijoina toisilleen.

Halinen - Kaila .A (2000) ovat nähneet keskeisiksi verkostoitumisen haitoiksi seuraavia vaikutuksia:

- rajoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- itsenäisyyden väheneminen
- tuotot vasta tulevaisuudessa
- päätös pitkävaikutteinen

2.8 Hyötyjen ja haittojen tasapaino

Kumppanuus on aina Kuvion 3. mukaista oikean tasapainon etsimistä hankkeita puoltavien ja vastustavien tekijöiden väliltä. Yksittäisen kahdenvälisen sopimuksen osalta hyötyjen ja haittojen tarkastelu ei ole kaikkein järkevin tapa analysointiin, koska se johtaa helposti yritysten vastakkainasetteluun ja kiistelyyn ehdoista. Laajemmin sovellettuna se on hyvä työväline esim. osana strategista suunnittelua. (Vakaslahti P. 2004)



Kuvio 3. Verkostoitumisen hyödyt ja haitat, mukailtu Vakaslahti P. (2004)

2.9 Odotukset verkostokumppanuudelta

Organisaatiot odottavat kumppanuuksilta suurta lisäarvoa. Osapuolien odotusten ja näkemyserojen tiedostaminen ja etukäteen analysoiminen lisäävät kumppanuuksien onnistumismahdollisuuksia.

Timo Santalainen (2005) on nähnyt hyödylliseksi seuraavien kuuden näkemyseron analysoinnin:

- yhteistyön laajuus ja sen puute
- odotusten yhteensopivuus
- käytäntöjen, toimintatapojen ja kulttuurin yhteensovittaminen
- luottamuksen aikaansaaminen
- kaikkien osapuolten ydinosaamisten ymmärtäminen
- kumppanuuksien elinkaari

2.10 Verkostoitumisen riskit

Riskit verkostossa ovat moninaiset. Niistä voimme varautua riskien hallinnalla ja sen suunnittelulla. Riskien tunnistamisella voimme estää niiden aktivoitumista yhteisillä toimilla, jolloin osa verkostoitumishaitoista ainakin heikkenee.

Osa riskeistä on tunnistamattomia ns. piiloriskejä, jotka aiheuttaa esim. alalla vallitsevat epävarmuustekijät ja joihin jokaisen toimijan on vaan varauduttava mahdollisuuksiensa mukaan. Verkostoissa yritykset toimivat aina toisistaan riippuvaisina. Verkostoituminen ei poista kuitenkaan yritystoiminnalle tyypillisiä epävarmuustekijöitä, mutta sen avulla voidaan parantaa niiden hallintaa. Verkostolla riskit jakautuvat uudella tavalla: toisien riskien vähentyessä ja toisien taas kasvaessa. Verkostoitumisen riskit riippuvat yritystenvälisen yhteistyön luonteesta ja siitä, mitkä ovat yritysyhteistyön motiivit. Yhteistyön riskejä ja hyötyjä on arvioitava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tehtyjen päätösten tulee pohjautua yhteistyön tuomiin tuottoihin ja riskeihin.

Riskianalysoinnin yhdeksi näkökulmaksi voidaan esim. ottaa se, miksi yritys hakeutuu yritysyhteistyöhön. Liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä on aina ympärillään erilaisten verkostojen ja riippuvaisuuksien vyyhti, joka voi olla löyhästi tai tiiviimmin toisiinsa

liittyvien osien järjestelmä. Verkoston toimintatavan tunteminen on riskienhallinnan kannalta välttämätöntä. (Suominen A. 2000)

2.10..1 Riskien luokittelu

Tässä osassa perehdytään liiketoiminnan yleisiin riskeihin. Aluksi selvitetään vahinkoriskin ja liikeriskin välisiä eroja. Luvussa on selvitetty verkostoitumiseen liittyvien riippuvuussuhteiden sisältämiä riskejä. Lisäksi on käsitelty verkostoliiketoiminnasta saatavien hyötyjen jakamiseen ja verkoston johtamiseen liittyviä riskitekijöitä. Lopuksi esitellään tiivistetysti viisi keskeisintä verkostoyrityksen riskienhallintaan liittyvää osa-aluetta.

Vahinko- ja liikeriskit

Yritystoimintaan liittyy epävarmuus, joka on tietämättömyyttä ja epätietoisuutta tulevia asioita kohtaan. Riskit vaarantavat toimintojen jatkuvuutta ja uhkaavat ennakkoon asetettujen tulosten saavuttamista. Etukäteissuunnittelulla ja kartoitusmenetelmiä hyväksi käyttäen mahdolliset riskit ovat vältettävissä. Yleisesti riskit on jaettu yritystoiminnassa eri kategorioihin sen mukaan millaiset ovat riskin toteutumisen seurausvaikutukset. Pelkästään vahinkoa aiheuttava puhdas riski on suomalaisessa termistössä saanut nimen vahinkoriski. Vahinkoriskin toteutuminen merkitsee yritykselle aina tappiota ja nämä vahinkoriskit ovat luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia. (Suominen A. 2000)

Liiketalouden periaatteilla toimivan yrityksen tunnusmerkistöön kuuluvat tuotto-odotukset ja näiden odotusten toteutumatta jääminen on riskin toteutumista. Tätä riskiä kutsutaan liikeriskiksi. Liikeriskit liittyvät yrityksen tekemiin päätöksiin, joiden päätösten tavoitteena on tuottojen saavuttaminen. Ottaessaan liikeriskin yritys laskee tekevänsä tuottavan päätöksen, mutta näin ei välttämättä käykään. Myönteisessä tapauksessa riskinoton sanotaan kannattaneen, eikä riskinotosta varsinaisesti edes puhutakaan. (Suominen A. 2000)

Toimintaan liittyvät riskit

Organisaatioissa on perinteisesti tarkasteltu yrityksien riskienhallintaa. Tarkastelu on harvoin ulotettu koskemaan liiketoimintakumppaneihin liittyviä riskejä. Valtaosa riskeistä sijoittuu kuitenkin yrityksen oman organisaation ulkopuolelle, mikä aiheuttaa keskeisiä riippuvuuksia oman organisaation ja jokaisen käytettävän toimittajan välille.

Häiriö missä tahansa toimitusketjun osassa aiheuttaa häiriöitä yrityksen omien tavoitteiden saavuttamisessa. Liiketoimintakumppanien riskitarkastelussa varmistetaan toimittajien kyky selvitä heihin itseensä kohdistuvista riskeistä. Tarkastelun avulla etsitään myös ne alueet, joissa oman organisaation tulee varautua toimittajaketjun riskeihin. (Erola, E. & Louto, P. 2000)

Kumppaniin liittyvät riskit

Verkostosuhteita solmiessaan yritys kytkeytyy osaksi muiden yritysten resursseja, jotka täydentävät oman yrityksen voimavaroja. Yritys voi hakea täydentäviä resursseja tuotantokapasiteettiin, jakelukanaviin, informaatioon, täydentäviin tuotteisiin tai esimerkiksi teknologiseen tietotaitoon. Yritystenvälinen verkostoituminen on aina valintojen tekemistä ja joskus joudutaan luopumaan vaihtoehtoisista kumppaniehdokkaista. Henkilöiden, jotka kumppanuussuhteita solmivat, on tiedettävä riittävän tarkasti millaisia kumppanuusrajapintoja omalla hankkeella on. 0llaanko mahdollisesti muualla yrityksessä solmimassa samaan tavoitteeseen tähtääviä suhteita tai onko oman kumppanin kilpailijan kanssa viritelty neuvotteluja. (Ståhle P. & Laento K. 2000)

Talouteen ja tuloksiin liittyvät riskit

Strategiapäätöksessään yritykset ovat ottaneet riskin myös huonoista tuloksista ja sopimuksentekohetken myönteinen arvio yhteistyön toimivuudesta saattaakin nopeasti muuttua. Pulma sitoutumisen kannalta on, jos yrittäjien odotukset ovat epärealistisia esimerkiksi hyötyjen realisoitumisen aikajänteestä. (Pietiläinen T. & al. 2005)

Verkostoriippuvuusriski

Riippuvuuden avulla voidaan välttää "vapaamatkustuksen ongelma", jossa joku saa kumppanussuhteen mahdolliset hyödyt käyttöönsä ilman panostusta. Yleensä riippuvuus paljastuu jo strategioiden sisällössä, sillä strategiansa kumppanuus- ja verkostoyhteistyön varaan rakentava yritys on aina riippuvainen kumppaneistaan. On vain osattava valita oikea kumppani, jonka kanssa tavoiteltu lisäarvo voidaan tasapuolisesti jakaa. Yhteistyö verkostossa voi aiheuttaa myös verkostoriippuvuuden, joka saattaa muodostua riskiksi. Yhteistyötä tekevän yrityksen menestys ei riipu pelkästään sen omista toimista vaan myös muiden verkostojäsenten toiminnasta. Riippuvuus voi olla esimerkiksi sitä, että asiakaskohtaiset investoinnit voivat

muodostua loukuksi, jos kapasiteetti on vaikeasti hyödynnettävissä muussa toiminnassa.

Johtamiseen liittyvät riskit

Kumppanuussuhteiden ja liiketoimintaverkostojen voima on verkostomaisuudessa ja laajentumiskyvyssä. Samat ominaisuudet tekevät yrityksestä myös vaikeasti hallittavan ja jopa kaoottisen. Verkostomaisen toiminnan käsite on itseohjautuvuus.

Ilman sitä yrityksellä ei voi olla tarvittavaa kilpailukykyä, nopeutta ja innovatiivisuutta. Innovatiivisuus ei koskaan kuitenkaan kiteydy tuotteiksi ja innovaatioiksi ilman järjestelmällisyyttä ja selkeitä, tuotantoon, palveluun ja johtamiseen liittyviä järjestelmiä. (Ståhle P. & Laento K., 2000) Verkostomaista toimintaa ei siis voi johtaa käskyillä tai muilla hierarkkisen johtamisen keinoilla. Verkostojen johtamisessa on asiat on opittava ymmärtämään uudesta näkökulmasta. Orgaanisessa toimintaympäristössä valtaa käyttää paljolti henkilöstö, mutta se on sitoutunut yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin, käytäntöihin ja raportointijärjestelmiin. Tiedon virtaus on edestakaista, jolloin yhteiset pelisäännöt ja merkitykset syntyvät paljolti dialogissa. Siksi johtajan tehtävänä onkin yhteistoiminnan ja kommunikaation käynnistäminen hänen johtaessaan hallittua kehitystä. (Ståhle P. & Grönroos M. 1999)

Verkoston johtamisen riskinä voi olla selkeän koordinaattorin / vetäjän puuttuminen. Verkostotoiminnan hiipuminen johtuu usein siitä, että verkostolta puuttuu tarmokas yrittäjätyyppinen vetäjä. Hiipumisen yhteydessä verkostolle tulee yleinen toiminnallisuuden ja motivaation puute, mutta kukaan ei sano sitä ääneen.

Eräs keskeisimmistä kysymyksistä verkoston yhteisyyden näkemisessä on win-win-ajatteluun liittyvä yhteisen hyödyn realisoitumisen odotus ja tulkinta. Mikäli tällaista ei ole, verkostoa ei käytännössä voi syntyä, vaan vaihdantasuhteissa vallitsee markkinaehtoinen toimintamalli. (Varamäki E. & al., 2003)

Johtamisen toiminnallinen onnistuminen ei yksistään takaa sen koettua oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Näihin liittyviä kysymyksiä ovat esim. seuraavat näkökohdat. (Möller & al. 2004)

- saavatko jäsenyritykset mielipiteensä esiin johtoryhmässä
- ovatko jäsenet tyytyväisiä johtamismallin

Hyödyn jakamiseen liittyvät riskit

Verkoston ohjaava voima on lisäarvon tuottaminen. Saavutetun hyödyn jakamisen periaatteista pitää pystyä sopimaan. Ilman sovittuja aikatauluja ja panostusperiaatteita osapuolet eivät pysty arvioimaan omien tavoitteidensa realisoitumismahdollisuuksia suhteessa panostushalukkuuteen.

Monesti verkoissa niiden toimivuudesta huolimatta esiintyy kokemusten ohjaamaa tunneperäistä ajattelua, josta Möller & al. (2004) on esittänyt seuraavat kysymykset: kokevatko jäsenyritykset vastuiden, panostusten ja palkitsemisen eli oman tulonmuodostuksensa olevan tasapainossa?

Usein esitetään, että hyötyjen jakamisesta on sovittava heti alkuvaiheessa, ennen kuin mitään jaettavaa on edes syntynyt. E.Tuusjärven (2003) tutkimuksessa on päädytty päinvastaiseen tulokseen: sopiminen voi mennä liiallisuuksiin ilman reaalista kohdetta ja itse asiassa johtaa yhteistoiminnan vaikeutumiseen edistämisen sijasta.

Yritysten strategioihin määritelty kumppanuus on vahvaa luottamusta edellyttävä suhde, jossa win - win- mahdollisuuden pitää olla riskejä vahvempi houkutin. Jos yhteistyösuhteesta tulee sellainen, että kumppanuuden osapuolille ei kerry kumppanuussuhteelta edellytettyä lisäarvoa, on riskinä se että ollaan ikään kuin "lintukodossa" tietämättä ulkopuolisesta maailman menosta mitään. Viimekädessä on pidettävä mielessä mikrotalouden pelisäännöt, joiden mukaan kannattamaton yritys ei voi pitkään olla olemassa. Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että jokaisen yrityksen on viime kädessä ajateltava vain itseään. (Vesalainen J. 2004)

Kumppanuusyhteistyön osapuolten on siis ajateltava yhteistyötä sekä itseään sopivassa suhteessa. Pelkkä oman hyödyn maksimaalinen tavoittelu ja ulosmittaaminen on opportunistista käyttäytymistä, joka johtaa luottamuksen menetykseen ja yhteistyön vaikeutumiseen. Systeemissä on paljon monenvälisiä riippuvuussuhteita, joissa kaikki osapuolet hyötyvät toisistaan tasapuolisesti. Innovatiivinen systeemi muodostuu vain sellaisten toimijoiden välille, joita yhdistää aito ja positiivinen riippuvuussuhde. Ilman keskinäistä riippuvuutta systeemiin ei voi muodostua tarpeeksi intensiteettiä, että toimijat vaivautuisivat tosissaan panostamaan ja kantamaan vastuuta siitä, että yhdessä saavutetaan tuloksia. (Ståhle P. & al.2002)

2.10.2 Verkostoitumisen riskien hallinta

Verkostoitumisessa on useita riskitekijöitä, joiden tunnistaminen yhteistyön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Riskien tunnistamisen jälkeen on suunniteltava kuinka riskit voidaan hallita. Verkostoyrityksen riskienhallinta voidaan J. Ali-Jyrkön (2001) mukaan tiivistää seuraavaan viiteen osa-alueeseen:

- oman kilpailukyvyn jatkuva kehittäminen
- kytkeytyminen moneen verkostoon
- sopimusten hallinta
- muutosten seuraaminen
- oman reagointivalmiuden kehittäminen

2.11 Yhteenveto teoriasta tutkimusongelman ratkaisumalliin

Tutkimusongelmana on pienten kiinteistöjen teknisen kunnossapidon asennusliikkeiden, joista tarkastelussa on ollut pääosin sähkö-, tele- ja antenniasennusala. Tutkija esittää ratkaisuksi alan yritysten yhteistyötä verkostoitumalla. Verkostomallina on horisontaalinen useamman kiinteistöjen teknisiä kunnossapitopalvelualojen alalla toimivien yritysten työliittymä, jonka markkinointia, taloushallintoa, keskitettyä asiakaspalvelu ja toimitilahallintoa hoitaa perustettava verkoston veturiyritys.

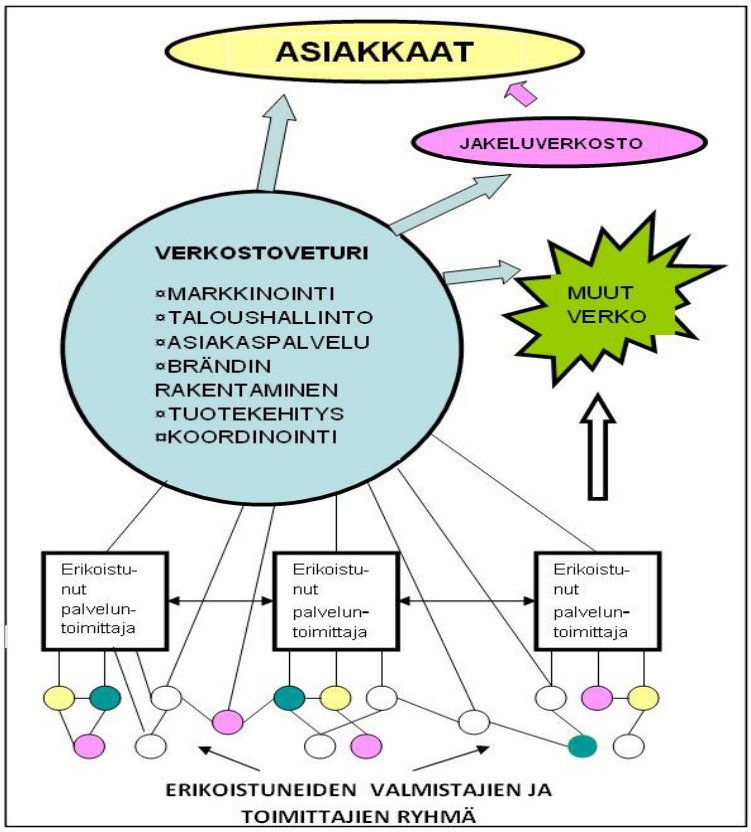
Tällaiseen malliratkaisuun on eräs keskeisistä verkostotalouden tutkijoistamme päätynyt kirjassaan (Niemelä 2002). Siinä hän esittää malliratkaisun, jonka perusteella hän katsoo olevan mahdollista rakentaa toimiva verkostoyhteistyö. Malli on esitetty Kaaviossa 3.

Verkostojäsenten lisäksi kaaviossa on keskeisenä tekijänä verkostoveturiyritys, jonka toimintatapaa kuvaa Ollos & al. (1998a) KVASI- yritysmalliksi (Kaavio 4.). Veturin synnyttämisessä Niemelä (2002) näkee kolme perustapaa: 1) jo toimiva verkostotaloutta hallitseva veturi ja 2) veturiksi erikoistuva yritys tai 3) osakkaiden muodostama yhtiö tai osuuskunta.

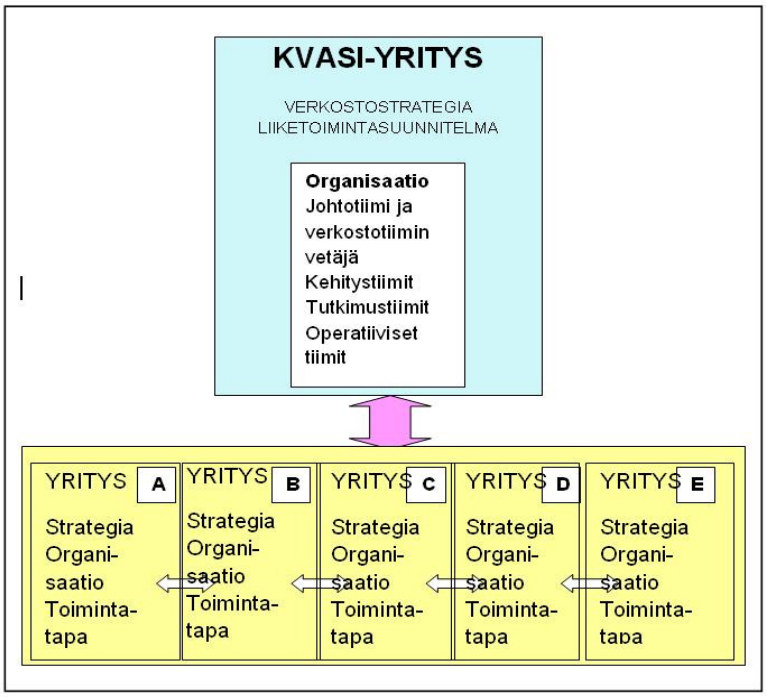
Syntyy veturiyritys millä tavalla tahansa niin syntyvä veturi kohtaa Niemelän mukaan aina omat vaikeutensa. Se joutuu toimimaan jäsenyritysten odotusten ja markkinamahdollisuuksien välissä ja välittäjänä. On käynyt selväksi, että verkoston veturitehtävät ovat vaativia ja tulokset syntyvät pitkäjänteisen työn ja usein vain suurten uhraustenkin avulla.

Osakkaiden muodostama yhtiö tai osuuskunta on perustamistapa, joka on käyttökelpoinen, jollei sopivaa yritystä ole näköpiirissä eikä mikään kumppanuusyrityksistä kykene tai halua ryhtyä veturiksi. Tästä saattaa olla veturin toiminnalle tulevaisuudessa hyötyäkin, koska yritys on syntynyt yhteisvoimin ja kuten Niemelä toteaa:

- verkoston jäsenyritykset perustavat uuden osakeyhtiön tai osuuskunnan hoitamaan markkinayhteyksien avaamista ja markkinointia
- etuna on, että veturi pysyy selkeämmin verkoston yritysten määräysvallassa.



Kaavio 3. Verkostovision kehitys, mukailtuna Niemelä (2002)



Kaavio 4. Kvasi-yritys veturiyrityksenä, mukailtuna Ollus & al (1998a.)

3 INTERNETKYSELYTUTKIMUS

Internetpohjainen kysely suoritettiin kesän 2011 aikana. Kyselyn toteutti Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto STUL ry:n koulutus- ja kustannusyhtiö Sähköinfo Oy Webropol-kyselyohjelmistolla. Kyselyä hoiti Sähköinfossa Dinna Sinkkonen. Tutkija kiittää häntä sujuvasta yhteistyöstä ja suuresta avusta tutkimusmateriaalin tuottamisessa. Samalla kiitos kuuluu myös muille kyselytutkimuksen toteuttamisessa mukana olleille: kaikille lähes 130 yritykselle, jotka vastasivat kyselyyn sekä ennen kaikkea kyselyn toteutuksessa keskeisenä toimijana olleelle Satelliitti- ja antenniliitto ry:n toiminnanjohtaja Tauno Hovatalle, jonka lähettämällä saatekirjeellä (Liite 1.) kysely lähetettiin tutkimuksen kohderyhmän yrityksiin. Kysely onnistui jopa yli odotusten huomioiden kyselyn ajankohdan ja yrittäjien mahdolliset kesälomat, jotka tänäkin vuonna olivat ilmeisesti varsin lyhyitä. Yhdellä muistutusviestillä heinä – elokuun aikana saatiin lähes 10 %:n vastausprosentti. Myös vastausten tarkkuuden osalta saadut tulokset vaikuttivat hyviltä.

3.1 Kysely

Internetkyselyn kysymykset on esitetty Liitteessä 3. Kyselyn kysymysrakenne noudattaa pääkohdin Asko Miettisen 1988 laatiman raportin Sähköurakointi 2000 kysymysrakennetta vertailtavuuden mahdollistamiseksi. Muutama kysymys on jätetty pois ja joitakin muutettu tai lisätty esim. kansainvälistymistä koskevia kysymyksiä. Seuraavassa on tietoja kyselystä lyhyesti.

3.1.1 Kohteen rajaus ja kyselyn laajuus

Kyselyn kokonaisjakelu n. 1300 kpl: STUL ry:n pienemmät yritykset - liikevaihto alle 500.000 €, n. 1200 yritystä ja SANT ry:n asennusyritykset n. 100 kpl.

3.1.2 Kyselyn pääsisällöt

Yhteensä 79 internetkysymystä

OSA A Yrityksen yleistiedot

OSA B Näkemys alalta ja yrityksen toimintatapoja nyt ja 5 vuoden kuluttua.

OSA C Yrityksen kannattavuus, kehittäminen ja yhteistyö alalla

OSA D Yrityksen elinkaari.

3.1.3 Kysymysten pääaiheet

Yrityskuvaukset

Yritystoiminnan kasvunäkymät

Kannattavuus

Kilpailukentät

Yhteistyömuodot

Normit ja määräykset

Yrityksen kehitystarpeet eri osa-alueilla

Koulutustarpeet

Työvoima alalla

Palkkaus

Uudet toimintamallit ja halukkuus niihin

3.2 Vastausten analysointi

Annetut vastaukset olivat varsin yhdensuuntaisia, koska lähes jokaisessa kysymyksessä saatiin selviä ”suosikkivastauksia”, joten tarkempaa tausta-analysointia ei tarvinnut tehdä. Myös yhdensuuntaisuus raporttiin vuodelta 1988 oli yllättävän suuri. Tämä kai on seurausta sekä samalla osoitus siitä, että alan liiketoiminnallinen kehitys on ollut varsin verkkaista. Tutkija on koostanut vastauksista 11 kohdan yhteenvedot, joiden perusteella on laadittu vastaustulosten analysointi Luvussa 8.

4 NELJÄ VUOSIKYMMENTÄ YRITTÄJYYTTÄ VERKOSTOISSA

4.1 Johdanto

Tässä ja kahdessa seuraavassa luvussa on esitetty Case- esimerkit, joilla pyritään selventämään ja ohjaamaan lukijaa tunnistamaan vaikutteet kirjoittajan yrittäjäkertomuksen matkalta, jotka ohjaavat luvussa 7. esitettyyn tutkimusongelman malliratkaisuun. Tässä luvussa sarjayrittäjä kertoo case-esityksessä erään yrityksensä vuosikymmenet tapahtumin ja kehityskaarena elektroniikka- ja sähkölaitteiden huoltoyrityksestä alueen johtavaksi kiinteistöjen antenni- ja satelliittiasennus- ja huoltoyksiköksi. Tässä pienyritystoimintaa esittelevässä osassa on paljon varsinkin nuorelle yrittäjälle tai yrittäjäksi aikovalle tärkeitä ja hyödyllisiä elementtejä sekä yleisesti yritystoiminnasta että viittauksia verkostoitumisesta yhteistyökumppaneiden kanssa.

Alan yritystoiminnassa ollaan yleensä pakostakin vertikaalisen verkoston jäseniä toimivan toimintaympäristön aikaansaamiseksi. On päämiehiä, joiden kanssa verkostoidutaan ”ylöspäin” erityyppisten yhteistyösopimusten välityksellä ja on asiakkaita ja asiakasryhmiä, joiden kanssa verkostoidutaan ”alaspäin” ja luodaan sopimuspohjaisia yhteistyömalleja. Kummassakin tapauksessa sopimukset voivat olla virallisia, epävirallisia, suullisia tai kirjallisia. Yhtenäisyytenä näille kuitenkin on, että ne sitovat molempia osapuolia tietyn ajan ja tietyn toimintamallin mukaan. Monasti pienyrittäjä ei edes huomaa olevansa osana tällaista verkostoa eikä osaa käyttää hyödykseen verkoston tarjoamia hyödykkeitä vaan päinvastoin ajautuu verkoston työjuhdaksi. Jostakin syystä horisontaalinen naapuriyritysten välinen yhteistyö verkostoitumisen tasolla ei ole onnistunut ainakaan Suomessa. Tämän tyyppinen toiminta olisi kirjoittajan kokemusten pohjalta hyvin tervetullut yhteistyömalli pienyritysten jatkuvan kehityksen kannalta.

4.2 Case 1

Ensimmäinen case on jaettu viiteen vuosikymmeneen, joista neljä on jo historiaa ja joita tämä luku käsittelee varsinaisesti. Viimeinen juuri alkanut 2010-vuosikymmen olisi hyvä liiketoimintamallien kehitysvuosikymmen, jota tutkimusongelman ratkaisumalli (Luku 7.) voisi hyvin ohjailla. Tässä luvussa katsotaan lyhyesti lähitulevaisuutta ja yrittäjän näkemystä siitä, mihin suuntaan tämän tyyppisiä pieniä teknologiayrityksiä tulisi kehittää, mikäli halutaan saada nostettua yrityksen tarjonnan laatua, resursseja ja

ennen kaikkea toiminnan tehokkuuden kautta saatavaa välttämätöntä taloudellista toiminnan paranemista.

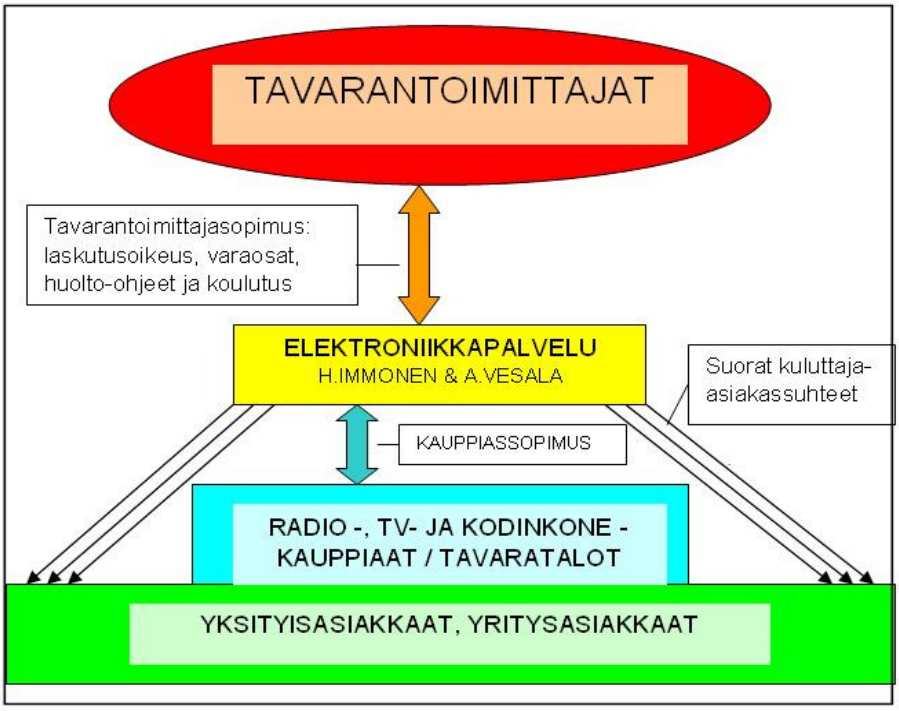
4.2.1 Oman yrityksen perustamisidea

1960- luvulla kaksi opiskelijaa tapasivat toisensa ammatillisessa koulutuksessa ja eri kesätyöpaikoissa. Sosiaalisen verkoston kautta tuli signaaleja, että talousalueella olisi tilausta erikoishuolto- ja asennusyksiköstä, joka palvelisi pääosin kodintekniikkalaitteiden kunnossapidossa ja laajennettuna vastaisi jälkimarkkinoinnista tavarantoimittajien ja kaupan muodostamassa verkostossa alueellisena toimijana. Tähän aikaan osuustoiminnalliset liikkeet OTK ja SOK olivat teknisillä osastoillaan tulleet mukaan jakeluteiksi kotitalouksien sähkö- ja elektroniikkalaitteissa. Osuuskunta Hankkija oli myös voimakkaasti mukana samoilla tuotteilla.

4.2.2 Lähtötilanne yrittäjyyteen.

Pienelle alkavalle yritykselle, ELEKTRONIIKKAPALVELU H. IMMONEN & A.VESALA, yhteistyökumppanit, joiden kanssa tulisi aloittaa vertikaalisuuntainen verkostotoiminta, olivat täten melkoisia jättiläisiä. Edellisten lisäksi ns. ”yläsuunnan” kumppaneina olisivat suuret suomalaiset radio- ja televisiotehtaat Salora, Asa ja Finlux sekä esimerkiksi maahantuontiyksiköt Philips, Siemens ja monitoimitalo Kaukomarkkinat.

Nuori yrittäjä on yleensä rohkea, lähes mitään pelkäämätön ja vielä yleensä tietämätön ja useimmiten ainakin kokematon. Niin tässäkin tapauksessa, mutta me osasimme korjata nuo laitteet ja tunsimme paikalliset laitemyyjät ja luottamus itseen oli lähes ylitsevuotava. Tietenkin yksi tärkeä asia oli se, että meillä oli tiimi, kaksi tulevaa tietoliikenneinsinööriä, joille varmaan taivaskaan ei ollut rajana. Täytyy tietenkin todeta, että kumpikaan ei ollut saanut silloin vielä muuta taloudellista koulutusta kuin, että olematon opintolaina ei riittänyt ja oli keksittävä jotain lisäansioita. Emme myöskään todellisuudessa tunnistaneet olevamme rakentamassa toimialalle yhtä ensimmäisistä alalle erikoistunutta asennusliikettä, joka synnyttäisi vertikaalisen yritysverkoston toimintaympäristöönsä isoilta tavarantoimittajilta kaupan kautta kuluttajille. Toki verkostomainen toiminta-ajatus ei vielä 1960-luvun talousopeissa varmaan ollut kovin näkyvästi esilläkään. Yritys ja sen liiketoimintaympäristö on esitetty Kaaviossa 5.



Kaavio 5. Huoltoyritys vertikaalisessa verkostossa

4.3 Yrityksen perustamistoimet ja toiminnan aloitus

Paikalliset myymäläpäälliköt ja toimialajohtajat olivat valmiina yhteistyöhön, kunhan saisimme vain palveluyrityksen toimintaan. Näin verkoston ”alasuunta” oli rakennettu. Edessä oli tuntematon suunta ”ylöspäin” eli laitteiden tuottajat, tavarantoimittajat ja maahantuojat. Tämä toteutettiin henkilökohtaisella puhelinyhteydellä tai käynnillä kyseisissä yrityksissä. Helpottavana asiana oli tietenkin se, että opiskelimme Helsingissä ja suurin osa alan maahantuojista toimi siellä ja opiskelija-asuntoni oli varustettu puhelimella, jonka käyttömahdollisuus oli elintärkeää kontaktien avaamiseen yhteistyökumppaneihin ja päämiehiin.

Kevättalvella 1972 nämäkin sopimukset olivat valmiin riittävällä laajuudella ja yritys saatiin rekisteriin vapun tienoilla parahiksi kun kesäloma alkoi. Toimitilat oli tietysti rakennettu talven aikana valmiiksi kotini siipirakennukseen. Yrityksen yhtiömuodoksi valitsimme avoimen yhtiön - se oli ehkä helpoin perustaa. Alkupääoman kävimme hakemassa tietysti paikallispankista hieman tutulta pankinjohtajalta ja mittalaitteet ja varaosa-alkuvaraston tilasimme kevääksi.

Kaikki tuntui olevan valmiina paitsi, että yleensä tulee yllätyksiä ja muita vähemmälle huomiolle jääneitä toimintaa hidastavia pikkuasioita: henkilökohtaisena ongelmana

loukkasin keväällä olkapääni, joka piti kesäksi operoida, joten olin käytännössä työkyvytön. Tämä on asia, joka on yrittäjän aina muistettava: kuka tekee minun työni, jos työkykyni heikkenee edes tilapäisesti. Miten yritykseni selviytyy ja miten se pystyy täyttämään velvoitteensa yhteistyökumppaneiden suuntaan. Meidän tilanteessa oli tietysti onni, että yhtiökumppani oli taidoiltaan samanarvoinen ja halukas urakointiin. Samalla teimme onneksemme varhennetun ratkaisun työvoiman rekrytoinnista ja palkkasimme aika nopeasti yhden ja hieman myöhemmin toisenkin työntekijän, joita tietysti tarvitsimmekin jo syksyllä kun opiskelut Helsingissä alkoivat häiritä hyvällä oraalla olevaa yritystoimintaa. Onneksi junat jo silloin kulkivat päivittäin Helsinki-Kouvola-välillä, joka logistinen etu oli tässäkin tapauksessa merkittävä, koska sillä vuosikymmenellä etätyö oli kaukainen haave. Ongelmana oli tietysti se, että ajoittain luennot jäivät vähälle huomiolle.

Näin jälkeenpäin ajateltuna asentajien palkkauskustannukset olivat varmaan kohtuulliset, koska emme juurikaan huolestuneet siltä osin kustannus-/tuottosuhteesta. Voi olla, ettemme ymmärtäneet asiaa eikä kukaan meitä siitä valistanut. Nyt on todettava, että kyseiset asiat ovat tulleet lähes päällimmäisiksi yritystoiminnassa.

4.3.1 Yrityksen yhtiömuodosta

Alkavan yrityksen yhtiömuoto ei mielestäni ole kovin merkitsevä – varsinkaan työpohjaisia palveluksia tuotettaessa. Mikäli toimitetaan suuria laitekokonaisuuksia, joiden kokonaisarvo ja niistä koituvat vastuut nousevat merkittäviksi on osakeyhtiö suositeltava, vaikkakin siinäkin nykyisin hallituksella ja toimitusjohtajalle lankeaa yllättävän suuret vastuut yrityksen toiminnasta. Mikäli yritys tarvitsee suurempia pääomia ja mahdollisesti sijoittajaosakkaita on osakeyhtiö myös suositeltava. Tässä tutkielmassa käsitellään pääosin mikrotason työvaltaisia yrityksiä, joten yhtiömuotoon ei tule kiinnittää liiaksi huomiota. Osuuskunta on perinteikäs yhteistoiminnallisuudeltaan ja jotkut tutkijat pitävätkin sitä jonkinlaisena verkostotoiminnan edeltäjänä. Sillä on pitkä historia ja se on tullut nykyiseen yritystoimintaan lähinnä työosuuskuntina. Yhtiömuotoa tärkeämpi asia on yhtiömiesten välinen sopimus, jossa määritellään riittävän tarkasti oikeudet, vastuut, yhtiön johtamis- ja hallintomalli sekä ehkä tärkeimpänä miten yhtiö voidaan purkaa! Viimeinen asia tuntuu varmaan ihmeeltä, vastahan ollaan yhtiötä, yhtymää perustamassa, mutta nykyisin mikään ei ole pysyvää. On huomioitava, että riittävät sopimukset tulee laatia ja hyväksyä yhteisesti jo perustamisvaiheessa jolloin ollaan innostuneita asiasta ja jaksetaan keskittyä tähänkin aiheeseen ja kaikin lisäksi

ollaan vielä kohtuullisia ystäviä ja mukavia kavereita. Myöhemmin edes tarpeelliset pienet muotoseikkamuutokset sopimukseen ovat osoittautuneet hyvinkin ongelmallisiksi ajan myötä kehittyneiden näkemyserojen ja heikentyneiden henkilösuhteiden vuoksi.

4.3.2 Työnjako ja yhtiömiesten toiminta yrityksessä.

1970-luvun alku kului vakaasti opiskellen ja pidennetyt viikonloput viettäen yritystoiminnassa.

Kesälomilla kirjoittaja kävi ulkopuolisissa töissä esimerkiksi Yleisradion jakelutekniikassa ja perustinpa pienemmän huoltoyksikön naapurikaupunkiin radiokauppiastuttavani tarpeisiin. Taas voidaan sanoa, että tässä tapahtui luonnollista työnjakoa ja johtamisjärjestystä: kumppanini hoiti yritystä ja minä hain ulkoa uusia ideoita ja verkostoiduin eri suuntiin tulevaisuutta ajatellen. Tämä ei ollut mitenkään edeltäpäin suunniteltua, mutta kahden kohtuullisesti keskenään toimeentulevan ja samalla koulutuksella varustetun kumppanin välillä näin usein tapahtuu, kunhan yritystoimintaan ei tule suurempia vastoinkäymisiä ja mehän olimme stabiililla itsemme luomalla toiminta-alueella ja -mallilla.

Vuosikymmenen loppu kului vielä selvemmin samalla työnjaolla, jolloin kirjoittaja suuntasi varsinaisen päivittäisen työpanoksensa yrityksen ulkopuolelle, mutta vaistomainen verkostoituminen alalla toimijoiden kanssa syventyi entisestään erityyppisissä toimijaverkostoissa. Samalla tapahtui tehokasta alalla näkyvien kehitystarpeiden tunnistamista ja mahdollisuuksien näkemistä oman yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi.

Työnjakoon tuli selkeästi yhtiökumppanin osuus aktiivisesti yrityksessä toimivana toimitusjohtajana ja kirjoittaja toimi kehitysjohtajana tuoden ulkoapäin uusia näkemyksiä ja uusia liiketoiminta aloja. Mainittakoon kiinteistöjen antennijärjestelmien asennus ja kunnostus, joka tuli toimintoihimme mukaan vuosikymmenen loppupuolella. Tämä oli merkittävä kehitysaskel, koska kyseessä oli uusi aluevaltaus, mikä oli aiemmin ollut harvain herkkua, koska alalla vallitsi vahvasti monopolimainen markkinatilanne sekä laitetoimituksissa että asennuksessa. Asennustoiminta oli auktorisoitua, kuten sähköurakointi nykyäänkin, laitetoimitusketju oli valjastettu voimakkaasti yhden laitetoimittajan päälle suunnittelulla, hankinnoilla ja valtuutetuilla asennusliikesopimuksilla. Tuohon aikaan Teleste Oy laitetoimittajan merkkinä hallitsi

sekä antenni- että audiolaitetoimituksia. Pari muuta merkkiä oli jäännösmarkkinoilla valittavana, jos ostolla meni välit poikki ”telesteläisiin”.

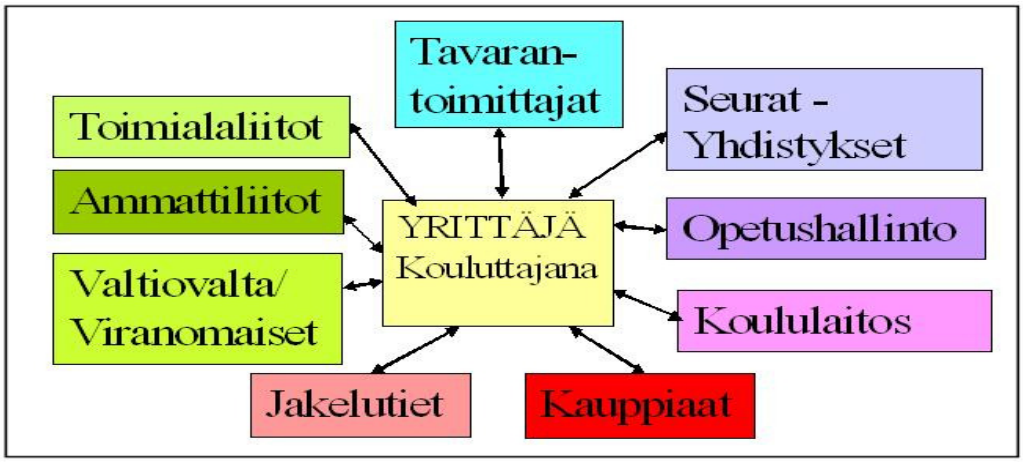
4.3.3 Globalisaatio ja EU:n yhteismarkkinat ja -määräykset

Tässä kohtaa on todettava liitäntä markkinoiden globalisaatioon ja EU:n yhteismarkkinoihin ja säädöksiin joka tosin selvästi purki aikanaan kyseisen hieman kyseenalaisen kilpailutilanteen lopettamalla suuren osan erikoisurakoinnin pakkoauktorisoinneista esim. alaltamme sekä kodintekniikkahuoltotoiminnasta että antenni- ja teleurakoinnista. Samalla tietysti yhden tavarantoimittajan selvä normikäyttö loppui ainakin periaatteessa.

4.4 Verkostoituminen alan eri toimijoihin

Tänä aikana työskentelin kaksi vuotta koulutustehtävissä alamme liitossa (Radioliikkeiden Liitto ry, myöhemmin Kodintekniikkaliitto ry). Olin koulutus-insinööri, joka valmensi läpi Suomen radio- ja TV-huoltojen asentajia ammattitutkintoon. Tutkinto vaadittiin ko. huoltoliikkeen vastaavalta asentajalta. Tämä oli silloisen Kauppa- ja teollisuusministeriömme virkamiesviisautta, jonka EU:n virkamiehet totesivat turhaksi. Kirjoittajan kannalta on todettava, vaikka auktorisoinnista minulla on oma mielipiteeni, että alan asentajien ammattitaidon kannalta koulutus oli varsin tarpeellista, koska uuden sukupolven laitetekniikka oli tullut markkinoille ja tulevaisuus lisäsi kehitysvauhtia huikeasti.

Samalla henkilökohtainen sosiaalinen verkostoituminen (Kaavio 6.) järjestömme toimihenkilöiden kanssa, maamme radiokauppiaiden kanssa, huoltomiesten ja huoltoyrittäjien kanssa sekä tavarantoimittajien huolto-osastojen ja heidän johdon kanssa oli merkittävä toimintamahdollisuuksien lisääntyminen ja paraneminen sekä henkilökohtaisella yrittäjäurallani että kehittäessäni koko maan huoltotoimintasektoria. Tässä yhteydessä tutustuin silloiseen valvontaviranomaislaitokseen Sähkötarkastuslaitokseen ja ammatillisen koulutuksen laitoksiin: paikallisiin aikuiskoulutuskeskuksiin ja Ammattienedistämislaitokseen (AEL). Nämä tuttavuudet ko. toimen- ja viranhaltijoihin olivat myös merkittäviä tiedollisia että sosiaalisia verkostoyhteyksiä.

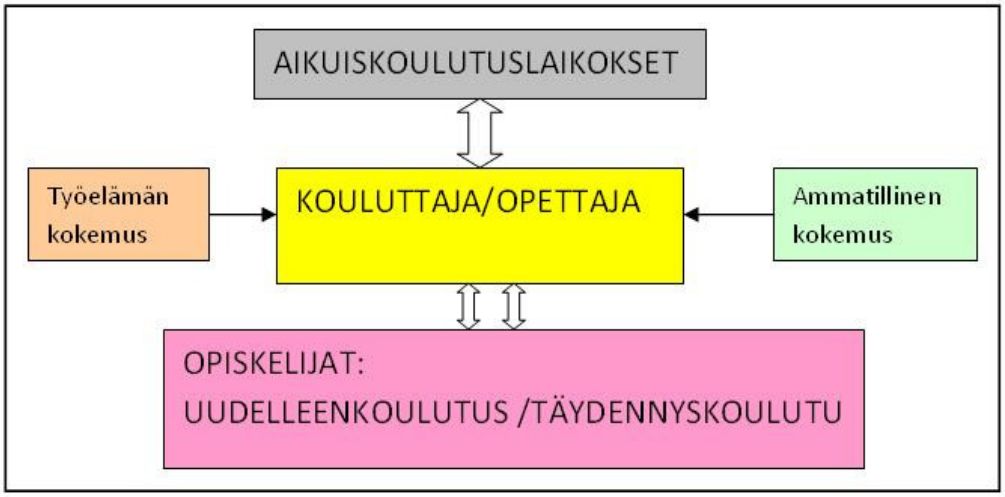


Kaavio 6. Sosiaalinen verkosto

4.4.1 Asentajien jatkokoulutus- ja aikuiskoulutusverkosto

Järjestökomennuksen jälkeen jatkoin tutustumista sähköasentajien jatkokoulutukseen silloisissa Ammattikurssikeskuksissa (Kaavio 7.), jotka järjestivät sillä vuosikymmenellä lähinnä uudelleen- ja jatkokoulutusta lähinnä työttömille. Näinä kolmena vuotena toimiessani Kotkassa ja Kauhavalla opettajana ja kurssiosaston johtajana sain tutustua aikuiskoulutukseen, sen hallintoon ja sähköasennussektorin asentajiin.

Tässäkin pääsin hyödyntämään aikaisempaa verkostoani, koska radio- ja tv-asentajien koulutukseni oli tapahtunut fyysisesti ammattikurssikeskus- ympäristössä – toiminta ja osa henkilöistä oli vanhoja tuttuja.



Kaavio 7. Verkostoituminen koulutustoiminnassa

4.5 1980-luku: verkostoituminen ja uusien ideoiden haku jatkuu

4.5.1 Muutoksia yrityksen omistuksessa

Tässä vaiheessa yrityksessä tapahtui ensimmäinen toimintaan vaikuttava takaisku ja toimenpidetarve. Näihin takaiskuihin tulisi yritystoiminnassa varautua jo perustamisvaiheessa ja varsinkin toiminnan kehittyessä.

Yhtiökumppanini joutui jättämään työelämän terveydellisistä syistä ja kirjoittaja oli kiinnitetty ainakin tilapäisesti maailmalle. Tässä oli taas hieman ennakointia mukana, koska veljeni, joka hoiti yrityksessämme kodinkoneiden huoltotoimintaa, lähti yhtiömieheksi ja yrityksen vetäjäksi ja syntyi ELEKTRONIIKKAPALVELU A. ja S. VESALA. Tällä yritysmallilla kuljimme 80-luvun yrityksessämme. Kirjoittaja jatkoi kulkuaan Suomessa verkottuen uusiin verkostoihin ja uusiin tulevaisuuden toimialoihin.

4.5.2 Vieraan palvelukseen Tampereelle

Osin perhesyistä olin kiinnostunut Tampereen suunnasta ja sainkin kutsun Suomen suurimpaan radiotaloon organisoimaan suurehkoa asennus- ja huolto-osastoa toimintakuntoon. Tässä pääsin yhteistyöhön pirkanmaalaisen radiokaupan ja osiltaan Expert-kodintekniikkaketjun kanssa. Työpaikassa sain myös yhteyksiä viranomaisverkostoihin palo- ja pelastustoimessa sekä poliisitoimessa heille toimitettujen radiopuhelinjärjestelmä- ja valvontavideolaitteistojen asennus- ja kunnossapitotöiden yhteydessä. Tässä talossa oli myös laitteiden osalta omaa maahantuontia, joten kansainvälinen kaupankäynti avautui myös.

Asuin perheeni kanssa Tampereella ja kaikki oli hyvin. Ehdin käymään yrityksessäni Kouvolassa usein ja samalla kävimme katsomassa isovanhempia. Yritykseni teki tehokkaana asennusten osaajana alihankintaa työpaikkani järjestelmäasennuksissa yms. Osastoni toiminta kehittyi ja jatkosuunnitelmia oli eteenpäin.

Sukuyrityksen rasitteet

Työpaikkani oli arvostettu kahden silloin jo vanhan mukavan herrasmiehen erittäjäuran tuote. Valitettavasti silloin oli toteutumassa johdossa ja omistuksessa sukupolvenvaihdos. Huonoksi onnekseen molemmat herrat olivat ehtineet yrittäjyytensä ohella hankkia kohtuullisen joukon perillisiä, jotka valitettavasti myös työskentelivät suurelta osin yhtiössä. Johtajuuden puute tai sen pirstoutuminen vaikeutti yrityksen toimintaa selvästi ja talon tuloskunto rapautui kun ei voitu tehdä

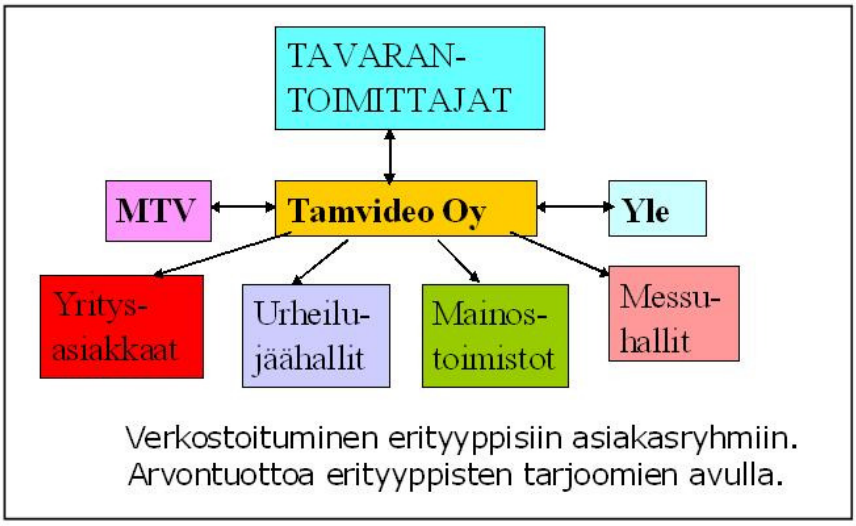
järkeviä taloudellisia päätöksiä vaan tunnesyyt ohjasivat toimintaa. Huono työilmapiiri ja omistajien asiaton käyttäytyminen ulkopuolisia työntekijöitä kohtaan sai minut kävelemään erään asiattoman neuvonpidon jälkeen toimitusjohtajan huoneeseen ja ilmoittavani pahoinvointini ja sanoin itseni irti. Toimitusjohtaja tosin yritti nostaa itsetuntoani ja pyysi jäämään, mutta totesin, että hän ei nyt pysty viemään laivaansa niin, että siellä ei tule merisairaaksi.

Kyseinen yritys ajautui päämiehen syliin seuraavan laman yhteydessä. Yhtenä ratkaisevana asiana tähän pidän juuri edellä esittämääni. Hämärä johtajuus ja liiallinen sukulaistyövoima työpaikkaympäristössä voi tuhota hyvänkin yrityksen. Tämä on yleisesti tunnettu totuus sukuyritysten elinkaarissa varsinkin sukupolvenvaihdos-tilanteissa.

4.5.3 Kohti uutta toimialaa ja uusia verkostoja

Olin tutustunut videokuvaustuotantoon, joka oli uusi nouseva toimiala. Yrityksille alettiin tehdä yritysesitteitä videofilmien keinoin ja tv-tuotantoyhtiömme Yle ja MTV alkoivat ostaa alihankintaa.

Perustin Tamvideo Oy videotuotantoyrityksen (Kaavio 8.) erään silloisen asiakastuttavani kanssa – hänen aloitteestaan Tampereelle.



Kaavio 8. Verkostoituminen koulutustoiminnassa

Teimme yhteistyötä tuotantoa mainostoimistoihin ja messuorganisaatioihin. Toteutimme videokuvaus ja monitoriverkot suurimpiin jäähalleihin. Aloitimme alihankintana ensimmäiset ravilähetysten kuvaukset yhdessä MTV:n kanssa jne. ja

verkostoiduin uusien yhteisöjen ja ihmisten kanssa. Näitä tuttavuuksia pääsin hyödyntämään myös myöhempinä yrittäjävuosina.

Yrittämisen kannalta on kuitenkin todettava, että kyseinen yritys oli hieman liian aikaisilla markkinoilla ja investoinnit ja videotuotannon vaatima suuri vakituinen henkilöstömäärä painoivat yrityksen tulosta liikaa ja yrityksessä oli tehtävä radikaaleja muutoksia. Ajauduimme yhtiökumppanini kanssa toimenpiteistä eri linjoille ja irtauduin yrityksestä. Ratkaisuani en voi arvioida muuten kuin toteamalla, että hän kasvatti voimakkaasti yritystään Helsingin suuntaan ja sai ilmeisesti suuremman tulosvajeen ja hallitsemattomamman lopun yritystoiminnalleen.

Tästä esimerkistä on opittavana tärkeimpänä kaksi asiaa: ensinnä yrityksen toiminnan suuntaa on seurattava ja sen vaatimiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä ajoissa. Ja toisena uuden teknologian ja uuden toimialan yritystoiminta on aina suuri haaste yrittäjälle. Henkilökohtaisesti olen oppinut, että edelläkävijä, vaikka taloustieteessä usein heille ennustetaankin suurta etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden, ei yleensä jää markkinoille, jos ei ole käytettävissä tiedon, taidon ja yrittämisen himon lisäksi reilusti rauhallista rahaa. Uuden toimialan todellisten markkinoiden avautuminen kestää usein tuskallisen kauan.

4.5.4 PPM-Systems Oy

Tämä yritys oli pääkaupunkiseudulla toimiva, instrumentointiin ja esim. ilmaston eri hiukkaspitoisuuksien mittausten ja analysointiin erikoistunut kansainvälistä liiketoimintaa harjoittava pienyritys. Yrityksen toimitusjohtaja oli nuoruudenystäväni, joka pyysi minut mukaan erityksen perustamiseen, koska minulla oli kokemusta yritystoiminnasta. Perustaminen tapahtui 1970-luvulla. Toimintani yrityksessä oli lähinnä hallitustasoista. Ystäväni soitti, että heillä on yksi hyvä yhteistyökumppani, joka haluaa lähteä tälle toimialalle hakemaan uusia tuulia. Yritys oli Outokumpu Oyj, joka halusi saada tietyn omistusosuuden yrityksestämme. Koska minulla ei ollut yritykseen muuta kiinnitystä kuin pieni alkupääoma, jolla hallitsi kohtuullista osakesalkkua, minut valittiin mahdolliseksi myyjäksi. Totesin, että kyllä sopii, kunhan summa on sellainen millä kannattaa kauppakirjoja allekirjoittaa. Lupasin ystävälleni vielä kohtuullisen bonuksen kauppahinnasta yhteisen intressin vahvistamiseksi. Kauppa syntyi. Koska aika oli silloin varsinkin suuryritysten kohdalta hullua uusille toimialoille ryntäystä, niin myös hinta nousi kohtalaiseksi.

Vuosikymmenen loppuosa kului videokuvaustoimia kehitellessä ja opiskellessa Hämeenlinnan opettajavalmistuslaitoksessa sekä ammattikouluissa radio-, tv- ja elektroniikka-asentajia kouluttaessa.

Tästä vuosikymmenestä jäi muistoksi johtajuusoppeja, onnistumista ja epäonnistumista, mutta kokonaisuutena kuitenkin taas useita hyviä yhteyksiä yhteistyöverkostoihin ja ote uudesta toimialasta, jolle yritykseni myöhemmin suuntasi.

4.6 1990-luku ja paluu päätoimiseksi yrittäjäksi.

80-90-lukujen vaihteessa palasin takaisin Kouvolaan yritykseeni, mutta olin vielä yhden vuoden opettajana paikallisessa ammattikoulussa rehtoriystäväni taivuttelemana. Se oli viimeinen vuosi opettaja urallani ainakin toistaiseksi. Paluu oli osa perhe-elämää, tyttäreni aloitti koulun ja vaimoni työt siirtyivät Kymenlaaksoon.

Koko 90- luku oli voimakasta muutoksen aikaa. Rahoitusmarkkinat avautuivat ja avasivat yrityksille uuden paratiisin, joka valitettavasti oli suurta harhaa, jonka seurauksena oli valtiollinen rahoitusmaailman vararikko, jonka maksajiksi kansalaiset ja yritykset joutuivat.

Vuosikymmen oli kuitenkin kehitysideoiden ja uusien liiketoimintamallien testausta. Tulokset jäivät valitettavasti köyhänlaisiksi ja pahasti pankkikriisin varjoon.

4.6.1 Yrityksen jako kahteen itsenäiseen yritykseen.

Edellisen vuosikymmenen loppupuoliskolla olimme aloittaneet suurimmilla raviradoilla ravien kuvaustoiminnan. Kuvamateriaalia alettiin myöhemmin lähettää satelliitin välityksellä maakuntiin. Lähetyksestä vastasi alussa Tele satelliittilähetysautoyksiköllään mutta myöhemmin toiminta siirtyi pienemmälle alan erikoistoimijalle. Olimme voimakkaasti radoilla kuvaustoiminnassa mukana.

Purkaessamme avointa yhtiötämme veljeni kanssa sovimme, että hän saa ravikuvaustoiminnan ja minä jatkan vanhoilla perustoimialoillamme. Hän perusti uuden kumppanin kanssa uuden yhtiön ravivideotuotannolle ja syntyi VJ-Tuotanto Oy ja vanha yhteisyrityksemme siirtyi kokonaan omistukseeni ja muuttui kommandiittiyhtiöksi Kymen Elektroniikkapalvelu ky.

Antenniasennusrintamalla oli vilkasta ja yritystoiminta oli kohtuullisen hyvää. En kuitenkaan ollut tyytyväinen huoltotoiminnan kannattavuuteen. Toiminnassa oli

hiertänyt vuosia kiista takuuhuoltohinnoittelusta, jota emme saaneet haluamallemme tasolle huoltoyrittäjien ponnisteluista huolimatta. Olin mukana taas aktiivisesti järjestössämme Kodintekniikkaliitossa, mutta emme saaneet riittävää tukea kauppiaskunnaltamme asiamme ajamiseksi oikeaan suuntaan. Tilanne oli kestämätön varsinkin huoltoyrityksille, jotka tekivät paljon takuuhuoltoja, jotka olivat yleensä kannattamattomia laskentatavasta riippuen. Tämän asian korjaamiseksi aloin koota kaikki merkittävät Suomen huoltoyrittäjät saman lipun alle ja pyrimme tarkoituksena kehittää huonotuottoisia huoltotoiminnan osia ja muutenkin viedä huoltoliikkeet uudistuneena uudelle vuosituhannelle. Syntyi huoltoliikkeiden verkosto, joka toimi horisontaalisesti muuten vertikaalisessa huoltotoiminta verkostossa. Verkoston, jota nimitettiin silloin mieluimmin huoltoketjuksi, markkinointi nimeksi tuli Serway. Tästä rakentamisesta on oma Case 2., jossa selvitetään ketjumme syntyä, toimintaa, onnistumisia, epäonnistumisia ja sen loppuakin huoltotoiminnan toimialajärjestelyjen myllerryksen keskellä.

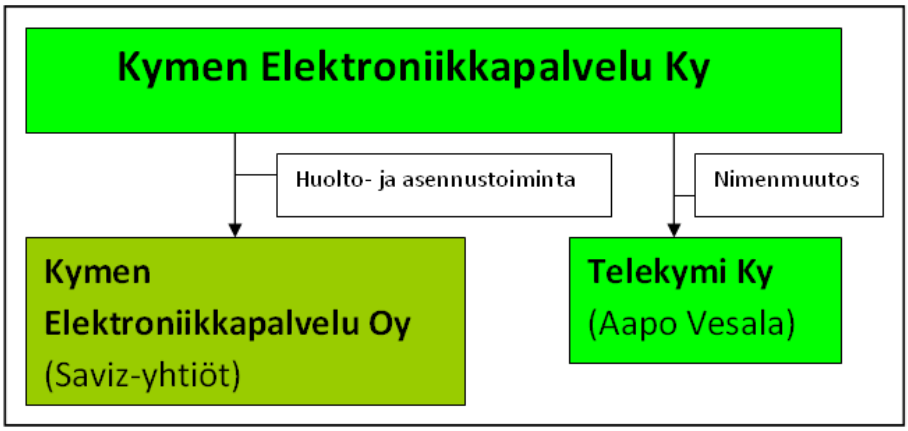
4.6.2 Kiinteistöhuollon monialaryhmittymä Saviz-yhtiöt

Vuosikymmen oli myös henkilökohtainen yritystoiminnan kehitysyritys kohti kiinteistöjen kokonaisvaltaista huoltoyksikköä. Se olisi yksistään yhden kirjan tai ainakin laajahkon artikkelin mittainen tarina, mutta en ota sitä nyt tähän tutkimukseen kovin laajasti edes varoittavana esimerkkinä, koska jokainen meistä, jotka ovat kokeneet 90-luvun hullut vuodet ja pankkitoiminnan mahalaskun, jotka ulosmitattiin yritysten ja yksityishenkilöiden konkursseilla ja vuosien velkavankeuksilla, eivätkä halua siitä enää lukea eikä edes kuulla mitään.

Isomman volyymin saanti ja asiakkaiden kokonaisvaltaisempi palveleminen ohjasi ajatuksiani liittoutumaan paikallisen peruskiinteistöhuoltoa tarjoavan yrityksen kanssa. Yrityksellä oli myös siivousliiketoimintaan aina suomalaisrakentajien itävientikohteisiin asti. Muutenkin yrityksen jo vanhahko toimitusjohtaja oli kehitys- ja uudistusmielinen. Yhtenä yrityksen toiminnallisena ongelmana ja samalla heikkoutena oli aikaisemminkin esille ottamani suvun jäsenten työskentely yrityksessä. Tämä asia on useimmiten yritykselle toiminnallinen ongelma. Yrittäjällä on tietenkin vapaus käyttää yrityksen tuottoja perheenjäsenten toimeentulon ylläpitämiseksi mutta heitä ei jokaisessa tapauksessa kannattaisi tuoda yrityksen toimitiloihin varsinaisten palkattujen työntekijöiden vastuksiksi. Tämä on omiaan tuhoamaan työilmapiiriä ja karkottamaan aktiiviset työntekijät kilpailijalle. Eli tässä lähestymme taas yrityksen johtamista ja

johtamistapoja.

Yritykseni laitteiden huolto- ja asennustoiminta yhtiöitettiin ja syntyi Kymen Elektroniikkapalvelu Oy, josta tuli Saviz-yhtiöiden tytäryritys. Ehkä kaukaa viisaana jätin kommandiittiyhtiöni elämään ja se sai nimekseen Telekymi Ky, joka on nykyisinkin alalla ja alueella tunnettu nimi. (Kaavio 9.)



Kaavio 9. Yhtiön jako perustettuun osakeyhtiöön ja vanhaan kommandiittiyhtiöön uudella nimellä

Toiminta laajeni nyt myös kiinteistöjen sähkölaitteistojen kunnossapitoon. (Taulukko 1.) Samalla aloitimme huoltoyksikön toiminnallisen tehostamisen segmentoimalla huollettavat laitteet omiksi ryhmikseen ja huoltohenkilöstö erikoistui korjaamaan vain oman segmenttinsä laitteita. Tästä oli kuitenkin se seuraus, että riittävän korjattavan laitekannan takaamiseksi kaikissa päälaiteryhmissämme ei oman alueen asiakaspohja ollut riittävä. Ratkaisimme ensimmäisinä alalla ongelman luomalla ympäryskuntien kauppiaiden kanssa rahtihuoltotoiminnan. Me kuljetimme jopa Helsingistä asti laitteita huoltoomme ja palautimme ne nopealla toimitusajalla takaisin. Kuljetus tapahtui 1-2 kertaa viikossa myymälän tarpeista riippuen. Tämä toiminto tuli jäädäkseen kodintekniikka-alalle.

Taulukko 1. Saviz-yhtiöiden toimintaympäristö

Saviz-yhtiöt	
TOIMIALAT	ASIAKASRYHMÄT
Kiinteistönhoito	Kiinteistöt
Siivoustoimi	Yksityistaloudet
Siivousvienti	Rakennusliikkeet
Kiinteistön tekninen kp	Yritykset
Kodintekniikkahuolto	Yhteisöt

Syvä talouslama, kodintekniikkakauppakin voi erittäin huonosti, emoyhtiön sekaantuminen kiinteistöbisnekseen ja joutuminen ylilainoituksen vuoksi rahoitusvaikeuksiin päätti tämän verkostoitumistarinan liian nopeasti. Tässä kävi niin kuin liiankin usein kehityshankkeille: hyvä idea ei kanna innovaatioasteelle ainakaan jäädäkseen elämään. Nyt on tietysti jo helppo vaikka hymyillä ja todeta sen olleen vain normaalia elämää yrittäjän vastamäessä. Huomioitavaa kuitenkin on, että suomalaiset yrittäjät jaksoivat siinäkin kamalassa tilanteessa uskoa itseensä ja selviytyivät. On kuitenkin mukava näin insinöörinä todeta, että oppineet ekonomit ja juristit pankeissa eivät selviytyneet vaikka nostivat lainojensa korot vekselikorkojen prosenteille - yli 20 prosenttiin voisipa yrittäjäkin ajatella liiketoiminnalleen/rahoilleen sellaisia tuottoja.

Yksi paikalliseen kilpailukykyyn vaikuttava selkeä virhe on liittoumassa havaittavissa. Kiinteistöhuoltoliike ei ole paras mahdollinen vaihtoehto ns. verkoston veturiyritykselle, koska kilpailevat kiinteistöhuollot eivät välttämättä halua tehdä yhteistyötä kilpailijansa huoltoyksikön kanssa. Tämän asian olen huomioinut kehittäessäni jäljempänä esitettyä verkostomallia.

Yhteenvetona nyt voin todeta, että idea oli varsin hyvä ja toteutuskin kohtuullinen, mutta ajankohta ja muuttunut toimintaympäristö olivat meitä vastaan.

4.6.3 Irrottautuminen kannattamattomasta huoltotoiminnasta

Kun huoltoketjun kehitysyritykset eivät tuoneet tulosta syistä, jotka selviävät tarkemmin SerWay-case:sta (Luku 5.) ja paikalliseen yritystoiminnan kehityksen emoyritykseksi tullut kiinteistöhuoltoyritys ajautui rahoitusvaikeuksiin, laitehuoltotoiminta jäi raskaasti

lainotettuna ja heikossa laman runtelemassa laskusuhdanteessa käsiini, oli pakko taas kerran tehdä raskaita päätöksiä. Myin silloisen osakeyhtiö Kymen Elektroniikkapalvelu Oy:n huoltotoiminnan asentajilleni ja syntyi Huoltoviisikko Oy, joka sekin on historiaa yrityksenä useamman yrityskaupan ja yritysjärjestelyjen jälkeen.

Osakeyhtiö jäi lepäämään, mutta jatkoin kommandiittiyhtiöllä antenniasennustoimintaa. Oma liiketoimintani siirtyi siis vanhalle yhtiölleni, joka oli nykyisinkin antenniasennusalalla toimiva Telekymi Ky.

4.6.4 Tapahtumia liiketoiminnassa ja liiketoimintaympäristössä

Varautuminen markkinoiden halvaantumiseen ja pahaan vararikkoon

Tietenkin jäin jumiin lainojen kanssa konkurssiin menneen pankin lainapapereihin, jotka myöhemmin myytiin valtakunnalliseen roskapankkiin, joka myi ne ulkomaille pilkkahinnalla. Tietysti tilanne rasitti henkilökohtaisesti toimintaani, mutta ei estänyt toimintaani juurikaan velattomalla Telekymi Ky:llä. Tässä kohtaa on todettava, että yrittäjän pitäisi suojata omaisuuttaan jollain tavalla näitä tapauksia varten. Liian moni menetti sukulaisten ja omat kiinteistöt siinä leikissä. Liiketoimintaan pitäisi sitoa vain rajallinen minimi omaisuusmassasta.

Neuvostoliiton hajoaminen ja kansainväliset yhteydet

90- luku oli Suomelle ja miksei koko maailmalle yksi merkittävimmistä ajanjaksoista. Kommunistisen kansantalouden sydän Neuvostoliitto koki poliittisen ja tuotannollisen vararikon. Tämä tapahtuma käynnisti tapahtumien sarjan itänaapurissamme ja sen alusmaissa, jollaista ei juuri kukaan olisi voinut aiemmin uskoa. Taloudelliset vaikutukset maamme vientiteollisuudelle olivat itäviennin osalta musertavat ja monen merkittävän yrityksen historiankirjat suljettiin. Tämä yhdessä rahamarkkinakriisin kanssa koetteli maamme yrittäjäkuntaa voimakkaasti ja taas niin, ettei siihen ehditty juurikaan varautua. Monestikaan yksittäinen yritys ei voinut tehdä muuta kuin yrittää selviytyä pahimman talouslaman yli ja toivoa parempaa tulevaisuutta. Tämä kaikki siitäkin huolimatta, että yrityksessä oli tehty kaikki ainakin keskimääräisesti mitattuna oikein.

Omaan yritykseen kommunismin vararikko ei vaikuttanut kuin välillisesti. Isot E/OTK-kaupparyhmittymät katosivat ja niiden toiminta meni uusjakoon. Olin kuitenkin jo luopumassa kulutuselektroniikkatoimialasta ja keskittymässä vain kiinteistöjen tele- ja

antenniverkkoihin, jotka yleensä on pidettävä kunnossa myös lama-aikoina.

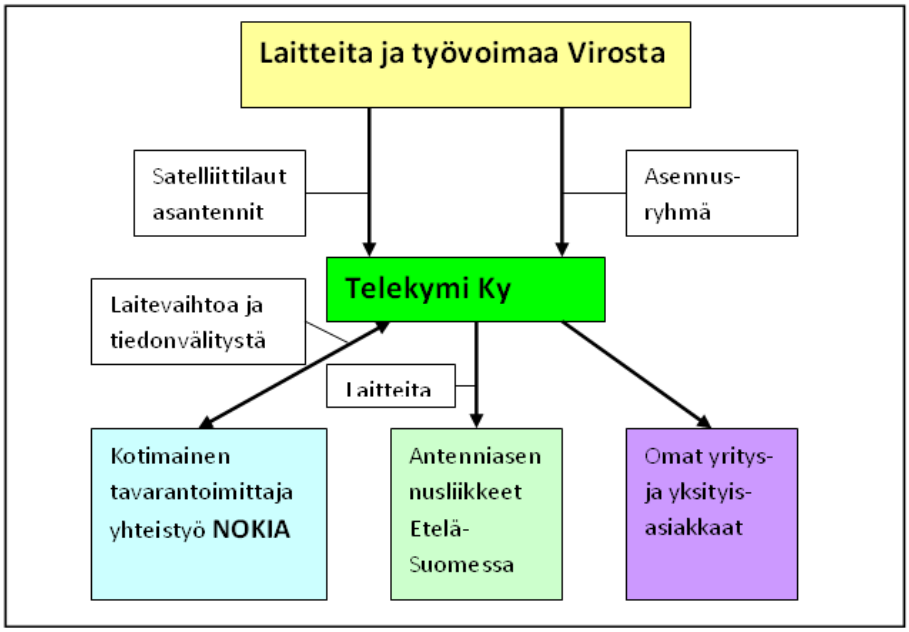
Tähän aikaan alkoi myös yksi suomalaisen teollisuushistorian suurimmista menestystarinoista: NOKIA irtautui saappaista ja papereista keskittyen elektroniikkaan. Tämä on henkilökohtaisesti tuttu tarina, koska tunsin paljon insinöörejä, jotka olivat rakentamassa voimakasta tuotekehityssatsausta langattoman viestintäteknologian alalla. Tietysti yritykseni oli mukana huoltotoiminnassa kun kehityksen alkuvaiheessa Nokia valtasi Euroopan tv-teollisuuden valmistuksen. Nokian tie matkapuhelinmahdiksi oli lähtöisin pienestä Saloran matkapuhelin tuotekehitysyksiköstä, josta ensin tuli Mobira kun se yhdistettiin Nokian omaan vastaavaan yksikköön. Myöhemmin kuten koko maailma tietää matkapuhelimet ovat Nokia-merkkiä - vai ovatko.

Telekymi Ky kansainvälistyy

Edeltävät tapahtumat käynnistivät kuitenkin yrityksessäni liikettä kansainvälisellä liiketoiminta-alueella. Viron suunnasta alettiin tarjota vanhan Neuvostoliiton teollisuuden jäänteiltä satelliittivastaanottoon tarvittavia lautasantenneja ja vuosikymmenen toisella puoliskolla alkoi eestiläisen työvoiman tarjonta maahamme (Kaavio 9.).

Satelliittilautasantenneiden tuonti alkoi lähes huomaamatta sosiaalisen verkoston kautta saamani kontaktin välityksellä. Toimme antenneita huomattavia määriä niin, että toimitimme niitä esimerkiksi Nokian satelliitti- ja tv- osastolle. Nokia oli silloin jo myös Salora- ja Luxor- merkkien haltija. He tarvitsivat toimivia edullisia antenniratkaisuja ja me laadukkaita vastaanottimia. Yhteistyöverkosto oli rakentunut. Tämä yhteistyö oli hyvin tervetullutta, koska Nokia oli ostamansa ruotsalaisen Luxorin satelliittivastaanottoteknologian ansiosta tuolloin yksi alan edelläkävijöitä, joten tavarakaupan lisäksi saimme arvokasta teknistä laitetieto heiltä. Tuolloin myös maahamme alkoi selkeästi tulla maahanmuuttajia ja omankieliset ohjelmat heitä varten avasivat meille markkinoita satelliittijärjestelmien toimittajana. Olimmekin teknisesti osaavina ja hyvällä tavarantoimittajayhteistyöllä merkittävä laitteistotoimittaja ympäri Etelä-Suomea. Työvoimaa tarvittiin myös. Tähän tuli apuja myös Virosta. Kerran yrityksemme eteen ajoi pakettiauto. Liikkeeseen tuli kolme eestiläiskaveria, jotka osasivat ja halusivat asentaa satelliittiantenneita. Asennus onnistui heiltä riippumatta siitä satoiko tai paistoiko sekä myös pakkastalvella. Heidän kanssaan alkoi yhteistyö, joka jatkui pitkään. Tässä yhteydessä yhteistyö työvoimaviranomaisten kanssa tuli

entistä tutummaksi työlupamenettelyjen takia. Silloin Viro oli EU:n ulkopuolella ja työskentely täällä oli lupaviidakon takana.



Kaavio 1. Telekymin kansainvälinen kauppa ja työvoiman rekrytointi (A.Vesala 2011)

4.6.5 Yrittäjän sairastuminen

Yrittäjän oma terveys on elintärkeää yrityksen menestykseen varsinkin kehitystoimien osalta. Tähän onnettomaan tapahtumaan yrittäjän tulisi myös varautua. Usein se jää huomioiden ulkopuolelle, koska yrittäjä ei sairasta eikä kuole koskaan. Vuosikymmenen loppupuolella havaitsin yleisessä voinnissani jotain tuntematonta: väsymistä ja epämääräisiä lihassärkyjä. Kävin asiasta tutkimuksissa, mutta mitään ei löytynyt. Nämä ongelmat pahenivat huomaamattani niin, että ajoittain käveleminenkin oli hankalaa jalkakipujen vuoksi. Kun GSM-puhelinverkot tulivat Suomeen, asia paheni entisestään. Huomasin näiden radiotaajuisten magneettikenttien aiheuttavan minulle keskushermostoon toiminta- ja kivuntunnehäiriöitä. Olin saanut sähköallergian, jota silloin ei vielä yleisesti tunnettu eikä tunnustettu virallisena sairautena. Olin työskennellyt työurallani paljon erilaisten radiolähettimien kanssa joten altistuminen radioaalloille ei minulle itselleni ollut ollenkaan ihmeellistä. Altistuminen aiheuttajan huomasin vahingossa ollessani markkinatutkimusmatkalla Venäjän Karjalassa. Oleskeltuani Sortavalan alueella, jossa ei vielä GSM-puhelinverkko parin päivän ajan huomasin aamulla hotellista lähtiessäni, että jalkakipuni olivat poissa ja pystyin kävelemään aivan normaalisti. Kysyin eestiläisystävältäni, joka oli tulkkinani mitä eroa

tässä paikassa on verrattuna Suomeen muuta kuin ollaan Venäjällä. Hän ei kuitenkaan osannut vastata mitään julkaisukelpoista. Huomasin kuitenkin kipujen palaavan palattuamme toimivan verkon alueelle ja nopeiden lisätestien jälkeen totesin digitaalisen puhelinsignaalin olevan pahin allergiaoireiden aiheuttaja. Tunnistaessani ongelmani pystyin asennoitumaan siihen ja elämään sen kanssa vaikka se heikensikin selkeästi työkykyäni. Ongelmat olivat mukanani n. 10 vuotta, jonka jälkeen sain ilmeisesti onnistuneen siedätyksen oireiden aiheuttajille, kunhan en mene ja oleskele päiviä alueella, jossa on korkea kenttävoimakkuus tai data/puhelinliikenne. Esim. vuorokauden oleskelu suurkaupungeissa aiheuttaa oireita.

Tämä esimerkki osoittaa, että kansainväliset, jopa lähialueella, yhteydet ja toiminta siellä saattaa olla yrittäjälle merkittävä tiedonlähde muutenkin kuin kaupallisesti.

4.7 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen

Tämä aika sujui yritystoiminnan osalta staattisesti vakailla markkinoilla. Sairauteni esti minua ajoittain osallistumasta päivittäiseen työskentelyyn työkohteissa, joten etsin aktiivisesti uusia näköaloja.

Tunsin jo hieman Venäjää, joten kävin siellä agenttina erään yrittäjätuttavani lukuun, joka toimii puusepänteollisuuden alalla. Aiheena oli tietenkin puuraaka-aineen hankinta. Tämä osoittautui, kuten tunnettua, vaikeaksi ja toimivat kauppasuhteet eivät yleensä olleet kovinkaan pitkäikäisiä. Näillä matkoilla syntyi kuitenkin ainakin sosiaalisia verkostosuhteita, jotka toimivat osin vieläkin. Rakensimme esim. Pietarilaisille ystävillemme ja heidän tutuilleen satelliittivastaanottolaitteistoja. Viipurissa oli yhteistyökumppani, joka välitti myös laitteitamme. Hän haki niitä Kouvolasta tai me veimme ne Viipuriin.

4.7.1 Viipurin kaapeli-tv-verkon laajennusprojekti EU:n tukiprojektina

Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten pienikin asiantuntijataho voi tehdä yhteistyöprojekteja ulkomailla. Tietysti tässä selviää myös miten kansainväliset valuuttamarkkinoiden vaihtelut saattavat kaataa lähes valmiin toimituksen toteutumisen.

Olin Viipurin matkoillani tutustunut paikallisiin kaapeli-tv-verkon johtajiin ja he halusivat tehdä kanssamme teknisiä kehitystöitä ja verkostonsa laajennusta. Meillä oli hyvä tavarantoimittaja ja päämies FinnSat (nykyisin AnviaTV), joka oli erikoistunut

langattomaan digitaaliseen tv-signaalin siirtoon suunta-antenneilla pisteestä pisteeseen tai pisteestä ympärille useaan pisteeseen. Tältä pohjalta aloimme suunnitella projektin kokoamista.

EU:lla oli jo silloin toiminnassa Interreg-ohjelma, jonka piiristä löytyi sopiva rahoitusväline lähialueyhteistyöhön suunnittelemallemme kehityshankkeelle, jota haimme ja saimmekin. Viipurin kaupunki oli heikoissa rahavaroissa ja kaapeli-tv-toimintaa vaivasi tietysti sama puute. He kuitenkin katsoivat kykenevänsä suoriutumaan rahoitusosuudestaan, joka ei projektin alkuvaiheessa ollutkaan kovin suuri.

Laitteistokokonaisuutta suunniteltiin ja liitäntä tekniikoita olemassa olevaan teknologiaan tutkittiin. Kaikki alkoi olla valmiina toimitusaikataulun sopimiseen ja maksujärjestelyjen varmentamiseksi. Meni, ehkä onneksemme, odotellessa jatkoa pariviikkoa ja yhtenä aamuna herätessämme Viipuriin lähtöä suunnitellessa kuultiin uutisista, että rupla oli romahtanut. Olivat vaatimattomasti ottaneet yhden nollan perästä pois. Projekti tietysti keskeytettiin ja aloimme odottaa ruplan vahvistumista. Se ei tietenkään tapahtunut hetkessä, joten verkon laajennus jäi meiltä toteuttamatta ja EU-rahoitus luovutettiin toisiin tarkoituksiin.

Tässä tuli oppia valuuttariskeistä, joita ei yleensä pysty ennakoimaan kovin hyvin – varsinkaan näin suurta devalvoitumista. Yrityksemme kannalta vahingot jäivät suunnittelukustannustappioiksi.

4.7.2 Muutokset satelliittivastaanottopakettien toimituksissa.

Vuosikymmenen loppua kohti satelliittipaketit muuttuivat tuotteistetuiksi valmispaketeiksi, joita CanalDigital ja Viasat suoramarkkinoivat kuluttajille puhelimitse. Pakettiin kuului tietyn ohjelmakokonaisuuden sisältävä satelliitti-tv-maksukortti ja tarvittava vastaanottolaitepaketti sekä ilmainen asennus asiakkaan kiinteistöön tietyllä perusasennustasolla. Asiakkaan piti sitoutua vuodesta kahteen pituiseen sopimuskauteen, jonka jälkeen hän sai laitteiston itselleen. Asennuksen suorittivat ko. operaattoreiden valtuuttamat yhteistyökumppanit.

Tällä tarjouksella varsinkin normaaleille kuluttajille laitteisto tuli niin edulliseksi, että perinteisten vapaiden satelliittiohjelmien katseluun tarkoitettujen universaalien satelliittivastaanottimien menekki hiipui lähes täysin. Me asensimme jonkin verran näitä

paketteja eksoottisimmista maista tulleille kansallisuuksille – lähinnä Välimeren maista muuttaneille ja jonkin verran venäjänkielisille muuttajille.

Näin huomataan, että markkinavoimat ja uudet tuotteet ja tuotekonseptit ohjaavat toimialaa hyvinkin voimakkaasti. Yrittäjän tulee osata sopeutua muutokseen hankkimalla lisätöitä muista tuoteryhmistä tai sopeuttaa työvoima vallitsevaan tilanteeseen. Pienyrityksessä työvoiman vähentäminen voi olla lopullinen kuolinisku yritystoiminnalle, joten korvaavien lisätöiden hankinta on useinkin ainut mahdollisuus.

4.7.3 Uusi Viasat-konsepti

Vuosikymmenen vaihtuessa satelliittiohjelmaoperaattori Viasat ulkoisti asennustoimintansa ohjauksen ulkopuoliselle yritykselle InfoCare, joka myöhemmin on tarjonnut samoja välityspalveluja muillekin maksuohjelmaoperaattoreille. Tämä uudistunut tilanne maksukorttipakettien asennuksessa on tuonut epävarmuutta ja –luuloja asennusliikkeiden keskuuteen ja tämä InfoCare-konsepti onkin esitelty tarkemmin kohdassa Case 6.

4.8 2010-luku - uusia liiketoimintamalleja hakemassa

Pienten asennus- ja huoltopalvelua suorittavien liikkumavara yrityskehityksessä on nykyisellään varsin rajallinen. sähköalan tutkimukset ovat paljastaneet kehityksen polkeneen siellä paikallaan vuosikymmenet. Suorittamani kenttähaastattelut rinnakkaisilla rakennusten kunnossapito aloilla ovat varsin samansuuntaisia. Ulkoapäin tulevaa kilpailua ei vielä pelätä yleisesti, mutta alustavissa keskusteluissa ajatuksen antavat tilaa tällekin uhkalle hyvin yleisesti. Tässä on tietenkin nähtävä, että alalla toimiva tyypillinen yrittäjä ei ole päässyt tai halunnut seurata kansainvälistä työmarkkinapolitiikkaa edellä esitetyllä laajuudella. Näissä case- esimerkeissä esille tulleiden kokemusten ja alan markkinoiden kehittymisen sekä suoritettujen kyselyjen ja haastattelujen tukemana Luvussa 7. on esitetty malliratkaisu verkostoitumisesta konkreettisena esimerkkinä verkostoveturiyrityksen liiketoimintasuunnitelmana.

Katson verkostotyöskentelykokemusteni perusteella ja alan yrityksillä olevien niukkojen resurssien vuoksi esitettävän mallin antavan uusia kehitys- näkymiä mallin käyttöön uskaltautuvien yritysten keskuudessa.

4.9 Yhteenveto

Neljä vuosikymmentä asiakaspalvelua, sosiaalista yhteiselämää, kouluttamista, kouluttautumista, liiketoimintainnovointia, yritysten perustamista, yritysten lopettamista, verkostoitumisen tunnustelua, verkostoyrityksen perustamista, liiketoimintamallin jalostamista, toimialasta luopumista, yrityksestä luopumista, voittoja, tappioita, onnistumisia, epäonnistumisia, iloa ja kyyneleitäkin on pitkä ja paikoin raskas tie kuljettavaksi jopa yrittäjälle. Näitä kaikkia tapahtumia ja tuntoja sattuu varmaan jokaisen yrittäjän kohdalle jokin määrä. Kirjoittajan on vain todettava muinaisen runonkerääjän sanoin: joka paljon kulkee, se paljon kokee. Luvussa 8 on esitetty tarkemmat analyysit tärkeimmistä kokemuksista ja huomioista vuosikymmenittäin.

5 SERWAY- HUOLTOLIIKEVERKOSTO (CASE 2.)

Tässä case-esimerkissä esitellään verkostomaisen huoltoliikeketjun rakentamista ja sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä sekä yritetään etsiä syitä verkoston purkautumiseen.

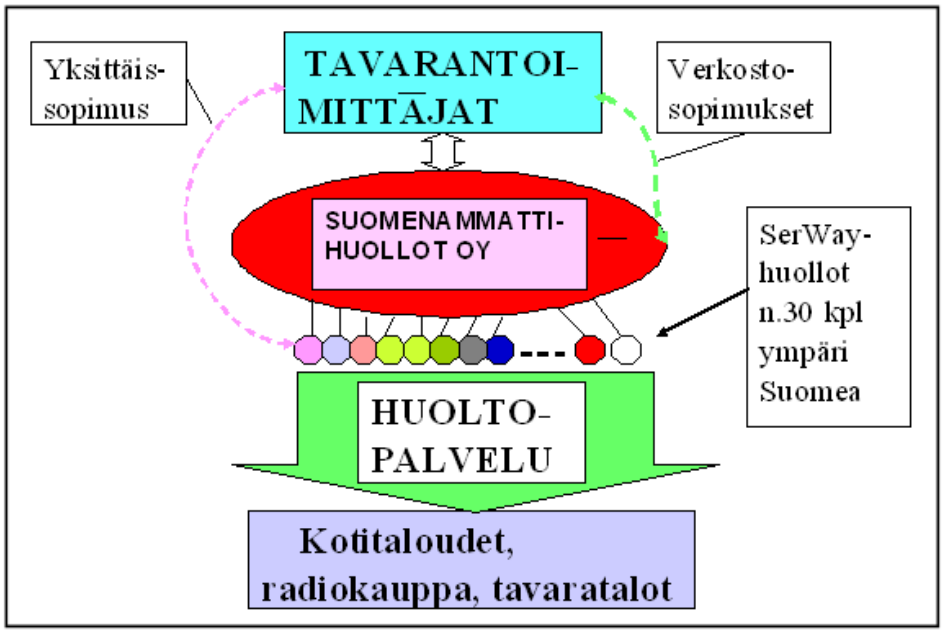
Kuten aiemmin teksteissä on tullut ilmi, kodintekniikkalaitteiden huoltotoiminta oli ollut heikosti kannattavaa liiketoimintaa. Tämä oli tilanne varsinkin alan yrityksissä, jotka kantoivat alueellaan suurimman vastuun myytyjen laitteiden jälkimarkkinoinnissa niiden takuuaikaisesta huoltotoiminnasta. Moneen kertaa tekemämme kenttäseurannat osoittivat, että näistä töistä saatava korvaus ei jättänyt yritykseen yhtään kehitysrahaa, hyvä jos peitti syntyneet välittömät kustannukset. Tästähän oli seurauksena, että varsinkin kyseiset yritykset joutuivat kompensoimaan tulojaan muilla työtuloilla. Nehän olivat suorat kuluttajatyöt, joiden velotushinta piti virittää maksimiinsa. Tämähän oli tietysti yrityksille niiden laskutushintakuvaa vääristävä tilanne.

Olimme yrittäneet neuvotella asian kuntoon saattamisesta jo vuosia tavarantoimittajien kanssa. Radiokauppakin oli periaatteessa huoltoliikkeiden kanssa asiasta samaa mieltä; takuuhuollot eivät ainakaan saisi olla tappiollisia vaan niistä pitäisi saada yritykselle pieni ylijäämä.
Tavarantoimittajat pitivät tilannetta oikeutettuna. Heidän mielestään huoltoliikkeen saivat kannattamattomasta takuuhuoltotoiminnastaan palkkion saadessaan huoltaa heidän laitteitaan mahdollisesti takuun päätyttyä kuluttajan laskuun!

Tämä tulevaisuuskuva ei valitettavasti toteutunut läheskään näin yksinkertaisesti. Muutamat alueella toimivat ns. villit huoltoliikkeet korjasivat takuunulkopuolisia laitteita tietysti yleensä edullisemmin, koska heillä ei ollut takuutöiden kompensointitarvetta eikä muutakaan jälkimarkkinasitoumusta. Toisena asiana oli se, että laitteet alkoivat olla edullisia ja kertakäyttöajatus kuluttajien keskuudessa kasvoi. Tuotteiden valmistuslaatu ja laitteiden käyttövarmuus parani, joten laitteet toimivat takuukorjausten jälkeen moitteetta vuosia. Näin kuluttaja oli valmis ostamaan suoraan uudemman teknologian tuotteen laitteen vikaantuessa esim. 4-5 vuoden käytön jälkeen. Näin kompensaatiotöitä ei tullut riittävästi.

Koska kauppiaat eivät todellisuudessa olleet halukkaita lähtemään kanssamme ajamaan korjausta asiaan, laitteiden hintaan olisi pitänyt saada pieni ns.

jälkimarkkinalisä, ryhmämme otti hieman etäisyyttä Kodintekniikkaliitosta ja lähti ajamaan itsenäisenä verkostona huoltotoiminnan yleistä kehittämistä ja kannattavuuden parantamista riittävälle tasolle. Useiden palaverien ja isompien kokousten jälkeen syntyi Suomen Ammattihuollot Oy, joka käytti markkinointinimenään SerWay-tunnusta. Ryhmään kuului n. 30 huoltoliikettä ympäri Suomea kaikista merkittävistä talouskeskittymistä, vähintään yksi kustakin ja suuremmista keskuksista useampi.(Kaavio 10.) Näiden keräämisessä auttoi vuosien saatossa tullut kenttäkokemukseni ja huoltomiehiin ja alan yrittäjiin luotu sosiaalinen verkostoituminen.



Kaavio 2. Suomen Ammattihuollot Oy:n SerWay-huoltoverkosto (A.Vesala 2011)

5.1. Koulutusta verkostotoimintaan

Alkuvaiheessa järjestimme yhteisiä seminaareja valitsemamme yrittäjyyskouluttajan ohjaamana. Hänellä oli pitkä kokemus radiokaupan alalta, jota hän hyödynsi toimiessaan itsenäisenä yrityskonsulttina.

Tämä kokemus antoi tietysti luottamusta välillemme, mutta uusien tuulien ja tyylien esille saattamisessa siitä ei välttämättä ollut hyötyä.

Joukkomme oli kuitenkin koulutustapahtumiin tyytyväisiä ja saimme kasattua yhteisen kehityssuunnitelman ja ketjullemme toimintaohjeen.

5.2. Verkoston tärkeimpiä tavoitteita

SerWay-verkostolle luotiin lista sen toimintaa ohjaavista päätavoitteista, jotka olivat osin taloudellisia, materiaalitoimintoja ohjaavia, koulutuksen koordinaatiota ja sopimustekniikkaa koskevia.

Pääkohdat tavoitteista:

- laskutushintojen oikeataso, takuutyöt pääkohtana
- yhteishankinnat: lomakkeet, mainosmateriaalit, varaosat, mittalaitteet, atk-järjestelmät
- koulutus: tekninen, liikkenjohto, asiakaspalvelu
- huoltosopimukset markkinoilla oleville toimijoille sekä markkinoille tuleville toimijoille

5.3. Ketjun johto

Käynnistysvaiheessa olin voimakkaasti mukana rakennustöissä ja ohjasin hallitustyöskentelyä. Hallituksessa oli merkittävimpien yritysten omistajat ja se työskenteli aktiivisesti ketjun saamiseksi toimintaan. Lähtiessäni kehittämään paikallistasolla laajempaa kiinteistöihin suunnattua kokonaisvaltaista huoltotoimintaa aikani ei enää riittänyt aktiiviseen ketjutyöhön ja vetäydyin rivijäseneksi.

Tässä kohdassa on hyvä huomata, että myydessäni yritykseni huoltotoiminnan uudelle yhtiölle ei SerWay-ketjun osakkeet ja oikeus toimia ketjun väreissä ollut itsestään selvä.

Ketjun johtoa päätettiin vahvistaa ja toimintaa tehostaa palkkaamalla yhtiöön toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja oli aluksi osa-aikainen, koska hän johti myös pääkaupunkiseudulle perustettua huoltoyksikköä, joka puolestaan oli erään tavarantoimittajan keskushuolto heidän ulkoistettuaan huolto-osastonsa. Valittu henkilö oli alla kokeneimpia, oltuaan suurimman TV-merkkimme tehtaan huoltopäällikkönä pitkän työuran.

KETJU OLI PERUSTETTU JA TOIMINNAN ALKUTAHDIT LYÖTY, MUTTA RIITTIKÖ VIELÄ SE?

5.4. Onnistuneita yhteishankkeita

Mainosmateriaalit:

- yleinen näkyvyys, autot ja liikkeen teipit

Laskutuslomakkeet:

- takuu- ja työlaskulomakkeet

5.5. Yhteisiin päätöksiin sitoutuminen

Verkoston yksi keskeisistä tavoitteista oli takuuveloitusten neuvottelemin asianmukaiselle tasolle. Tämä oli myös tavarantoimittajien suuntaan neuvoteltaessa tärkein tavoitteemme.
Neuvottelut aloitettiin ja vastapuolen vastarinta oli voimakasta, vuosikausia voimassa olleesta tilasta ei haluttu antaa periksi vaikka asia oli laskennallisesti selkeästi dokumentoitavissa.

Nyt jouduttiin mittaamaan ryhmän keskinäistä lojaalisuutta ja tehtyihin tavoitteisiin pyrittäessä tehtyihin päätöksiin sitoutumista.

Yhteisellä päätöksellä lähdimme ajamaan oikeutettua asiaamme sillä uhkalla, että lopetamme takuutyöt määräajaksi kunnes neuvottelut veloitusten korjaamiseksi saadaan aktiivisesti käyntiin. Meillä oli voimakas ryhmä, joka hallitsi keskeistä osaa koko maan huoltotoiminnasta. Tavarantoimittajat vastasivat huoltopäälliköittensä suulla, että on Suomessa huoltoliikkeitä, jotka haluavat tehdä tarjotut työt tälläkin hinnalla. Tämä uhka tavarantoimittajan puolelta puri ja sitoutuminen kaikkien jäsenten osalta ei ollut riittävän kestävää yhdessä tehtyihin päätöksiin ja he ilmoittivat, etteivät pysty lähtemään mukaan boikottiin.

Yksi ryhmämme päätavoitteista oli saanut pahan kolauksen ja se leimasi koko tulevaisuuden toimintoja. Verkostosta jäi jäljelle jakelukioski, joka välitti huoltolaskulomakkeita ja piti joskus viihteellisiä illanistujaisia, Oy:stä oli tullut RY.

Uskallan sanoa, että joillakin paikkakunnilla asia olisi voinut hoitua tilapäisjärjestelyin jotenkin jollakin aikajänteellä. Mutta aika pian kauppiaskenttämme olisi tullut puolellemme todeten, että merkkien, joiden huolto on näin heikoissa käsissä, ei ole kovin mukavaa myytävää.

Oppina tässä on se, että sitoutumisen vahvistamiseksi tulisi sopia esim. sanktioita siltä varalta, että joku haluaa poiketa yhteisistä päätöksistä. Toimivassa verkostossa ei voi olla vapaamatkustajia.

Niille tutkimuksen lukijoille, jotka tuntevat aihetta totean ottaneeni tässä esille vain verkoston toiminnan kannalta keskeisen näkökulman esimerkistämme enkä pureudu syvemmälle verkostossamme syntyneisiin muihin yksityiskohtiin ja kohtaloihin. Nämä osaltaan olivat myös vaikuttamassa ketjun purkautumiseen aikanaan ja kassassa olleiden varojen jakamiseen osakkaille. Totean asian selventämiseksi, että tämä ala on noilta ajoilta ollut vahvan muutoksen kourissa, mutta tilanne ei kyseisen asian kohdalta ole vieläkään kovin hyvässä kuosissa sen harvalukuisen yrittäjäjoukon kohdalla, jotka vielä sitkeästi toimivat alalla.

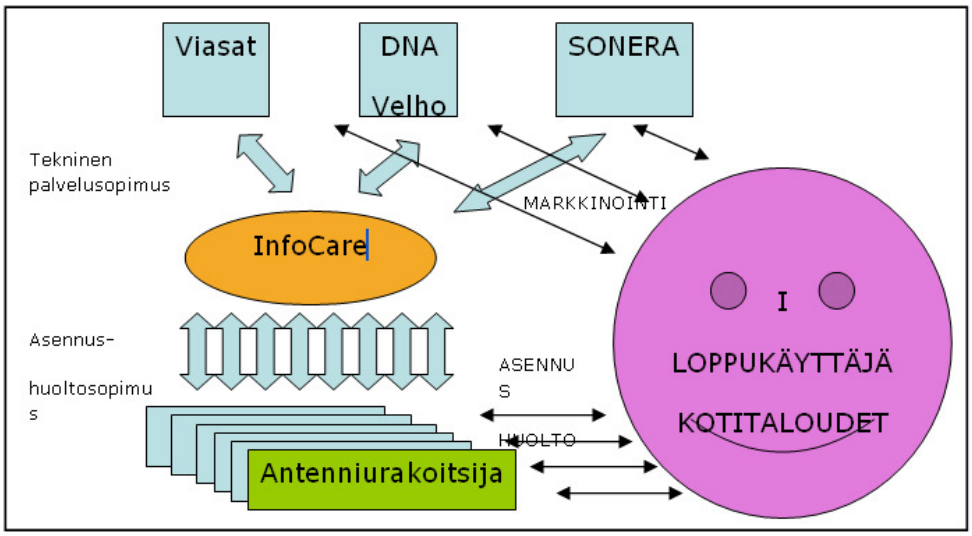
6. INFOCARE ASENNUSTÖIDEN OHJAAJANA (CASE 3.)

Pitkälle tuotteistettujen maksu-tv-kanavaoperaattoreiden tarjouspakettien toimitus on nyt ohjautumassa voimakkaasti sen suuntaiseksi, että he tarjoavat tuotepaketteja puhelimitse tai alan kauppaketjujen kautta kuluttajille. Laitteiden toimitus ja asennuksen organisointi kohteeseen on ulkoistettu kokonaan.

6.1. InfoCare-case

InfoCare on ottanut tällä hetkellä ison roolin toimitusten ohjaajana.(Kaavio 11.) Se on teknisten, logististen ja käyttöneuvonnan palveluihin erikoistunut yritys, joka hoitaa esim. Philips- tavaramerkin jakelua ja jälkimarkkinaa Suomessa.

Nyt se on tehnyt alihankintasopimuksia tuotepakettien toimituksen organisoinnista loppukäyttäjille. Sopimuksen piirissä on nyt operaattorit Viasat (satelliittivastaanotto), DNA Velho (teräväpiirto- tv) ja Sonera (satelliittilaajakaista). Viasat on toiminut koko maassa näin jo vuoden, DNA:n toiminta on rakentumassa eteläiseen Suomeen ja Sonera on käynnistämässä uutta tuotekonseptia vuoden vaihteessa.



Kaavio 3. InfoCare tuotepakettien toimitusten ohjaajana (A.Vesala 2011)

6.2. Tuntemuksia asennusliikkeiltä

Alamme yritykset suhtautuvat kyseiseen konseptiin varauksin, koska heidän pitäisi mennä mukaan toimittajaverkostoon, jossa tuote on paketoitu sisällöltään sekä hinnaltaan. Tästä on tietysti seurauksena, että myös asennusliikkeen saama asennushinta on perusteeltaan kiinteä.
Laitteen toimituksesta käyttövalmiiksi kuluttajalle päämies maksaa tietyn kiinteän korvauksen. Tietysti mikäli asennuskohteessa tarvitaan perusasennuksesta poikkeavia erityistöitä saa niistä laskuttaa asennuskohteesta erikseen.

Toiminta on jo osalle asentajia tuttua, koska Viasat ja CanalDigital ovat myyneet näin vastaanottopakettejaan vuosia. Nyt Viasat on ottanut käyttöönsä uuden toimintatavan ulkoistaessaan lähes kaiken toiminnallisen ohjelmatarjonnan toimituksistaan. Näissä asennuksissa on tietysti ongelmallista urakkahinnoittelu ja melko alhainen hintataso.
Tämä vaatiikin riittävää volyymia asennuksissa ja asennustoiminnan tehokasta organisointia sekä teknisesti että toimitusajallisesti.

Tämäntyyppiset asennustehtävät, jotka usein ovat lähtöisin vielä Suomen ulkopuolisten maiden yrityksiltä, ovat otollisia ulkomaisille palveluntarjoajille. Selkeät saman mallin mukaan tehtävät asennukset ja toimittajan maksama ja lähettämä asentaja ovat kuin luotu jollekin vähän huonosti kieltä puhuvalle asennuspalvelulle. Asennusyrityksemme ajattelevat usein, että työt, joiden tuottavuuden eteen on tehtävä eritysjärjestelyjä, voidaankin antaa vaikka ulkomaalaisille keikka-asentajille. Tämä ajatusmalli on kuitenkin koko alan kannalta varsin vaarallinen, koska isokin kakku syödään paloina. Maihinnousu mantereellemme, näillä ehkä jonkun mielestä merkityksettömillä markkinoilla, antaa mahdollisuuden tunkeutua muillekin toimialan työkohteille.

Tämäntyyppisten tuotteistettujen palvelupakettien määrä tulee varmaan lisääntymään alallamme ainakin sitä mukaa kun uudet kansainväliset markkinointiyhtiöt tunkeutuvat maahamme.

Tuntuisi yrittäjille olevan järkevää kehittää asennustoiminnan kilpailukykyä ja hakea volyymeita alueellisella yritysten välisellä yhteistyöllä – verkostoitumalla.

7 RATKAISUMALLI TUTKIMUSONGELMAAN

Yritysverkosto – verkostoveturi

Tässä kappaleessa esitetään malliratkaisu päätutkimusongelmaan. Liiketoimintamallin muodossa esitetään verkostoyritysesimerkki, joka on luotu aitoon ympäristöön kehittämään antenni- ja teleurakointialalla toimivan asennusliikkeen liiketoimintaa vastaamaan paremmin lähitulevaisuuden haasteisiin teknisesti ja määrällisesti kehittyvässä kiinteistöjen kunnossapidon kentässä. Kilpailukykyä, palvelukyvykkyyttä ja synergiaa sekä volyymeja haetaan verkostoitumalla muutaman rinnakkaistoimialalla toimivan kiinteistöjen teknistä kunnossapitoa ja asennustoimintaa harjoittavan paikallisyrityksen kanssa ja perustamalla toiminnallisesti (voi olla myös yhteisomistusta) yhteinen taloushallinnon ja myynnin sekä markkinoinnin yritys verkostoveturiksi.

Tämän esityksen verkostotoimintamalli on teoreettinen, mutta se on laadittu aitoon yritysympäristöön ja sen laadinnassa on huomioitu tutkijan vuosikymmenten kokemus kunnossapitoalalta sekä tutkimuksen sähköalan kyselytutkimusten tuloksia. Asiantuntijoina laadinnassa ovat tutkijan lisäksi olleet insinööri Kari Kallunki, jolla on rakennusalan peruskoulutus ja lisäksi vankka kokemus kiinteistönhuoltosektorilta, ja insinööri Risto Ristola, jolla on sähköalan peruskoulutus ja pitkä kokemus sähköalan eri tehtävistä.

Esityksen keskeinen sisältö käsittelee verkostoveturia ja veturiyrityksen rakentamista. Veturiyrityksen liiketoimintasuunnitelma on yleissuunnitelma, jossa kuitenkin on pyritty tuomaan esille kaikki keskeiset sisällöt, jotka tulisi huomioida veturiyritystä suunniteltaessa ja valmistauduttaessa sen perustamiseen. Jos suunnitelmaa käytetään mallina jossakin tulevaisuuden käytännön verkostoratkaisussa veturia perustettaessa, on esitys otettava yleisohjeellisena lähdeteoksena.

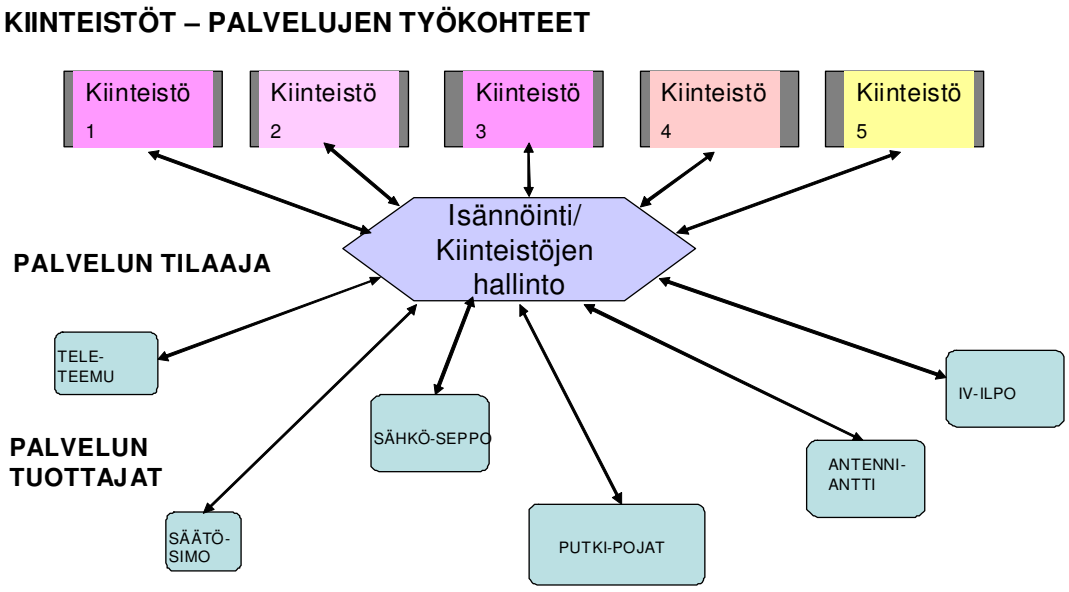
Koska koko verkoston perustaminen on varsin laaja ja vaativa prosessi, on tutkija päätynyt esittämään rakennettavasta verkostosta vain yleiskuvauksia ja keskittymään esitettävän verkostomallin avainyritykseen verkostoveturiin. Tästä samasta näkökannasta; verkostoveturin keskeisestä tehtävästä verkoston kokoavana voimana, toimintaa koordinoivana ja verkoston johtajuudesta sekä asiakkuuksien hoidosta vastaavana toimijana; ovat myös tutkimuksen keskeisten lähdeteosten kirjoittajat Niemelä, Möller ja Vesalainen ryhmineen kirjoittaneet teoksissaan.

Toinen tärkeä valintakriteeri tutkijan valinnaksi Niemelän (2002) Kilpailukykyisen verkostomallin ja mielestäni käyttökelpoiselta tuntuvan verkostoveturivetoisen ratkaisumallin käyttöön on kyselytutkimusosion tuloksen vahvistama alan heikko taloudellinen resurssipohja. Tämä malli ei välttämättä vaadi verkostojäseniltä merkittävää rahallista panostusta verkostoituessaan. Syntyvät verkostoveturin palvelumaksuthan he joutuvat tavalla tai toisella maksamaan erityyppisille yrityspalveluyrityksille yksinkin toimiessaan.

7.1 Tilannekatsaus palvelukentästä tällä hetkellä

Alueella toimii useita muutaman (1-3) asentajan yrityksiä teknisen kunnossapidon alueella. Kaavio 4. esittää tilannetta tällä hetkellä. Yritysten koosta johtuen laadukkaan taloushallinnon ja markkinoinnin järjestäminen yrityksissä on lähes mahdotonta. Käytännössä mikroyritykset eivät pysty palkkaamaan ko. tehtäviin henkilöstöä, vaan yrittäjän työaika kuluu ja pitenee em. asioiden hoitamisen johdosta. Tämä puolestaan estää yrityksen toiminnallisen ja strategisen kehittämisen.

Mikroyritysten asiakaskuntana ovat alueen kiinteistömassan omistajat ja haltijat. Näitä ovat mm. isännöintitoimistot, valtio ja kunnat. Toiminnan laatu asiakkaaseen päin on erittäin moninaista.



Kaavio 4. Kiinteistöjen kunnossapidon palvelutoimen kenttä

7.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

7.2.1 Toimialan kehitys

Toimialan markkinoiden dynaamiset osapuolet ovat: sijoittaja/rahoittaja/kuntaomistaja/ kaupunkiomistaja, käyttäjä ja palvelutuottaja, omistaja tai isännöinti/kiinteistön huolto- ja palveluyritykset

Tilastokeskuksen mukaan kiinteistöteknisten palveluiden markkinat jokaisessa Pohjoismaassa noin 4–6 mrd. euroa.

Kiinteistöteknisten palveluiden liikevaihto yrityksissä kasvoi vuonna 2009 ja kasvaa yhä edelleen. Huolto- ja kunnossapitoliiketoiminnan osuus rakennuskustannuksista sekä kiinteistökannan korjaus- ja kunnossapitotöistä kasvaa teknisten järjestelmien lisääntymisen ja monipuolistumisen sekä eri toimintojen lisääntyneen ulkoistuksen seurauksena. Myös asuntojen saneeraukset lisääntyvät. Huolto- ja kunnossapitoliiketoiminnan osuus koko toimialan liikevaihdosta on lähes 60 prosenttia. Taloteknisiin palveluihin liittyy entistä enemmän teknologista sisältöä ja osaamista. EU-direktiivit ohjaavat teknisiä ratkaisuja (mm. energiansäästö). Investointivaihe kiinteistöteknisten huolto- ja kunnossapitopalvelun markkinoilla on vain osa Design & Build-tyylistä palvelumallia, jossa palveluketju laajenee tulevaisuuden markkinoilla koko elinkaaren ajalle.

7.2.2 Toimintaympäristö

Kiinteistöalan yrityskenttä on murroksessa. Pienet omistajavetoiset yritykset katoavat merkittävässä määrin seuraavan 5 -10 vuoden kuluessa yrittäjäkunnan ikääntyessä, myös monet isot yritykset ovat myynnissä. Voidaan todeta, että alan työvoima vanhenee ja kokonaistyömäärä vähenee, valtakunnalliset kiinteistönomistajat ja teollisuus ulkoistavat taloteknisiä palveluja, asiakkuudet korostuvat, kumppanuudet ja partneruudet lisääntyvät, kuntien ja kaupunkien teknisen toimen ulkoistukset ovat kasvussa.

7.2.3 Markkinat

Päämääränä verkostoveturiyrityksen perustajilla on ennakointityökalun määrittely. Ennakointi tapahtuu samanaikaisesti sekä liiketoiminnan ennakoinnilla että osaamisen

ennakoinnilla sekä asiakkaan tarpeiden ennakoinnilla. Asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi palvelukonseptin pitää olla toteuttamiskelpoinen, uusi, haluttu, hyväksytty sekä ennen kaikkea uskottava ja käyttökelpoinen.

Markkinatilanne, tekninen huolto ja kiinteistöjen hallinnointi

Tekninen huolto: markkinat yleisesti vakaat ja hyvällä tasolla sekä teknisen huollon ja kunnossapidon odotetaan kasvavan vuosittain 10-15%.

Kiinteistöjen hallinnointi, Facilities Management. palvelujen ulkoistaminen jatkuu kaiken aikaa, mutta päätöksenteko on aikaa vievää yksittäisissä toimeksiannoissa. Suuret asiakkaat pyrkivät ulkoistamaan kaiken kunnossapidon yhdelle kumppanille.

7.2.4 Kilpailutilanne

Kiinteistöteknisten palvelujen yleinen kilpailutilanne talousalueella: alueella ei ole kokonaisvaltaisen tai edes merkittävää osaa talotekniikan teknisen kunnossapidon kattavaa yksittäistä palveluntuottajaa.

Seuraavassa onkin esitelty alueella toimivia yrityksiä eri teknisiltä sektoreilta.

SÄHKÖ - TELE: alueella toimii 2-3 suurempaa sähköasennusyritystä, joilla on pienet osastot erikoisasennukseen. Nämä yritykset keskittyvät lähinnä uudiskohteiden urakointiin ja erikoisasentajat työskentelevät lähinnä omissa sähköurakoinnin työkohteissa esim. tele- ja antenniverkkojen kaapelointi. Tämä yritysryhmä ei panosta jatkuvaan kunnossapitoon. Pieniä lähinnä yhden miehen yrityksiä on lukuisia. Ne toimivat pienissä uudisrakennus-kohteissa ja erilaisissa saneerausprojekteissa. Ne eivät ole keskittyneet pitkäjänteisyyttä vaativaan kunnossapitotoimintaan kuin yksittäisten korjaustoimenpiteiden muodossa. Tämän alueen erikoisurakointi (antenni- ja kuituverkot sekä kiinteistöjen automaatiotekniikka) on myös yksittäisten ammatinharjoittajien hallinnassa. Heidän henkilöstökapasiteetti ei kuitenkaan riitä jatkuvan (vuosi, kuukausi, vuorokausi) teknisen kunnossapidon ja ylläpidon palveluiden todelliseen toteuttamiseen. Alueella on myös yksi merkittävämpi kuitulaajakaista-verkkoratkaisuihin erikoistunut yritys, joka ei kuitenkaan tarjoa muita palveluja.

LVI: alueen yritysrakenne noudattaa samaa mallia kuin edellä esitelty sähkö-/teleala. Alueella toimivat yritykset keskittyvät pääosin LV-töihin ja niissäkin pääosin uudiskohteisiin. Varsinkin tällä alueella työkohteet ovat lisäksi ympäri Etelä-Suomea

pääosin pääkaupunkiseudulla. Ilmanvaihtolaitteiden alueella on myös muutama yksittäinen ammatinharjoittaja joka tarjoaa kunnossapitopalveluja.

KIINTEISTÖHUOLTO: alueella toimivat perinteisen kiinteistöhuoltoalan yritykset ovat pieniä paikallisia korttelihuoltoja tai jonkun laajemmalla alueella toimivan suuremman yrityksen paikallisia toimipisteitä. Paikalliset kiinteistöhuollot ovat keskittyneet lähinnä kiinteistöjen ulkoalueisiin, ketjujen yrityksissä voi olla yksittäisiä erikoisasentajia, mutta hekin suorittavat satunnaisia lähinnä huoltoon liittyviä kunnostustöitä sopimuskiinteistöissä. Eritysosaamista teknisiin järjestelmiin näistäkään yrityksistä ei juuri ole saatavilla.

YHTEENVETO: alueella näyttäisi olevan hyvin tilaa moniosaajayritykselle, joka keskittyisi nimenomaan kiinteistöjen kunnossapitoon; korjaukset, ylläpitohuolto ja saneeraukset.

7.2.5. Kilpailukeinot uudentyyppiselle yritystoiminnalle

Tapa toimia

Verkostolle on löydettävä toiminnallinen tapa, jolla se pystyy kilpailemaan toiminta-alueellaan. Huomioitavat seikat ovat palveluyritystoiminnassa luonnollisesti asiakaslähtöisiä. Toimialan dynamiikka perustuu liiketoimintasuhteisiin ja lisäarvon tuottokykyyn sopimussuhteessa ja sopimussuhteen yli ”toisen portaan” asiakkaalle. Osaamisen ulottuvuudet ovat siten: oman alueen ydinosaaminen, kilpailuedut, lisäarvojen tuotto asiakkaalle sekä asiakkaan asiakkaalle ja kilpailukykyisen yritysverkoston rakentaminen.

Verkoston sisäiset vahvuudet

Verkoston sisäisiä vahvuuksia tulee myös käyttää tehokkaasti kilpailukeinoina. Teoreettisena verkoston kilpailukykyä lisäävänä tavoitteena on yhdistää kaksi eri verkoston yrityksiin liittyvää näkökulmaa: yrityksien kehityskyky ja henkilöstön osaaminen.

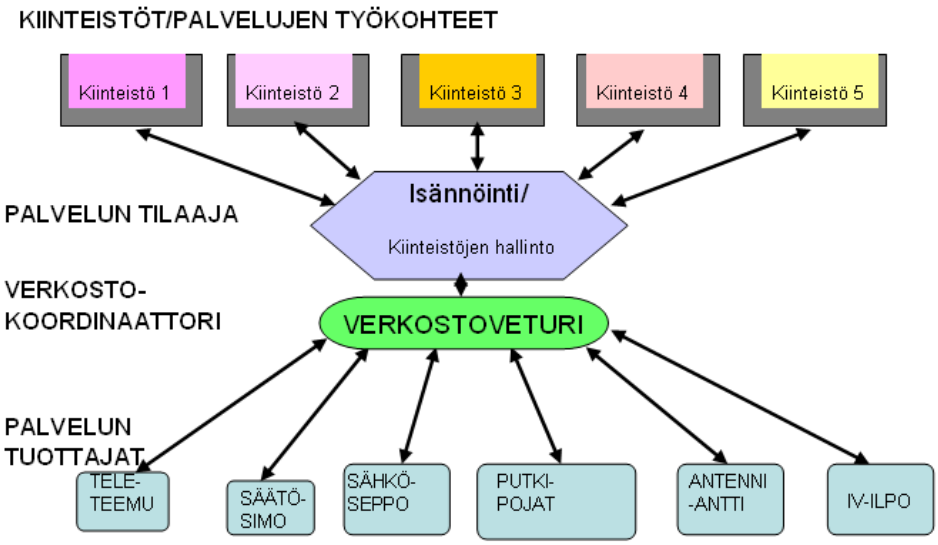
Jatkuva seuranta

Verkoston kilpailukyvyn kehityksen varmistamiseksi käytetään jatkuvina mittareina: asiakastyytyväisyys tai -vastaavuus, omistaja- sekä yhteis-työtyytyväisyys, työntekijätyytyväisyys, innovatiivisuus, osaamisen kehityspanostukset, taloudellinen

tulos sekä yrityksen arvo, markkina-osuus ja tulevaisuuden näkymät.

7.3 Verkostoyritysmalli ja sen kehitys

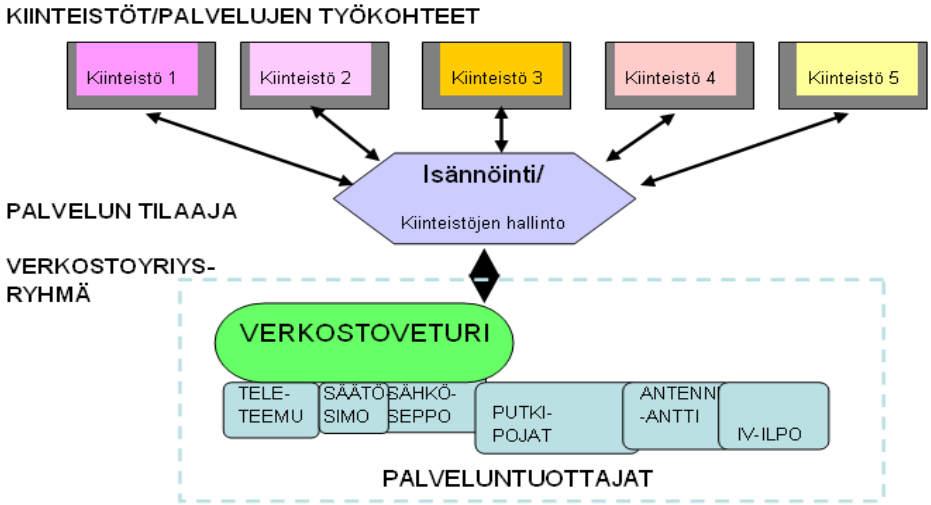
Synnyttämällä KymKump-veturiyritys ja etsimällä verkostoyhteistyöhön halukkaat ja sopivat yhteistyökumppanit palveluiden tuottajiksi saavutetaan verkostomallin tavoitemalli 1. Kaaviossa 5. on esitetty ensimmäisen vaiheen verkostomalli, jossa on verkostoveturiyritys asiakkaiden ja palveluyksiköiden välissä. On syntynyt vertikaalista verkostoitumista horisontaalisesti toimivan palveluverkoston päälle.



Kaavio 5. Tavoitetila 1. verkostomallista

.

Välittömästi, kun mallin 1. mukainen toiminta on saatu käynnistymään, on verkostoyhteistyössä mahdollista alkaa parantamaan palveluntuottajien horisontaalista yhteistyötä kehittämällä yritystenvälistä synergiaa esim. työvoiman käytön, yhteisten työprojektien ja tieto-taidon vaihdon välillä. Kaavio 6. esittää tavoitevaihe 2:sta.



Kaavio 6. Tavoitetilanne 2

7.4 Liiketoimintamalli verkoston veturiyritykselle

Seuraavassa esitellään seikkaperäisempi liiketoimintasuunnitelma verkostoveturi-yritykselle. Tämä on tärkein toiminnallinen osio koko verkoston rakentamisen ja sen toimivuuden kannalta. Verkostoveturin toiminta antaa suunnan koko verkoston toiminnan arvostukselle yli koko asiakaskunnan.

Verkostoveturin toiminta perustuu palveluntuottajien teknisten palvelujen ohjaamiseen ja markkinointiin eri asiakasryhmille sekä yhteisen yrityskuvan luontiin ja ylläpitoon ulospäin.

Perustajajäsenet omaisivat kiinteistöhuoltotoiminnan perustuntemuksen lisäksi vankan taloushallinnon ja markkinoinnin osaamisen lisäksi heillä olisi vankka näkemys asiakaspalvelusta ja sen kehittämisestä, jotta yritys voisi erottautua muista alan toimijoista korkealla lisäarvontuottokyvyllään asiakassektoriin. Osa heistä olisi kiinteästi mukana toiminnassa ja osa taustavaikuttajina ja tietotaidon tukilähteinä toimintaa kehitettäessä. Osakkaiden ulkopuolisia on rekrytoitava lähinnä asiakaspalvelu ja taloushallinnon toimistopalveluihin.

Toiminnan tuloksellisuudesta vastaa tietysti verkoston kyky hyödyntää ulkoisen markkinoinnin tuloksia. Sisäinen markkinointi ja palvelutoiminta, verkoston jäsenille suunnatut palvelut, ovat kuitenkin verkoston perustamis- ja alkutoimintavaiheessa huomattavasti tärkeämpiä asioita kuin ulkoinen markkinointi. Sen vuoksi tässä liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään lähinnä verkoston sisäisiin toimintoihin.

7.4.1 Verkostoveturin toiminnantoiminnan perusajatus

Toiminnan perusajatuksena on tarjota kyseisellä talousalueella toimiville teknisen kunnossapitoalan mikroyrityksille verkostomallin mukaisesti keskitetty taloushallinto- ja markkinointiorganisaatio. Yhtiön tavoitteena on kehittää näitä teknistä kunnossapitoa tukevia palveluja sekä tuottaa yrityksille rajapinta heidän asiakkaisiin. Tarjottava verkostomalli on vaihtoehto mikroyritykselle ison palveluyrityksen palvelutarjonnan hyödyntämiseen. Samalla oma yrittäjyys ja itsenäisyys säilyvät.

Verkostoon liittyvät yritykset saavuttavat kumppanuudella oman liiketoiminnan joustoa, mittakaavaedun ja riskien pienentymisen. Omaan ydinosaamiseensa keskittyminen mahdollistaa paremman ja ammattitaitoisemman osaamisen. Kumppanuuden avulla yritykset hankkivat paremman markkina-aseman sekä saavuttavat tuottavuusetuja ja säästöjä laadusta tinkimättä.

Mikroyritysten asiakkaat vastaavasti saisivat haluamansa palvelut keskitetysti ja laadukkaammin yhdestä toimipisteestä. Käytännössä verkostoveturi, käytettäköön siitä nimeä KymKump, erikoistuu hankkimaan mikroyrityksille keskitetyt toimitilat sekä tarvittavan henkilöstön taloushallintoon, asiakaspalveluun ja markkinointiin. Asiakaspalvelu sisältää aula- ja postipalvelut, helpdesk-palvelun palvelupyyntöjen hallintaan. Asiakaspalveluun liittyy myös olennaisesti yhteinen markkinointi. Markkinointi käsittäisi tiedottamisen, asiakassuhdejohtamisen ja kootun uusasiakashankinnan. Taloushallinto käsittäisi sähköisen kirjanpito-, asiakaslaskutus-, ja arkistointipalvelut. Lisäpalveluna voidaan ottaa vielä controller-palvelut. Toimitilat käsittäisivät kunkin mikroyrityksen tarvitseman varastotilan, yhteiset sosiaalitilat, neuvottelutilat.

7.4.2 Visio

Luoda yritys-yrittäjäryhmälle uusi toimintamalli, joka tuottaa niille kyvyn toteuttaa taloudellisesti ja operatiivisesti laadukasta liiketoimintaa, jossa viitekehyksenä on niin yrityksen, yrittäjien sisäisten arvojen ja henkilökohtaisten tavoitteiden vaaliminen sekä asiakaskunnalle sekä sidosryhmille tuotetun arvon kasvattaminen.

7.4.3 Päätavoitteet

Ohjata koottu pienyritysryhmä kasvuyritysten tielle ja näin saavuttaa sekä vakiinnuttaa asema merkittävänä toimijana omalla markkina-alueellaan. Kasvun lähteinä toimivat

teknisen kunnossapidon nykyisten toimintojen kehittäminen ja uusien palvelumahdollisuuksien etsiminen ja niihin sopivien palvelutuotteiden luominen.

7.4.4 Motto

Parempaa Palvelua – Parempia töitä – Parempi tuotto – Parempi mieli

7.4.5 Liikeidea

Luodaan valitulle markkina-alueelle kiinteistöjen tekniseen kunnossapitoon erikois-tuneiden pienyritysten verkostoyritysryhmä, jonka toiminnalliseksi koordinaattoriksi perustetaan verkostoveturiyritys, joka huolehtii lähes kaikista verkostoyritysten suoranaisen teknisen palvelutoiminnan teknisen toteutuksen ulkopuolelle jäävistä yritystoimintaan liittyvistä yleistoiminnoista kuten: talous, markkinointi, toimitila ja asiakaspalvelu.

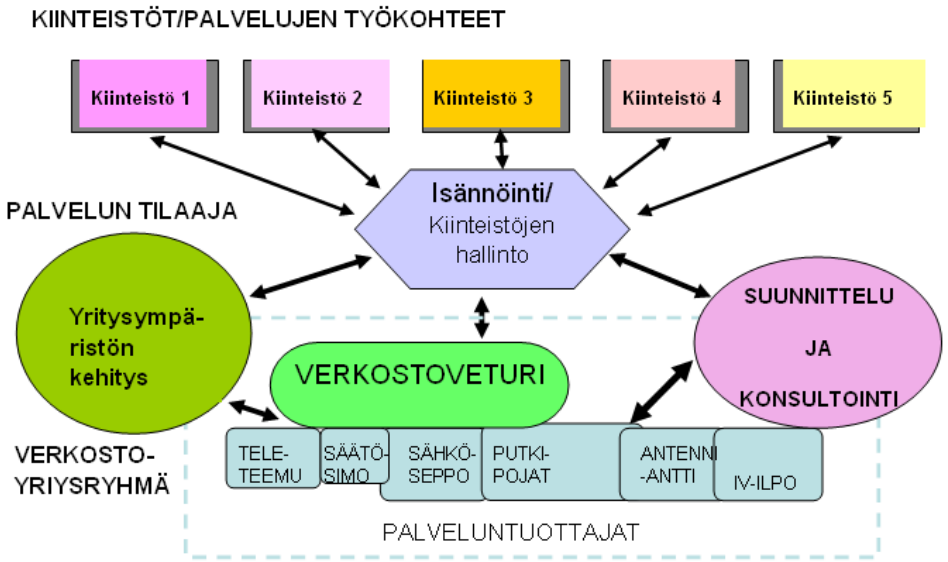
7.4.6 Strategia

Verkostoveturin perustajat ovat yritystoiminnan ja kunnossapidon ammattilaisia ja he rakentavat veturiyrityksen ja sen ympärille varsinaisten asennustekniikan osaajien yritysten verkoston.

Varsinaiset operatiiviset yritykset/yrittäjät ovat mahdollisuuksien mukaan alalla ja alueella nyt jo toimivia pienyrityksiä tai ammatinharjoittajia. Tarvittaessa tietylle toimialalle haetaan uusi yrittäjä. Tällä toimintamallilla vapautetaan teknisissä palvelutehtävissä työskentelevät yrittäjät suorittamaan vahvaa osaamisaluetta, jolloin työn tuottavuus saadaan kohoamaan ja samalla verkostoveturin asiantuntemus yritystoiminnan yleistoiminnoissa nostaa ryhmän arvostusta ja tunnettuutta asiakaskentässä luotettavana yhteistyökumppanina.

Strategian ensimmäinen vaihe on synnyttää teknisen alueensa osaavista pienyrittäjistä asiakkaiden suuntaan jo merkittävän kokoinen palvelujen tuottaja ja koordinoida verkostojäsenten nykyiset kiinteistöihin kohdistuvat kunnossapitopalvelut yhtenäisiksi selvästi tunnistettaviksi tuotteiksi, osiksi verkoston palvelutuotekonseptin tarjontaa.

Strategian seuraava vaihe keskittyy verkoston sisäiseen kehitystyöhön, palvelutarjonnan edelleen kehittämiseen ja asiakassuhteiden tiivistämiseen, joilla haetaan palveluille lisäarvoa ja avataan mahdollisuuksia synnyttää uusia palvelutuotteita ja -kohteita nykyisille sekä aivan uusille asiakkaille.



Kaavio 7. Tavoitetilanne 3.

Kaaviossa 7. on esitetty pitemmän ajan tavoite Tavoitetilanne 3. kaaviolla. Tässä tilanteessa verkosto on kehittynyt jo selvästi. Veturiyritys tuottaa lisäarvoa sekä verkoston jäsenille että kiinteistöasiakkaille.

7.5 Verkostoveturin perustajatiimi, omistus ja perustiedot

7.5.1 Perustajatiimi

Verkostoveturin perustajina ovat verkostoyrittämisen sekä taloushallinnon ja teknisen kunnossapidon ammattilaisten ryhmä, jotka myös toimivat omistajina tai ainakin hallitustyöskentelyssä. Mukana voi tarvittaessa olla myös kiinteistöomistaja/-yhtiö mikäli sen katsotaan tuovan yritykselle lisäarvoa tai se tukee yritystoimintaa muutoin.

7.5.2 Omistus

Omistus keskittyy ainakin alkutilanteessa veturiyrityksen toimivalle johdolle toiminnan ja päätöksenteon tehostamiseksi. Myöhemmin kun verkosto on saatu toimintaan suunnitellulla tavalla saattaa olla hyvä tarjota myös verkoston jäsenyritykselle osuuksia tai optioita veturiyrityksestä. Taulukko 2. esittää omistuspohjan.

Taulukko 2. Veturiyrityksen omistuspohja

TEHTÄVÄKUVAUS	KOULUTUS	TEHTÄVÄNIMIKE
TEKNINEN ASIANTUNTEMUS	DI / INSINÖÖRI	Tj
TALOUSHALLINNON ASIANTUNTEMUS	KTM	Hpj
MARKKINOINNIN ASIANTUNTEMUS	KTM / DI	
KIINTEISTÖASIAN-TUNTEMUS		SIJOITTAJA

7.5.3 Veturin perustiedot

Taulukossa 3. on esitetty verkostoveturin perustiedot.

7.6 Liiketoimintamalli ja arvontuotto asiakkaalle

7.6.1 Liiketoimintamalli

Taulukossa 4. on esitetty pelkistetysti KymKump:in liiketoimintamalli.

Taulukko 3. Perustiedot, KymKump

Nimi	KymKump verkostoveturi	
Sijainti	Etelä-Suomi	
Perustamisvuosi	201X	
Toimiala	Kiinteistötekniset palvelut	
Omistus	-	
Liikevaihto, ennuste 2010	0.20 M€	
Henkilöstö	toimihenkilöt 1, tuotanto 2	
Toimitilat, toimipisteet	KympKeskus, osoite	200 m^2
	KympVarasto, osoite	- m^2

Taulukko 4. Liiketoimintamalli, KymKump

Nimi	KymKump verkostoveturi	
Tarve/hyöty verkostojäsenelle	**Imago**	
liiketoiminnan jousto, mittakaavaetu ja riskin pienentyminen	palveleva asiansa osaava tehokas	
Asiakkaat/asiakasryhmät	**Tuotteet/palvelut**	
verkoston asiakkaina kiinteistöomistajat ja haltijat	asiakaspalvelu markkinointi ja uusasiakashankinta taloushallinto ja controller-palvelu toimitilat	
Tapa toimia	Keskitetty taloushallinto- ja markkinointipalvelu	
Yrityksen voimavarat eli resurssit		
Fyysiset	Taloudelliset	Henkiset
vuokratilat taloushallinnon tarvitsemat laitteet ja ohjelmistot	verkoston kk-laskutus	henkilöstön ammattitaito ja koulutus

7.6.2 Kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaalle

Arvontuottokykyä kuvataan SWOT-analyysin keinoin. Taulukossa 5. esitetään verkoston SWOT-analyysi verkostojäsenen näkökulmasta.

Taulukko 5. Verkosto SWOT-analyysi

Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
tunnettu toimija ja palvelutaso laaja asiakaskunta ammattitaitoinen henkilöstö riskin jakautuminen	verkostorakenteen säilyvyys
Mahdollisuudet (O)	Uhat (T)
uusien tuotteiden lanseeraus uusien toimintamallien käyttöönotto eri palvelutuotteiden synergiaetuudet	yhteistyön puute verkostotoimijoiden välillä (sitoutuminen) korvaavien yrittäjien saanti hallitun kasvun epäonnistuminen laadun ylläpito (heikoin lenkki)

7.7 Markkinointisuunnitelma

7.7.1 Ulkoinen ja sisäinen markkinointi

Markkinointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen markkinointiin. Ulkoisen markkinoinnin kohderyhmiä ovat KympKump:n verkoston asiakkaat ja muut verkoston ulkopuoliset tahot, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Ulkoisen markkinoinnin tarkoituksena on saada asiakkaat tietoiseksi KymKump:sta sekä kiinnostumaan siitä ja sen tarjoamista palveluista, saada palautetta asiakkaiden ulottuville ja lisäksi saada asiakkaat ostamaan KympKump:n tarjoamia palveluita ja laajentamaan ostoa Kympkump:lta.

Ulkoinen markkinointi kohdennetaan asiakkaille tuotteistuksen ja tuotepakettien kautta sekä yhteinen näkyvyys mahdollisten työasujen ja esim. kuljetuskaluston välityksellä.

Tässä markkinointisuunnitelmassa käsitellään yksityiskohtaisemmin sisäistä markkinointia, joka liittyy verkostoveturin liikeideaan ja budjetointiin (tehdyt laskelmat ja budjetointi on rajattu sisäinen markkinointi huomioiden). Kysymys on verkostoidean myymisestä verkostoon haluttaville toimijoille.

Sisäinen markkinointi kohdistuu KymKump:n liikeidean mukaisen toiminnan vaatiman verkoston rakentamiseksi. Pyritään saamaan ne ammatinharjoittajat ja mikroyritykset mukaan verkostoliiketoimintaan.

7.7.2 Myyntitavoitteet

Myyntitavoitteena on täyttää verkostoveturin kulubudjetti ja sen tarvitsema tuottovaade (kate).

7.7.3 Markkinoinnin organisointi

Verkoston veturi KymKump ja pääosin sen toimitusjohtaja vastaa toimijoiden hankinnasta ja valinnasta verkostoon. Työstetään työkalukirja markkinointimateriaaliksi.

Työkalukirjassa esitetään toimintamalli, kulupohja ja laskenta, keskinäiset vastuut, organisointi, KymKump:n asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, yhteiskunnan tuet alkaville mikroyrityksille, yhteiskunnan koulutusmahdollisuudet sekä rahoitusmallit yritystoiminnan aloittamiseksi. Idea markkinoidaan jäsenyrittäjäkandidaateille (olemassa olevat ja mahdolliset uudet alkavat yritykset).

7.7.4 Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen

Kustannusrakenteen riittävän tarkka avaus ja 1. toimintavuoden jälkeen siirtyminen toimintolaskentaan.

7.7.5 Tuotteet ja palvelut

Verkoston sisäiset palvelut jaetaan eri palvelupaketteihin, jotka määritellään joko välttämättömiksi tai vapaaehtoisiksi verkostoon liityttäessä.

Asiakaspalvelu- palvelupaketti sisältää KympKump mikroyrityksen: aula- ja posti-palvelut sekä helpdesk-palvelun palvelupyyntöjen hallintaan.

Controller- palvelupaketti sisältää: taloushallinnon organisoinnin, kehittämisen ja tehostamisen; johdon ja muun henkilöstön päivittäisen taloustuen; lyhyen ja pitkän tähtäimen taloussuunnittelun; kuukausiraporttien analysoinnin; sisäisen laskennan;

tilinpäätössuunnittelun ja ennustamisen; johtoryhmätyöskentelyyn osallistumisen; investointi- ja rahoitussuunnittelun.

Sähköinen taloushallintopalvelupaketti sisältää: ostolaskujen käsittely, myyntilaskujen käsittely, asiakasraportointi järjestelmästä, matkalaskujen käsittely, sovellusvuokraus ja sovelluksen käyttäminen, sähköinen arkistointi, web-pohjainen taloushallintojärjestelmä

Toimitilapalvelupaketti sisältää: KymKump:n tarvitsemat toimitilat, yhteiset sosiaalitilat ja neuvottelutilat sekä KymKump:n mikroyrityksen mahdollisesti tarvitseman varasto- ja työtilat.

7.7.6 Hinnoittelu ja myyntiehdot

Hinnoittelu on kustannuspohjaista. Myyntiehdot sovitun kuukausisopimuksen mukaan.

7.7.7 Myyntikanavat

Henkilökohtainen myyntityö kohderyhmälle, tarvittaessa avoin lehti-ilmoittelu lähinnä uusyrittäjiä silmällä pitäen.

7.7.8 Viestintä

Sisäisen markkinoinnin ollessa kyseessä viestinä on lähinnä suhteiden hoitotoimintaa ja tiedottamista. Tiedottaminen on Kympkump:n asiakaspalvelutoimintamallin toimivuuden ja laadun ylläpitämistä sekä kehittämistä.

7.8. Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehityksen organisointi: vastuu tuotekehityksestä on liiketoimintajohtajalla.

Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen

Taktinen kehittäminen (1-3kk, ei investointeja) toteutetaan organisaation yhteisten toimintamallien sisäinen koulutus ja luominen

Strateginen kehittäminen (>3kk, investointeja): asiakaspalvelun tehostaminen koulutuksella ja kouliintumisella, kustannuslaskennan kohdentaminen tarkemmin toimintolaskennan kautta (ajankäyttöseuranta jo alusta lähtien) ja markkinoinnin tehostaminen ydinasiakkaisiin keskittyen.

Palvelutuotteiden kehittämisen painopisteet vuonna 201X + 1 ovat ydintuotteiden

jatkuva parantaminen ja vastuiden siirto liiketoimintajohtajalle.

Palvelutuotteiden kehittämisen painopiste vuonna 201X + 2 on verkoston palveluiden kehittäminen kohti suuryritysmallia.

7.9 Tuotantosuunnitelma

Tuotannon organisointi

Verkostoveturiin palkataan henkilöstö; markkinointipäällikkö ja kaksi toimistotyöntekijää. Toimitilat vuokrataan ja tarpeellinen kalusto ja laitteet hankintaan investointisuunnitelman mukaisesti.

Tuotantopuitteet ja -prosessit: asiakaspalvelu, taloushallinto ja tilapalvelut .

Investoinnit

Kalustohankinnat suoritetaan investointisuunnitelman mukaisesti. Investoinnit pääasiassa toimistokoneita, kalusteita ja perustoimisto atk-sovellukset (Liite 16.).

Tuotannonohjaus ja -seuranta

Ohjaus- ja johtamisjärjestelmä luodaan. Määritellään markkinointijohtajan ja toimistotyöntekijöiden toimenkuvat/työtehtävät. Asiakaskohtainen ajanseuranta suoritetaan ohjeellisten käyttöennusteiden pohjalta.

Viikkopalaveri pidetään kerran viikossa markkinointijohtajan ja toimistotyöntekijöiden välillä.

Ohjausryhmä kokoontuu kuukausittain (ei kesä) ennalta sovittuina kokousajankohtina johtamistoimiston kutsumana.

7.10 Henkilöstösuunnitelma

7.10.1 Organisaatio

Tärkeimpänä painopisteenä on organisoitua verkostostrategian mukaisesti; mm. henkilöstön vastuut on määriteltävä tarkasti. Perustamisvaiheessa verkostolla on palkkalistallaan markkinointipäällikkö ja 2 toimistotyöntekijää. Verkosto rekrytoi tarpeen vaatiessa harjoittelijoita avustamaan erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä.

7.10.2 Henkilöstön kehittäminen

Liiketoiminta ohjaa verkoston henkilöstön kehittämistä.

Henkilöstön kehittämiseen sisältyy työhyvinvointia ja työntekijöiden terveyttä edistävä toiminta, henkilöstökoulutus sekä työturvallisuus- ja työsuojelu. Käytännön toteutuksesta vastaa verkostoveturi. Hän myös määrittelee toiminnan painopistealueet ja hyväksyttää tekemänsä toimenpidesuunnitelman vuosittain verkoston toimijoiden keskuudessa. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan mm. verkoston työntekijöiden keskinäisen vuoropuhelun, vuotuisten kehityskeskustelujen, viikoittaisten työntekijöiden yhteisten palaverien sekä työnohjauksen muodossa. Lisäksi työntekijöille tarjotaan mahdollisuus liikunta- tai kulttuuriseteleiden käyttöön.

Toisena toimintavuonna otetaan käyttöön henkilöstösuunnitelma ja uusien työntekijöiden perehdyttämiskansio. Uuden henkilöstön rekrytoinnissa pyritään toimimaan verkoston rekrytointiohjeiden mukaisesti, sekä varmistamalla henkilön ammattitaito ja sopivuus kyseisiin tehtäviin.

7.10.3 Palkkaus ja työmotivaatio

Palkkaus (kts. taloussuunnitelma/LIITE 6.)

Rahapalkan, jonka kannustava vaikutus on parhaimmillaankin vain lyhytaikainen, lisäksi on syytä rakentaa palkitsemisjärjestelmä (tulospalkkausjärjestelmä), joka pitkäaikaisesti tukee verkoston strategiaa. Palkitessa pitäisi ottaa huomioon ulkoisten palkkioiden – rahan, kiitoksen ja johdon antaman tuen – lisäksi myös sisäiset palkkiot, joiden motivoiva vaikutus on pitkäkestoisempi.

Sisäisiä palkkioita ovat: mahdollisuus oman asiantuntemuksen kehittämiseen, hyvä työyhteisö, haasteellinen työ sekä palaute.

Motivointi tehdään suunnitellusti kokonaispalkitsemisjärjestelmän ohjaamana, joten mahdollisimman nopeasti otetaan käyttöön tulospalkkausjärjestelmä.

7.11 Taloussuunnitelma

Verkostoa perustettaessa joudutaan laatimaan erilaisia laskelmia talouden perustaksi. Tällaisia laskelmia ovat rahoituslaskelma, tuloslaskelma, kassavirtalaskelma ja

aloituspääomalaskelma. Laskelmien kautta verkostoveturi näkee kuinka vakavarainen, kannattava ja voittoa tuottava verkostomalli-idea on. Laskelmien avulla voidaan arvioida myös yrityksen maksuvalmiutta.

Kannattavuudenarviointi

KymKump verkostoveturin alustava kannattavuusarvio tehdään ROI- laskelmaa hyväksi käyttäen (LIITE 8) ja Taulukossa on esitetty muut lähtökohdat laskennalle.

Muut talouslaskelmat suoritetaan Yritystulkin kannattavuuslaskenta ohjelmalla. Katso LIITE 7. Huom! Liiketoimintajohtajan palkkaa ei alussa ole, koska omistajista yksi hoitaa ko. tehtäviä. Markkinointipäällikkö = yksikön vetäjä (liiketoimintajohtaja) ottaa tehtävät hoitaakseen toiminnan laajentuessa, jolloin veturiyritykseen on myös palkattava lisää henkilöstöä startissa olevien kolmen lisäksi. Voidaan joutua etsimään aivan uusi henkilö liiketoimintajohtajan tarpeen mukaan.

Asiakaskohtainen ROI vertaa kolmea henkilöstö määrältään erityyppistä verkostoyritystä, joiden asentajien määrä vaihtelee 1–5:een (Vaihtoehdot A1-A3). Taulukosta havaitaan, että erityyppisten kumppanuusyritysten ROI-kannattavuus vaihtelee huomattavasti. Laskentamallin tulos tukee jäsentenkin kannalta vaihtoehtoa, jossa on muutama 2-3 asentajan yritys.

Laskentamalli LIITE 8. on laadittu kyseistä yritystoimintaa varten tutkijan ohjaamana. Laskentamallin keskeinen tarkoitus oli selvittää minkä kokoluokan (asentajamäärältään) yritykset soveltuisivat kannattavuudeltaan alan pienyritys-malleiksi. Laskentamallin antama tulos vastaa selvästi VERKKOJULKAISUJA-luettelon artikkeleissa esitettyjä näkemyksiä, joiden mukaan pienet 1-2 asentajan yritykset ovat heikosti kannattavia ja niiden kehittymiskyky on huono.

Taulukko 6 Laskennan lähtöarvot

Nimi	KymKump verkostoveturi
Aloituspääoma	Käyttöomaisuushankinnat ja investoinnit; kalusteet, tarvikkeet ja atk-ohjelmistot minimiin.
Rahoituslaskelma	Ei vierasta pääoman tarvetta. Yrityksen oma rahoitus jakaantuu omistajien sijoituksiin ja heti saatavaan tulorahoitukseen. Näiden lisäksi yrityksen perustamisessa hyödynnetään mahdollisia erilaisia tukimuotoja.
Tulossuunnitelma	Tulossuunnitelma avulla arvioidaan verkostoveturin kannattavuus. Suunnitelmaan liitetään tuloslaskelma, vuosien 2011-2013 tavoitteet, tulossuunnitelman osabudjetit ja myyntiennusteet ko. vuosille.
Kassabudjetti	Välittömällä tulorahoituksella (verkostomaksu) katetaan juoksevat menot. Kassavirtalaskelman avulla voidaan arvioida myös käyttöpääoman tarvetta.

Seuranta suoritetaan kuukausiraporttien yhteydessä.

Ennuste tehdään vuosibudjetoinnin yhteydessä. Kyseessä kiinteäveloitteinen vuosipalvelu.

7.12 Riskiarviot

Taulukossa 7. on esitetty KymKump:n yritystoimintaan liittyviä riskejä.

Taulukko 7. Yritystoimintaan liittyvät riskit

Nimi	KymKump verkostoveturi
Liikeriskit	verkostokokoonpanon epäonnistuminen
Taloudelliset	verkostotoimijan luopuminen kriittisessä vaihessa verkostojäsenyydestä
Tekniset	
Sosiaaliset	
Polittiset	
Vahinkoriskit	Vahinkoriskit siirtyvät välillisesti verkostosta
Omaisuus	- yrityksen omaisuus, asiakkaan omaisuus
Keskeytyminen	- työtaistelut, tavaran saatavuus
Ympäristö	- vaaralliset aineet
Kuljetus	- henkilövahingot, aineelliset vahingot
Vastuu	- vastuuvahingot ja –vakuutukset keskeisiä riskienhallinnassa
Henkilöriskit	Markkinointipäällikön rekrytointi
poissaolot	Verkoston toiminnalliset häiriöt heijastuvat myös veturin toimintamahdollisuuksiin.
työkyvyttömyys	
työsuhteen irtisanominen	
burn out	
Tapa toimia	Keskitetty taloushallinto- ja markkinointipalvelu

Yritystoimintaan (verkosto) liittyvät riskit voidaan jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat henkilöriskit, liikeriskit ja vahinkoriskit. Odotettaessa liikeriskejä on varauduttava joko voittoon tai tappioon. Taloudellisia vahinkoja voivat puolestaan aiheuttaa vahinkoriskit. Taloudellisia menetyksiä voi aiheuttaa henkilöriskit sen omistajalle kuin yritykselleekin. Riskejä voidaan hallita kuitenkin monin eri tavoin muun muassa poistamalla niitä, vakuuttamalla niiden varalta tai pienentämällä vahingontorjuntatoimenpitein.

8 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

8.1 Tutkimuksessa käytettyjä kohteita

Toimialajärjestön yrittäjäkenttä

- suoritettiin internetkyselytutkimus
- kyselyssä selvitettiin toimialan ja yksittäisen yritystoiminnan tilaa nyt ja lähitulevaisuudessa.

Case-pohjaiset yrittäjyys- ja yrittäjän verkostoitumiskokemukset

- 40 vuotta yritystoimintaa erilaisissa verkostoissa (Case 1)
- SerWay-huoltoyritysverkosto (Case 2)
- alan uudet haasteet tuotteistetut palvelut ja verkostomainen toiminta (Case 3)

8.2 Internetkyselytulosten analysointi

Tutkija koosti saatusta vastausmateriaalista 11-kohtaisen yhteenvedon, joka esitetään seuraavassa kohdittain. Vastaustulosten tulosteet on esitetty tarkemmin pylväs-diagrammeina (LIITE 4).

8.2.1 Yrityskuvaukset

Yritykset ovat pääosin iältään 10 -25 vuotta tai toiminnan alkutaipaleella, henkilökuntaa on 3 – 1 ja liikevaihto 100.000 - 300.000 €, pääosa liikevaihdosta tulee sähköurakoinnista mutta antenni ja sisäjohtourakointi ovat myös merkittäviä.

Urakointiluokitus yleensä S2 (sähkö) ja n. 20% A tai T (antenni/tele). Sähkö- ja tele-antennialan ulkopuolista urakointia n. 20%:lla esimerkiksi lämpöpumppuasennuksia, kylmälaitteet ja autoalantyöt sekä rakennusalaa.(LIITE 4.A.)

Yritykset sijaitsevat tasaisesti keskustaajamissa sekä maaseututaajamissa pääosin pääkaupunkiseudulla/Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen läänissä.

8.2.2 Yritystoiminnan kasvunäkymät

Vastaajat näkevät alan kasvunäkyvät kohtuullisin ja juuri kunnossapidon, johon malliratkaisussa kehitysnäkymät kohdistetaan, parhaiten kasvavaksi alaksi. Uudisrakentamisen hiipuminen on nähtävillä myös vastausten tulevaisuuden kuvasta. Seuraava yhteenveto: (LIITE 4.B.) Yrityksen kannalta kasvunäkymät kuvataan kohtuullisiksi. Suurimmaksi kasvualueeksi nähdään kunnossapito ja korjausrakentaminen, vähiten kasvavaksi uudisrakentaminen ja jotkin erikoisurakoinnin alueet.

8.2.3 Toiminnan kannattavuus ja hinnoittelu

Kannattavuus alalla luokitellaan alhaisena, mutta siihen odotetaan parannusta – odotettu jo vuosikymmeniä. Tavaratalot ja yleismyymälät sotkevat vastaajien mukaan alan tarvikkeiden hintakuvaa. (Liite 4.C.) Yrityksiä ei pidetä kovin kannattavina, johon odotetaan tulevaisuudessa lievää parannasta. Työ- että tarvikehinnoittelua pidetään tyydyttävänä (-), haluttaisiin selkeämpiä hinnoitteluryhmiä – kokonaisuuksia ja rautakauppoja ja yleismyymälöitä pidetään väärän hinta-laatusuhteen luojina.

8.2.4 Kilpailukenttä

Kilpailutilanteen odotetaan kovenevan jatkossa. Globalisaation mukanaan tuovan ulkomaisen kilpailun ei nähdä ainakaan tällä hetkellä vaikuttavan kilpailutilanteeseen kovinkaan paljon. Yhdentyneet markkinat ovat EU:n myötä heikentäneet vastaajien mielestä alan kannattavuutta. Sopeutuminen kilpailutilanteeseen, sen muuttuessa, ei tunnu alaa pelottavan. (Liite 4.D.) Alan kilpailutilanteen odotetaan kasvavan hieman tulevaisuudessa. Vaikuttajiksi katsotaan ulkomainen työvoima sekä yleinen taloudellinen tilanne. Ulkomaisen kilpailun odotetaan heikentävän kannattavuutta hieman jopa huomattavasti. EU:n yhteismarkkinat nähdään kuitenkin vaikuttavan kilpailutilanteen kovenemiseen vain jonkin verran sekä ulkomaisten yritysten että työvoiman vaikutuksesta. Kilpailutilanteen muutoksiin uskotaan sopeuduttavan melko hyvin tai pienin vaikeuksin.

8.2.5 Yhteistyömuodot

Alalla on totuttu tekemään yritysten välistä yhteistyötä jopa runsaasti. Aliurakointi ja aliurakoitsijoiden käyttö on alalla tuttua yhteistyötoimintaa. Puolet vastaajista on jopa suunnitellut toimintaa yhteistyömallein ja puolet näkevät tarvetta yhteistyömallien

kehittämisessä. (Liite 4.E.) Yhteistyötoimintaa on runsaasti alan yritysten välillä, puolet vastaajista on myös suunnitellut yhteistyömalleja sekä pääosa vastaajista tuntee yhteistyössä kehitystarpeen. Vastaajat suorittavat pääosin aliurakointia erikoisurakoinnin alalla. Puolet vastaajista toimii aliurakoitsijoina tai käyttää aliurakoitsijoita. Näiden yhteistyömallien uskotaan kasvavan jatkossa jonkin verran. Yhteistoimintatarpeiden katsotaan kasvavan jatkossa, markkinointi ja materiaalihankintayhteistyö lisääntyvän asennuksen ja urakoinnin ohella. Verkostomaiset yhteistyömallit ovat huomattavasti vähäisempiä. Yhteistyömalli kiinnostaa tai kiinnostaa varauksin.

8.2.6 Normit ja määräykset

EU:n yhteismarkkina on tuonut myös suomeen yleiseurooppalaisen normit ja määräykset. CE-luokitetut laitteet voivat tulla käyttömaihin pelkällä ilmoitusmenettelyllä (Liite 4.F.) Näiden vaikutuksen odotetaan kasvavan hieman. CE-luokitus Euroopassa ei ole vaikuttanut kuitenkaan yritysten toimintaan. Yleisen kuluttajasuojan vaikutukset nähdään hyvin pieniksi ja asiakkaiden vaatimustason odotetaan nousevan tulevaisuudessa hieman tai jopa selvästi.

8.2.7 Yrityksen kehitystarpeet eri osa-alueilla

Markkinointi vaatii edelleen kehittämistä, vaikka toisaalta työtä tuntuu olevan ainakin tällä hetkellä riittävästi. Tietotekniikan tuleminen alalle kunnolla odottaa vielä. (Liite 4.G.) Markkinointiosaamista tulisi kehittää hieman jopa selvästi., tuotekehitykseen tulisi panostaa hieman entistä voimakkaammin, tietotekniikan käyttöä tulisi lisätä ja tehostaa, tietotekniikan merkitys katsotaan melko suureksi ja yritykset käyttävät sitä hyödykseen kohtalaisesti.

8.2.8 Koulutustarpeet

Koulutustarve kyselyssä oli selvästi aistittavissa normaali trendi: johtajille kaupallisuutta ja taloudenpitoa, työläisille tekniikkaa ja uusia työmenetelmiä. (Liite 4.H.) Yritysjohdon koulutustarpeissa ovat markkinointi, taloushallinto ja tietotekniikka tärkeimpiä. Työntekijäpuolella tärkeimpiä ovat tekniikka, työmenetelmät ja tietotekniikan hyödyntäminen. Vastaajan henkilökohtaisena koulutustarpeena tärkeimpinä oli taloushallinto ja tietotekniikka. Näihin vastaajista suurin osa katsoi tarvitsevansa hieman lisäkoulutusta.

8.2.9. Työvoima alalla

Työvoiman saatavuuden kohdalta vastaukset olivat kaksijakoisia. toisaalta sitä katsotaan riittävän, mutta toisaalta sen katsotaan olevan heikkenemässä. Tutkijan taustaselvityksen mukaan eritysosaamista vaativiin tehtäviin ei löydy osaavia tekijöitä, johtuen lähinnä ammattikoulutuksemme yleisluontoisuudesta. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuudessa ei katsota jatkossa olevan suurempia ongelmia.(Liite 4.I.) Työvoiman tarpeen katsotaan kuitenkin kasvavan tulevaisuudessa hieman, mutta toisaalta sen saatavuuden katsotaan heikkenevän vähän.

8.2.10 Palkkaus

Alalla vallitsee edelleenkin periteinen tuntipalkkaus, joskin urakkapalkkaustakin käytetään. Työsuoritepohjaisesta palkkauksesta ei vielä ole juurikaan kokemuksia. Suoritepalkkaus on urakkapalkkauksen modernimpi muoto, jota voitaisiin soveltaa tuotteistettujen laitepakettien asennuksessa, koska niistä saatava korvauskin on periaatteessa kiinteä. (Liite 4.J.) Alalla vallitsevana on tuntipalkkaus. Urakkapalkkaus on myös jonkin verran käytössä. Suoritepalkkaus, jota voitaisiin käyttää tuotteistetuissa palvelutuotteissa, ei ollut erikseen kyselyssä.

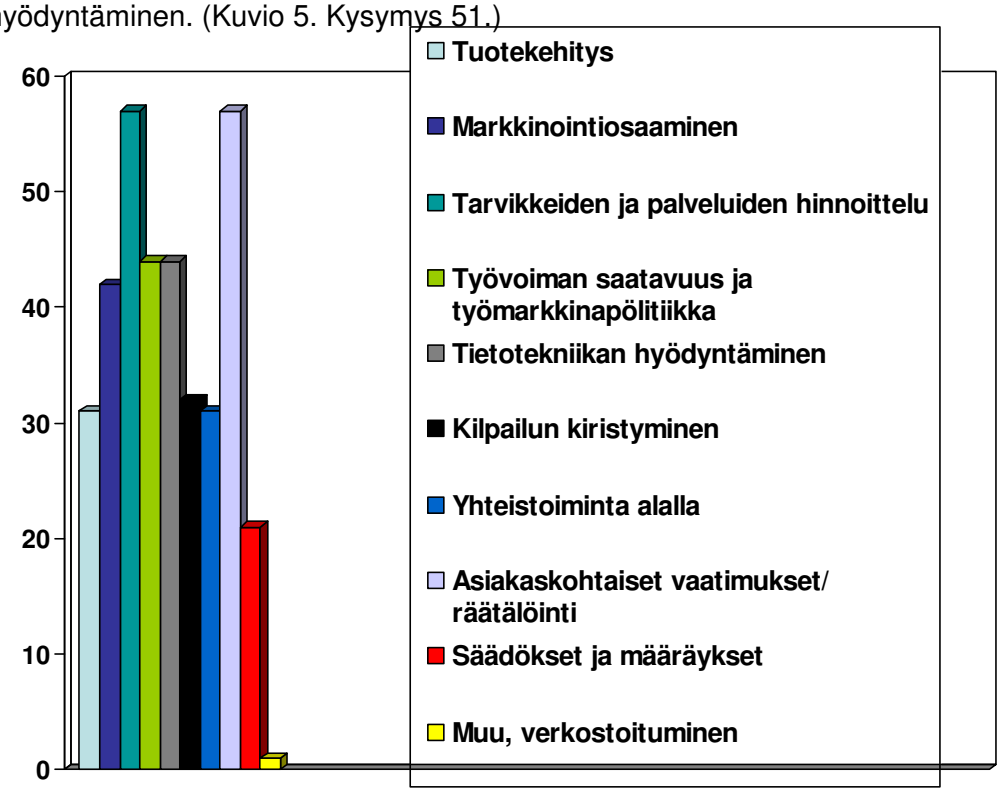
8.2.11 Uudet toimintamallit ja halukkuus niihin

Verkostoyhteistyöhön suhtaudutaan jostain syystä varauksin, vaikka se tutkijan mielestä voisi avata uusia ovia parempaan kilpailukykyyn.(Liite 4.K.) Voimakkaampi verkostoituminen palveluketjun eri tasojen välille on selvästi tulossa ainakin SANT:n yrityksien toiminta-alueelle (esim. InfoCare:n yhteistyömalli). Palveluiden tuotteistaminen ja palkkausmallien kehittäminen ovat myös näkyvillä. Vastaajat suhtautuivat ainakin toistaiseksi varauksin verkostoyhteistyöhön.

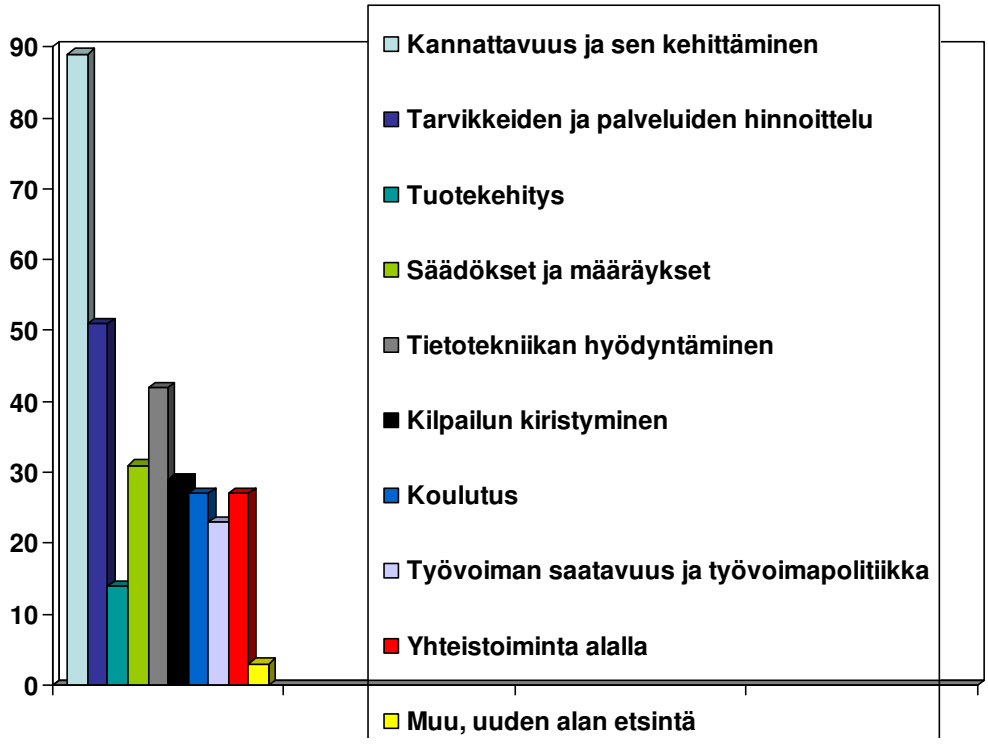
8.2.12 Analyysi vastaajayrittäjien omista kehitystarvenäkemyksistä

Muutokset ja muutostarpeet katsotaan vähäisiksi – toiminnallinen kehitys ja tarve siihen katsotaan vähäiseksi. Alalla ollaan selkeästi lähes tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Kuitenkin vastaajat näkevät koontivastauksessaan selvää kehitystarvetta koko alalla hinnoittelussa ja asiakaskohtaisessa palvelukonseptissa. (Kuvio 4. Kysymys 23.) Yrityksen omaksi kehitysalueeksi katsotaan selkeästi tuottavuuden parantaminen ja

toisena myös hinnoittelun kehittäminen sekä edelleen tietotekniikan tehokkaampi hyödyntäminen. (Kuvio 5. Kysymys 51.)



Kuvio 4. Sähköasennusalan tärkeimmät kehitysalueet



Kuvio 5. Vastaajayritysten tärkeimmät yritystoiminnan kehityskohteet

Muutosvastarinta tuntuu olevan voimakasta myös sähköisessä maailmassa. On kuitenkin todettava, että liiketoiminnan kehittäminen ja selvien muutosten tekeminen yritystoiminnassa yhtälailla kaikilla pienyrityksillä kuten myös sähkö- ja teleasennusalalla on perinteisin kasvukeinoin vaikeaa yrittäjäkunnalle, koska tämänkin tutkimustuloksen mukaan alan yritysten kehitysresurssit ovat yleisellä tasolla varsin rajoittuneet, koska

- yritykset pieniä – työvoimaresurssit rajallisia
- liikevaihdot pieniä – rahaliikenne rajoitettu
- kannattavuus heikohko – mahdollisuus tulorahoituksen käyttöön heikko.

Lopuksi voidaan todeta että alan kehityksen alkuunsaamiseksi ja paremman tulevaisuuskuvan saamiseksi tarvittaisiin selkeästi uusia toimintamalleja ja/tai tuottavampaa työtä – työaluetta.

3.2.13 Vertailua raporttiin Sähköurakointi 2000

Vaikka kyseinen vertailukohde on tehty jo yli 20 vuotta sitten, on tutkimusten kyselytulosten samankaltaisuus suorastaan häkellyttävä. Aiemmassa kyselyssä olivat mukana kaikki silloiset sähköurakointi yritykset pienestä suureen, mutta jo silloinkin määrällisesti pieniä oli selvästi enemmän, mikä todellisuudessa tekee tutkimusryhmät lähes samankaltaiseksi. Koska joitain merkittäviä eroja on kuitenkin yritettävä hakea, voidaan ottaa esimerkiksi kuluttajasuojakysymykset. Ne olivat edellisen tutkimuksen aikana merkittävä trendi, johon myös vastaajat suhtautuivat kunnioittavasti. Tänään se on jo jokapäiväistä ja vastaajat eivät kiinnittäneet asiaan huomiotaan juuri ollenkaan.

Lopuksi otan otteita Asko Miettisen raportin (Liite 5.) loppuun laatimasta yleisyhteenvedosta: MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN - VALINTOJEN AIKA

Kehitys vaatii erikoistumaan. Elleivät alalla toimivat yritykset pysty vastaamaan erikoistumisvaatimuksiin, jotkut muut tekevät sen joka tapauksessa ja valtaavat merkittävän osan markkinoista.

Tutkimuksen eräs keskeinen johtopäätös on se, että sähköurakoitsijoiden on tehtävä liiketoimintansa suuntaamisessa valintoja, "kirkastettava strategiaansa ja täsmennettävä liikeideoitaan". On keskityttävä niihin markkinalohkoihin tai sille markkinalohkolle tai toimintaan, joka parhaiten sopii yrityksen vahvoihin puoliin tai

jonka alueella ne todennäköisesti pystyvät kehittämään vahvan aseman.

Yritys menestyy vain ihmistensä kautta ja heidän avullaan. Johtajuus ja toimiva henkilöstöpolitiikka viihtyvät käsi kädessä.

Urakoitsijayritykset eivät pysty säilyttämään automaattisesti asemiaan ensi vuosikymmenen muuttuvassa kilpailussa ja muuttuvilla markkinoilla uusien lohkojen valtaamisesta puhumattakaan. Epätasaisesti kasvavilla markkinoilla pysyminen vaatii kovaa työtä ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

Osaavalle ja rohkealle on kuitenkin olemassa ja tulossa paljon lupaavia mahdollisuuksia. Lähestyvän 1990-luvun motoksi voitaisiinkin ottaa hyvin lausuma "AJASSA LIIKKUU - KUKA TARTTUU KIINNI".

Loppukommenttiin voi todeta, että ”OVATKO TARTTUJAN HANSKAT OLLEET RASVASSA VAI ONKO NIITÄ EDES VEDETTY KÄSIIN”.

1990-lukua ja sen tapahtumia alalla muistavat, että alan liiketoiminnan kehittämiseksi suuret alkoivat ostaa pienempiään markkinaosuuksia hakiessaan. Kuitenkin jopa kokeneemmista yrityskulttuurimaista tulleiden yrityssijoittajien hanskat eivät pitäneet silloisessa ylikuumentuneessa rahamarkkinatilanteessa. Markkinat todellakin menivät sekaisin ja osin uusjakoon tulevina hulluina vuosina, kun ulkomaalaiset yhtiöt tulivat rahoineen ostamaan suomalaisyrityksiä ja esim. ruotsalaisten maihinnousu sähköasennusalalle aiheutti aluksi pelkoa kilpailutilanteessa, mutta myöhemmin päättyi heikosti ja seurasi monen ostetun suuren/ keskisuuren asennusyrityksen alasajo sekä markkinoiden uusjako.

8.3 Yrittäjä ja verkostoituminen (Case 1)

Seuraavassa esitetään yrittäjä- ja yritysympäristökokemukset Luvun 4 kunkin vuosikymmenen päätapahtumien kokemuskohtaisina teemoina. Keskeisenä tarkastelukohteena ovat verkostot ja verkostoituminen sen eri tasoilla.

8.3.1 Yhteenveto 1970-luku

Yrityksenperustaminen: halu aloittaa yrittäminen, oma idea, tapa ansainta, yrittämisen vapaus, näyttämisen halu

Avaimet yrittäjyyteen: riittävä tieto-taito, taloudelliset mahdollisuudet, usko itseensä,

hyvä tiimi, toimiva sosiaalinen verkosto, hyvä toimintaympäristö yritykselle.

Onnistuneella työnjaolla osakkaiden välillä saavutetaan: toimiva tuotekehitys, toimiva johtotyöskentely, mahdollisuus havaita ulkomaailmaa, uusien liiketoiminta-alueiden haku, uusien yhteistyöverkostojen tunnistaminen.

8.3.2 Yhteenveto 1980-luku

Kumppanuus ei ole ikuista: varaudu muutokseen, tee yhtiösopimukset

Johtajuusvaje: heikko johtaja, sukuyhtiörasitteet ja pirstoutunut omistus

Uudet liiketoiminta-alueet haasteellisia: mahdollisesti pitkä käynnistymisaika, kuluttaa pääomia, toiminnan valvonta ja vaadittaviin toimenpiteisiin ryhtyminen tärkeää, verkostoista apua, opittua tulee hyödyntää myöhemmin

Yrityskaupat: osattava luopua tilaisuuden sattuessa, suhdanteiden ohjaus

Jos yritystoiminta ei vedä: valmistaudu uuteen alkuun, opiskele uutta ja kehitä vanhaa.

8.3.3 Yhteenveto 1990-luku

Merkittävä vuosikymmen Suomessa ja maailmalla: Neuvostoliitto hajosi, suomalainen pankkikriisi, yritystoiminta jäätyi ja henkilökohtaiset sekä yritysten vararikot.

Yritys omaan hallintaan: päätösten teko helpompaa, johtaminen selkeää ja riskit selkeät

Yrittämisen riskit laukeavat joskus, varaudu ajoissa ja hyödynnä verkostoasi

Uusia tuulia verkostoitumalla: paikallisesti ja koko maanlaajuisesti, tavoitteena kehittää liiketoimintaa ja yritys, aika ja kumppanuus eivät kohdanneet, verkostoissa luottamus ja sitoutuminen tärkeimpiä asioita

Kansainvälistyminen: kannattaa opiskella - vaatii opiskelua, tulee - vaikkemme haluaisikaan ja luo mahdollisuuksia sekä uhkia

Yrittäjä, huomioi perheesi ja itsesi: sosiaalisen verkoston hoitaminen on elintärkeää, varaudu sairastumiseen tai pahempaankin. Nämä asiat ovat yrittäjälle kultaakin kalliinpa, jos ja kun yritystoiminta on turbulenssissa alaspäin.

8.3.4 Yhteenveto 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen

Yritystoiminta elpyy ja vakaantuu: mahdollisuus hoitaa terveyttä, mahdollisuus katsella lähialuekauppaa ja yhteistyöverkostot toimivat

Globalisaatio asettuu Suomeen: yritykset kansainvälisiä, tuotteet kansainvälisiä, kontaktit kansainvälisiä ja päätöksenteko Suomen ulkopuolella

Kansainväliset rahoitusmarkkinat: ohjaavat liiketoimintaa, osakkeiden arvoja, Euro ei auttanut Suomea vahingoilta

Työvoimamarkkinat globalisoituvat: työt siirtyvät halpamaihin, halpatyövoimaa Suomeen ja ulkomaalaiset yritykset Suomeen.

8.3.5. Yhteenveto 2010-luku

Euroalueen kriisi jatkuu ja syvenee sekä uusia liiketoimintamalleja tulee voimakkaammin ulkomailta:

- tuotteistaminen, kiinteä hinnoittelu ja uudet yhteistyökonseptit.

Ulkomaalaisten yritysten ja työläisten tulo markkinoillemme kiihtyy

- pienyritykset ovat heikkoja kilpailussa ja vaaraa ei vielä tarpeeksi huomioida

Entistä kovemmat haasteet odottavat yritysmaailmaa ja tuntuukin siltä, että kukaan ei näe riittävän selvästi tulevaisuuteen. Kestääkö Euro, hajoaako Euroalue, mikä on Kiinan taloustilanne ensivuosikymmenellä ja miten Pohjois-Afrikka kehittyy. Nämä ovat kysymyksiä, jotka askarruttavat kaikkia talousasiantuntijoita. Niiden pitäisi askarruttaa myös koko yrityskenttää, koska kansainvälisen kaupan voimakas heikentyminen on jokaisessa maassa ongelmallinen myös sisämarkkinoiden kannalta. Heikentynyt työn ja samalla yritysten tuottavuus tulisi saada ennen mahdollista suurempaa taloustaantumaa nousuun ja kestävämmälle tasolle.

8.4 Serway-huoltoliikeverkosto (Case 2)

Koulutus on toiminnan aloituksen onnistumiseksi tärkeää, jatkuva kouluttautuminen kehittää toimintaa ja tuottaa uusia innovaatioita

Verkostosopimukset ovat verkoston toimivuudelle elintärkeitä. Tärkeitä sopimusasioita: mahdolliset sanktiot sopimusrikkeistä, verkoston purku, verkostosta eroaminen ja uudet jäsenet

Sitoutuminen tehtyihin päätöksiin elintärkeä, lojaalisuus muita jäseniä kohtaan myös tärkeää. Hyvinkään rakennettu verkosto ei toimi, jos jäsenten sitoutuminen pettää.

Huomataan, että verkostotavoitteiden asetannassa on oltava maltillinen. Kokonaistavoite tulisi rakentua aikajanasta, jonka kuluessa päätavoite saavutetaan askelittain välitavoitteiden kautta. Tällä menettelyllä annetaan kaikille jäsenille totutteluaikaa yhteistoimintaan ja tehtyihin tavoitepäätöksiin sitoutumiselle.

8.5 InfoCace-palvelupaketti (Case 3)

Uusi toimintamalli: pakettiratkaisu, kiinteä hinta, päämiesohjautuva.

Haasteet: riittääkö korvaus, riittääkö työvolyymi, löytyykö oikea työmenetelmä.

Uhkat: ulkomainen päämies arvaamaton, tuleeko asennus palveluita ulkoa, saako ulkomaiset asennusliikkeet tästä markkinajalansijan.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksista voidaan vetää seuraava kokoavajohtopäätös: sähkö- ja teleasennusalan pienten yritysten liiketoiminnallinen kehittyminen on viime vuosikymmenien aikana ollut varsin vähäistä. Tästä on selkeänä näyttönä kaksi kyselytutkimusta 1988 ja 2011, jotka molemmat osoittavat alalle kehitystarpeita. Päivittäiset työrutiinit täyttänevät yrittäjän työpäivän ja hieman enemmänkin. Varsinaiseen yritystoiminnan kehittämiseen ei ole aikaa eikä aina varmasti edes mielenkiintoakaan. Tutkijalle tulee pakostakin mieleen, että onko alan yrittäjät tyytyväisiä nykyiseen olotilaan vaikka tutkimus osoittaa toiminnan olevan heidän mielestään heikosti kannattavaa. Tietysti voidaan ajatella, että pienellä henkilöresurssilla oleva yrittäjä ei uskalla ottaa uusia riskejä yritystoimintansa laajentamiseksi ja lisätyövoiman palkkaamiseksi tai muuten organisoida toimintamallejaan tuottavammiksi. Tässäkin pätee vanha totuus: vanha tunnettu on varmemman tuntuinen kuin uusi tuntematon, vaikka tuttu olisi heikohko.

9.1 Muutos- ja kehitystarpeet

Muutos- ja ainakin kehitystarpeita on SANT:n hallituksessa kuitenkin tunnistettu, koska siellä on ruvettu pohtimaan antenniasennustoimijoiden liiketoiminnalle uusia kehitysteitä. Onko työkenttää laajennettava rinnakkaisille toimialoille. Laajennussuuntana voisi olla esim. sähköasennustoiminta, jota jotkut yritykset jo tekevätkin, tosin sähköasennusliikkeet tekevät myös vastaavasti antennitöitä, joten molemmat toimialat harjoittavat jo nyt synergisesti ristikkäisiä työtehtäviä.

9.2 Globaali kilpailukenttä

Pienet työkohteet ovat otollisia markkinoille tuloon ulkopuolisille yrityksille jopa ulkomaalaisille. Heikoilla resursseilla varustetut asennusyrityksemme ovat lähes voimattomia kilpailemaan hinnoittelulla, mikäli näin tapahtuu ja paremmalla hintakilpailukyvyllä varustetut ulkomaalaistyövoimalla toimivat yrityksen voivat saada hyvänkin aseman alan markkinoilla. Tämä saattaa olla tilapäinen ilmiö, mutta rakennusten perinteisessä kunnossapidossa näin on jo joissakin alueilla tapahtunut ja malli on helposti monistettavissa tekniseen kunnossapitoon. Tätä uhkaa ei tutkimuksen tulosten mukaan ole tutkijan mielestä ainakaan riittävän hyvin tunnistettu alalla.

9.3 Kehitystarpeen tunnistaminen

Alalla tunnistetaan kuitenkin heikko kannattavuus ja vielä tällä hetkellä töiden riittävyys. Töiden odotetaan jopa hieman lisääntyvän, joka ei kuitenkaan auta yritystä taloudellisessa kehityksessä, koska niiden työvoimaresurssit ovat yleensä täydessä käytössä ja yhdenkin lisä henkilön palkkaaminen olisi yritykselle taloudellinen riski.

9.4 Kehitystoimenpide

Edellä esitetyn perusteella voidaankin todeta, että voimakkaampi yritysten välinen yhteistyö tuntuu olevan niille yksi varteenotettava kehityssuunta liiketalouden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Näin voidaan hyödyntää ja tehostaa jo alalla ja toimialueella olevien yritysten voimavarat. Keskitytään tekemään vahvoja perusosaamisen toimintoja, tehdään yhteistyötä synergisten kumppaneiden kanssa niin tiedonvaihdon kuin henkilöstön yhteiskäytönkin alueella. Luovutaan niistä toiminnoista, jotka eivät ole yrittäjän vahvaa perusosaamisaluetta, jotta resurssit voidaan keskittää täysipainoisesti tuottavaan asennuspalveluun. Tällaista yritysten välistä yhteistyötä voidaan kutsua verkostoitumiseksi, kunhan siihen lisätään vielä yhteiset kasvutavoitteet ja luodaan yhteinen toimintastrategia sekä luodaan tavoitteiden toteutumiseen seurantajärjestelmä.

9.5 Verkostomalli

Edellä esitettyyn ratkaisuehdotukseen on tutkimuksessa esitetty ratkaisumalli, jolla päästään vahvaan osaamiseen ja tehokkaaseen työajan käyttöön, mikäli verkostoyrittäjät niin haluavat. Teoriaosuudessa on todettu useassa kohdassa verkoston johtamisella olevan suuri merkitys verkoston toiminnan kannalta. Myös yritys-case:ssä on puhuttu johtajuudesta ja sen puutteesta usean yksittäisen yrityksen kohdalla. Luodussa mallissa on alan liiketoiminnan osaavan yrityksen, verkostoveturin, ympärille koottu joukko teknisen kunnossapidon alueensa osaavia tasavahvoja pienyrityksiä. Tämän mallin verkostoyrityksen vetäjillä on aikaa hoitaa myös johtajuutta mikäli niin haluavat. Verkostoyrityksen henkilöstön rekrytoinnissa onkin tämä ominaisuus nostettava selkeästi esille. Verkostoveturi joutuu ottamaan asiantuntija-asemansa hoitamisen toiminnassaan asiakkaisiin päin tärkeänä. Sen toimiminen verkoston johtajana ja kokoavana voimana on kuitenkin erittäin tärkeää verkoston toiminnallisen tason pitämiseksi suunnitellulla korkealla tasolla ja näin tulee varmistettua verkostolle mahdollisimman hyvä kilpailuasema markkinoilla.

9.6 Verkoston tavoitteet

Verkoston tavoitteet pitäisi laatia askelittain eteneviksi ja askelväli pitäisi olla niin matala, että verkostoa voisi kohtuudella kuljettaa näitä tavoiteportaita ylöspäin. Liian suuret askelvälit saattavat tuottaa pettymyksen kun asetettuja tavoitteita ei saavuteta ja tämän seurauksena verkosto voi hajota. Varsinkin ensimmäinen askel pitäisi olla maltillinen. Tästä on esim. maininta SerWay-case-esimerkissä ja tulos näkyvissä.

LÄHDELUETTELO

Albertini, S. 1999: Networking and division of labour- The case of industrial districts in the North-East of Italy. Human Systems Management. Vol. 18, No.2.

Charan, R. 1991: How Networks Reshape Organizations- For Results. Harvard Business Review. Vol. 69, No. 5

Chaston, I. 1996: Critical Events and Process Gaps in the Danish Technological Institute SME Structured Networking Model. International Small Business Journal.Vol.14, No.3.

Erola, E& Louto, P. 2000: Riskit voimavaraksi - liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Edita, ISBN 951-37-3150-2.

Eräheimo, Tapio & Lahti, Arto 1991:Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistäminen, HKKK:n työpaperi F-275

Eräheimo, Tapio 1996:Yritysyhteistyö ja kilpailupolitiikka, HKKK:n lisensiaattitutkimus

Eräheimo T., Lantto J.& Lehtomaa A. 1998:Yrittäjyyden sadat tarinat, Suomen Yrittäjät, Tietosykli Oy, ISBN 952-9612-31-1

Günther Juhani, 2006: Diplomityö, Yrityksen verkostoitumiskyky, Verkostoitumisen hyöty- ja haittatasapainon arviointi, Lappeenrannan tekninen yliopisto.

Halinen-Kaila, A. 2000: Liiketoiminnallisten verkostojen riskit ja ongelmat.

Hallikas, J., Virolainen, V.-M. & Tuominen, M. 2000: Risk Analysis and assessment in network environments: A dyadic case study. International Journal of Production Economics. Vol. 78, No. 1.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E., Virolainen, V-M. 2003: Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. MET julkaisuja nro 14/2001 Metalliteollisuuden kustannus Oy, ISBN 951-817-762 7.

Hamel, Gary, 2007: Johtamisen tulevaisuus, Talentum

Hellman, P., Hovi, N. & Nieminen, J. 1993: Conceptualization of the Terms Used in Interfirm Cooperation Research- Special Emphasis on "Strategic Alliances" and "Joint Ventures". Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskusteluja ja raportteja 1/1993.

Horppu Terhi 2003: Pro gradu–tutkielma, Visiosta toimivaksi yritysverkostoksi – verkostoitumisprosessin tutkiminen ja tulevaisuuden toimintamallin rakentaminen,

Lappeenrannan tekninen yliopisto.

Hyötyläinen R. 2000: Development mechanisms of strategic enterprise networks Learning and Innovation in networks, Otamedia Oy.

Jarillo, J. Carlos 1988: On strategic networks, Strategic Management Journal, 1/1988

Jarillo, J. Carlos 1993: Strategic networks - creating the borderless networks, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford

Jonninen, Pentti 1995: Yrittäjien yhteistyöasenteet ja verkostoituminen, Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos sarja B 118

Kuisma Juha toimittanut 1994: Verkostotalous,Pellervon Näkökulma 5, Pellervo – Seura ry, ISBN 951-96630-1-0

Linkola, P. 1996: Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työministeriö. Työpoliittisia tutkimuksia 125.

Lovio, Raimo Kokemäki 1994: Markkinat, verkostot ja hierarkiat, Verkostotalous, Pellervo-Seura ry

Miettinen, A. 1988: Sähköurakointi 2000, Tutkimusraportti, Suomen Sähköurakoitsijaliitto ry/Sähkötyönantajainliitto ry

Möller, K. & Rajala, A. & Svahn, S. 2004: Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11 / 2004, Tammer-Paino Oy, ISBN 951-817-851-8.

Niemelä, S. 2002: Menestyvä yritysverkosto. Edita Prima Oy, ISBN 951-37-3648-2.

0llus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998a: Verkostojen vallankumous- Miten johtaa verkostoyritystä. SITRA 202. Taloustieto.

0llus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998b: Yritysverkostot-kilpailua , tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. SITRA 201. Tummavuoren kirjapaino Oy

Pietiläinen, T. & Lehtimäki, H. & Keso, H. 2005: Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat — innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Teknologiakatsaus 175 / 2005. ISBN 952-457-199-4.

Porter, M. E. 1980: Competitive Strategy, Strategia kilpailutilaneessa – Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat, T. Väisänen (Suom.), Rastor - Julkaisut Strategia-sarja 1, Oy Rastor Ab 1984

Porter, M. E. 1985a: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press New York.

Porter, M. E. 1985b: Kilpailuetu-Miten ylivoimainenosaaminen luodaan ja säilytetään,. M. Tillman (Suom.) Weilin+Göös

Porter, M. E. 1989: Kansakuntien kilpailuetu, M. Tillman (Suom.) Otava 1991, ISBN 951-1-10754-2

Ruotsalainen, M. & Vähätalo, L. Porvoo 1999: Verkostoitumalla menestykseen. Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio. Kirjapaino t.t

Silvennoinen, M. 2008: Löydä aarteesi – verkostoidu. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Karisto Oy, ISBN 978-951-26-5941-8.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999.: Knowledge management — tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. ISBN 951-0-23591-1.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000: Strateginen kumppanuus — avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, ISBN 951-0-24601-8.

Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. 2002: Epävarmuus hallintaan — yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. WSOY,. ISBN 951-0-27668-5.

Suominen, A. 2000: Riskien hallinta. WSOY, ISBN 951-0-21693 -3.

Tanskanen Janne, 2004: Diplomityö, Verkostoitumisen hyödyt ja haitat teollisuusrakennusten kokonaiskustannuksissa, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Thorelli, H. B. 1986: Networks: Between Markets and Hierarchies. Strategic Management Journal. Vol. 7, No. 1.

Tjosvold, Dean & Weicker, David 1993: Cooperative and competitive - networking by entrepreneurs, Journal of Small Business Management, vol. 31 nro 1/1993

Tsupari, P., Nissinen, T., Urrila, P. 2001: Kohti strategisia yritysverkostoja, osaraporiti 1, teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Teollisuus ja Työnantajat 2001. ISBN 951-9148-91-4.

Tuimala Aija, 1997: Pro gradu–tutkielma, Verkostoyrittäjyys – Kouvolan pilottiprojekti, Lappeenrannan tekninen yliopisto.

Tuusjärvi, E. 2003: Multifaseted Norms in SMS Export Cooperation: A Discourse Analysis of Normative Expectations, HKKK.

Vakaslahti, P. 2004: Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi - alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Talentum, ISBN 952-14-0810-3.

Vanhala, J. 1998: Talouden verkottuminen ja pitkän aikavälin talouskasvu. Elinkeinoeläman tutkimuslaitos (ETLA). Keskusteluaiheita No.653.

Varamäki, E. & Pihkala, T. & Vesalainen, J. & Järvenpää, M. 2003: PK- Yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus. Sitra, ISBN 951-563-427-X.

Vesalainen, J. 2002: Kaupankäynnistä kumppanuuteen – yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Metalliteollisuuden kustannus Oy, ISBN 951-817-787-2.

Vesalainen, J. 2004: Katetta kumppanuudelle - Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 3/ 2004. Tammer- Paino Oy, ISBN 951-817-842-9.

Zeffane, R. 1994: Interorganizational Alliance and Networking: Dynamics, Processes and Technology? Leadership & Organization Development Journal. Vol. 15, No. 7.

VERKKOJULKAISUJA

www.yrityssuomi.fi/veli/veli_aihio_00.swf

www.ekokumppanit.fi/.../Verkostokoulutus%201.paiva.ppt

www.dipoli.tkk.fi/hankkeet/tulo/tiedotus/tyopaja_3_tulokset.pdf

www.minedu.fi/.../Karikorpi__OPM_30052007_final.ppt

www.rauma.chamber.fi/linkkitiedosto.asp?taso=1&id=83

www.keulink.fi/filelibrary/dokumentit/verkosto_opas_09.pdf

www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2004/.../muotoilu2005.html

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/.../Heikkila Satu.pdf

www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article331447.ece

www.uudenmaanliitto.fi/files/1574/Elinkeinot.pdf

www.tiede.fi/.../muut.../meidan-on-sopeuduttava-tai-kuoltava-t14338.html

www.yrittajat.fi/File/...4f5b.../Tyoolobarometri_2009.pdf

HAASTATTELUT

Joukainen Marja-Leena, DI, Toimitusjohtaja, Tulosmarkat Oy

Hovatta Tauno, Toiminnanjohtaja, Satelliitti ja antenniliitto SANT ry

SANT ry:n hallitus:

Puheenjohtaja Kemppi Martti, Kemppi Oy;

Karastie Jouko, Laatuantenni Oy;

Varjonen Ari, Satakunnan Antennitukku Oy;

Karjalainen Raimo, Maxisat Oy;

Simonen Reijo, Rindresso Ldt Oy;

Erkkilä Vesa, Digita Oy;

Paananen Jani, Anvia TV Oy;

Mäkiranta Anssi, Teleste Oy;

Liimatainen Hannu, Taloverkko Oy;

Harju Pekka, Streamera Oy..

Lisäksi kymmeniä työmaahaastatteluja kiinteistöjen teknisen kunnossapidon piirissä työskentelevien yrittäjien, asentajien sekä kiinteistöhuollon ja kiinteistöjen hallintohenkilöstön kanssa vuosien 2010 -2011 aikana.