

Jari Kattainen

HETERARKKISEN VERKOSTOYHTEISTYÖN JOHTAMISTARPEET VERKOSTON MUOTOUTUMISVAIHEESSA

Väitöskirja kauppatieteiden tohtorin arvoa varten esitetään LUT School of Business and Management akateemisen neuvoston luvalla julkisesti tarkastettavaksi Lahden hiihtokeskuksen auditoriossa Lahdessa perjantaina 4. päivänä marraskuuta 2016 klo 12.

Supervisor Professor, D.Sc. Timo Pihkala
LUT School of Business and Management
Lappeenranta University of Technology
Finland

Reviewers Professor, PhD. Toni Ahlqvist
Geography Research Unit
University of Oulu
Finland

Vice president, D. Sc. Elina Varamäki
Seinäjoki University of Applied Sciences
Finland

Opponent Professor, PhD. Tanja Leppäaho
School of Business and Economics
University of Jyväskylä
Finland

ISBN 978-952-335-002-1
ISBN 978-952-335-003-8 (PDF)
ISSN-L 1456-4491
ISSN 1456-4491

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Yliopistopaino 2016

TIIVISTELMÄ

Jari Kattainen

HETERARKKISEN VERKOSTOYHTEISTYÖN JOHTAMISTARPEET VERKOSTON MUOTOUTUMISVAIHEESSA

Lappeenranta 2016

304 sivua

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 716

Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

ISBN 978-952-335-002-1, ISBN 978-952-335-003-8 (PDF)

ISSN-L 1456-4491, ISSN 1456-4491

Verkostojohtamisesta on tullut ajankohtainen tutkimusaihe viimeisen 15 vuoden aikana. Verkostojen johtaminen on osoittautunut monimutkaiseksi ilmiöksi, johon organisaatioiden johtamisopit eivät yksin riitä. Tämä tutkimus keskittyy verkostoyhteistyön alkuvaiheisiin. Sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtamisesta organisaatioiden verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheessa. Tulosten perusteella annetaan suosituksia käynnistyvän verkoston johtamiseen. Tutkimusote on normatiivinen.

Aikaisempi tutkimus osoittaa, millaista hyvä verkostojohtaminen on, kun verkosto on toiminnassa ja organisaatiot tekevät konkreettista yhteistyötä. Myös hyödyt, joita organisaatio saa verkostoitumalla, tunnetaan hyvin. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt se, miten verkostojohtaminen luodaan, jotta hyödyt saavutetaan. Onnistuakseen käytännön verkostojohtamisessa organisaatiot tarvitsevat tietoa siitä, miten verkostojohtaminen rakennetaan verkoston käynnistysvaiheessa. Tässä tutkimuksessa etsitään ratkaisua tähän organisaation verkostoitumisen alkuvaiheen ongelmaan.

Tutkimus on laadullinen. Siinä tarkastellaan julkisten yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyön johtamisen rakentumista, vuosina 2005 ja 2014, Hämeenlinnan seudulla. Aineistona on dokumentteja ja teemahaastatteluja, joita analysoidaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Vuonna 2005 tutkimuksen yrityspalveluorganisaatiot (ypot) pyrkivät rakentamaan heterarkkisen kehittämiverkoston, mutta aloite hiipui johtamisvajeen syntymiseen itseorganisoiduvassa verkostoitumisprosessissa. Tämä ei vaikuttanut ypojen pitkäaikaisiin suhteisiin, ja vuonna 2014 ypojen itsenäisten elinkeinokehittäjien verkosto toimi heterarkkisena hallintaverkostona, jossa verkostoitumisaloitteet toteutettiin johdetusti.

Tutkimus osoittaa, että heterarkkisen verkostoyhteistyön muotoutumisvaihe synnyttää organisaatioille itsensä johtamisen tarpeen. Kun organisaatiot valitsevat itseorganisoituvan verkostoitumispolun, onnistuminen muotoutumisvaiheessa edellyttää, että enemmistö verkoston osapuolista vastaa itsensä johtamisen tarpeeseen omilla johtamisresursseillaan. Kun organisaatiot valitsevat johdetun verkostoitumisprosessin, kokoonkutsujaorganisaatio ottaa päävastuun verkostajohtamistoiminnoista. Seuraajan tulee johtaa itsensä verkostoyhteistyöhön niin, että se saavuttaa haluamansa hyödyt.

Tutkimus tuo uutta tietoa siitä, mikä merkitys aiemman tutkimuksen löytämällä verkostajohtamisen toiminnoilla ja rooleilla on verkostajohtamisen rakentumiselle käynnistysvaiheessa. Tutkimus ehdottaa itsensä johtamista uudeksi johtamistoiminnoksi täydentämään Järvensivun ja Möllerin (2009) kehittämää verkostajohtamisen mallia.

Hakusanat: yrityspalveluorganisaatio, heterarkkinen verkosto, verkostoitumisprosessi, itsensä johtaminen, verkostajohtaminen

ABSTRACT

Jari Kattainen

The management needs of heterarchical networks during network formation

Lappeenranta 2016

304 Pages

Acta Universitatis Lappeenrantaensis 716

Diss. Lappeenranta University of Technology

ISBN 978-952-335-002-1, ISBN 978-952-335-003-8 (PDF)

ISSN-L 1456-4491, ISSN 1456-4491

During the past decade, network research has increasingly focused on understanding how networks can be managed. From the management point of view, inter-organizational activities co-exist and intertwine with intra-organizational activities, but management frameworks and concepts developed for the latter do not fully apply to the former; one key difference being the absence of control based on authority in inter-organizational activities. What management should take into consideration in network co-operation is discussed extensively in general network research. There is also abundant evidence on the various benefits of networking to the organizations involved.

However, what still remains understudied is how network management is created in the first place. This research addresses the question and sets out to understand how network management emerges in the formation process of a heterarchical network. Adopting a normative research approach, a qualitative empirical investigation is conducted focusing on network management creation in the co-operation between six public and not-for-profit business advice actors in the Hämeenlinna region. The data consist of documents and interviews with the management, collected at two points of time, 2005 and 2015. A theory-driven content analysis is used to analyze them.

In 2005, the actors initiated a heterarchical co-development adopting an emergent network formation process, but the initiative faded away because of a lack of self-management. Relying on their long-term, embedded relationships the actors continue to collaborate on other forums and in 2014 they formed an active heterarchical network where initiatives to collaborate, mainly to pool resources, follow engineered formation paths with the organization that launched the initiative taking the lead.

The research shows that a need for organizational self-management emerges in the formation process of a heterarchical network. When organizations opt for an emerging

formation process, a great majority of them needs to commit management resources to the formation activities and decision making, besides taking responsibility for collaborative activities. When organizations opt for an engineered formation process, one of them leads the formation process and takes responsibility for the essential network level management activities. Follower organizations' priority is self-managing the alignment of organizational goals with collaborative goals. This is to ensure that enough effort is put into achieving the benefits the follower is aiming for.

The findings provide new insight into how network management emerges in the network formation process in a heterarchical network. Based on the findings, self-management is suggested as the fifth basic network management function, after the framing, activating, mobilizing and synthesizing theorized in previous research and included in the metatheoretical contingency framework of network management presented by Järvensivu and Möller (2009).

Key words: business advice, heterarchical network, network formation, network management, self-management

ALKUSANAT

”Iso työ ja vähän palkkaa.” Näin äitini äiti sanoi meille lapsille, kun pyysimme häntä lämmittämään savusaunan. Sama tunne oli itsellä monta kertaa, kun kirjoitin tätä työtä. Olin kuitenkin väärässä: oppimisen matka oli mahtava ja se palkka on nyt tämän työn valmistuminen. Väitöstutkimuksen tekeminen on haastava tehtävä työn ohella ja se veikin pitemmän ajan mitä olin ajatellut. Mutta missään vaiheessa ei tullut tunnetta, että luovutan. Mielenkiinto syntyi pohdiskelusta, miten kehittää yrittäjille tarjottavien palvelujen laatua alueen kilpailukyvyn parantamiseksi. Työni käytännönläheisyys tuki minua jatkamaan työtä eteenpäin.

Vaikka väitöskirjatyö on yksinäistä puuhaa, sain paljon apua Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön seminaarityöryhmästä. Haluan erityisesti kiittää ohjaajani professori, KTT Timo Pihkalaa. Hänen apunsa ja neuvonsa oli merkittäviä työni valmistumisen kannalta. Lisäksi professori, TkT Hannu Rantasen kommentit työni alkuvaiheessa olivat suureksi avuksi. Työni esitarkastajat dosentti, KTT Elina Varamäki ja professori, FT Toni Ahlqvist ansaitsevat suuren kiitoksen, sillä heidän palautteiden ansiosta työni kehittyi huomattavasti. Keskustelut elinkeinotoiminnan kehittämisestä ja alueellisesta kilpailukyvystä dosentti, KTT Tarja Pietiläisen kanssa auttoivat minua hahmottamaan paremmin kokonaisuutta ja miten tutkittava ilmiö siihen liittyi. Haluan myös kiittää tutkimukseen osallistuneita organisaatioita.

Väitöskirjan tekeminen ei onnistu ilman rahoittajia. Työtäni ovat tukeneet Liikesivistysrahasto ja Hämeen Ammatillisen Korkeakoulutuksen ja Tutkimuksen Säätiö. Kiitän saamastani tuesta. Lopuksi haluan kiittää lapsiani Maria, Katria ja Saraa, jotka koko ajan uskoivat minun saavan työni päätökseen. On ollut upea tunne, miten nuoret ovat minua kannustaneet ja tukeneet. Olen myös heille esimerkkinä, että elämä on jatkuvaa uuden oppimista. Omistan tutkimukseni heille. He ovat myös opettaneet minulle, mikä elämässä on tärkeintä ja loppujen lopuksi väitöskirjatyö ei ole elämän tärkein asia, vaikka tällä hetkellä tuntuu merkittävältä etapilta elämässäni.

Hämeenlinnassa auringon paistaessa 02.08.2016

Jari Kattainen

Taulukot

TAULUKKO 1. Yksityisen ja julkisen palvelutarjonnan sektorit (KTM 2004).

TAULUKKO 2. Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen.

TAULUKKO 3. Resurssien saatavuus ja jakaminen.

TAULUKKO 4. Riippuvuuden hallinta.

TAULUKKO 5. Verkostoyhteistyön osaaminen.

TAULUKKO 6. Verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta.

TAULUKKO 7. Verkostoyhteistyön toimivuuden edellytykset ja rakentumiseen vaikuttavat tekijät.

TAULUKKO 8. Tutkimukseen valitut organisaatiot.

TAULUKKO 9. Tutkimusaineiston kerääminen ja sisältö vuosina 2005 ja 2014.

TAULUKKO 10. Tutkimuksen haastatteluteemat vuonna 2005.

TAULUKKO 11. Tutkimuksen haastatteluteemat vuonna 2014.

TAULUKKO 12. Tunnuslukuja Hämeenlinnan seudulta.

TAULUKKO 13. Yrityspalveluorganisaatioiden palvelut (X = vuoden 2004 tilanne ja O = vuoden 2014 tilanne).

TAULUKKO 14. Yrityspalveluorganisaatioiden näkemys omasta roolista yhteiskehittämisessä.

TAULUKKO 15. Yrityspalveluyhteistyösopimusten allekirjoittajat vuosina 2004 ja 2011.

TAULUKKO 16. Ypojen esimerkit hyödyllisistä yhteistyömuodoista.

TAULUKKO 17. Ypojen nimeämät areenat ja foorumit kokoonkutsujineen.

TAULUKKO 18. Johtamisvajeen syntyminen heterarkkisen verkoston itseorganisoituvassa

verkostoitumisprosessissa.

TAULUKKO 19. Johtamisen integroituminen heterarkkiseen verkostoon johdetulla verkostoitumispolulla.

TAULUKKO 20. Johdettu ja itseorganisoituva verkostoitumisprosessi organisaation näkökulmasta.

Kuviot

KUVIO 1. Johdetun verkostoitumisen verkostojohtamistoiminnot (kuvio mukailten Heikkinen & Tähtinen, 2006).

KUVIO 2. Verkostojohtamistoimintojen epäselvä linkittyminen itseorganisoituvaan verkostoitumisprosessiin (kuvio mukailten Heikkinen & Tähtinen, 2006).

KUVIO 3. Normatiivinen tutkimusote ja laadullinen tutkimusstrategia.

KUVIO 4. Julkiset yrityspalvelutuottajat Hämeenlinnan seudulla.

KUVIO 5. Yrityspalveluorganisaatioiden yhteistyölle merkitykselliset resurssit.

KUVIO 6. Ypojen kehittämisverkko (mukaiillen Oinas & Packalén, 1998).

KUVIO 7. Ypojen hallintaverkko (mukaiillen Oinas & Packalén 1998).

KUVIO 8. Verkostojohtamisen rakentuminen heterarkkisessa strategisessa verkostossa.

KUVIO 9. Verkostojohtaminen osallistuvan organisaation näkökulmasta.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	13
1.1	Yrityspalveluorganisaatiot yhteiskunnan murroksessa	15
1.2	Verkostotutkimus yhteistyön kehittämisen tiedonlähteenä	18
1.3	Aiempi verkostajohtamisen tutkimus.....	26
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	31
1.5	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	34
1.6	Tutkimuksen rakenne	45
2	Verkostoyhteistyön toimivuus ja johtaminen	47
2.1	Verkostoyhteistyön toimivuus verkostokirjallisuuden mukaan	50
2.1.1	Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen	50
2.1.2	Resurssien saatavuus ja jakaminen	55
2.1.3	Riippuvuuden hallinta	58
2.1.4	Verkostoyhteistyön osaaminen	61
2.1.5	Verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta	65
2.1.6	Toimivuustekijöiden merkitys verkostajohtamiselle	68
2.2	Verkostoyhteistyön johtaminen.....	73
2.2.1	Verkostojohdamisen määritelmät	73
2.2.2	Verkostojohdamiseen vaikuttavat tekijät	75
2.2.3	Verkostoyhteistyön käynnistäminen	77
2.2.4	Verkostojohdamisen toiminnot ja roolit	81
2.2.5	Verkostojohdaminen muotoutumisvaiheessa.....	86
3	Laadullinen empiirinen tutkimus	95
3.1	Tutkimuksen kontekstin ja yrityspalveluorganisaatioiden valinta	101
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	105
3.3	Aineiston analyysi	112
4	Yrityspalveluorganisaatiot seudullisen kilpailukyvyn edistäjinä	119
4.1	Yrityspalveluorganisaatiojärjestelmä Hämeenlinnan seudulla	124
4.1.1	Yrityspalveluorganisaatioille asetetut tehtävät ja muutospaineet.....	128
4.2	Hämeenlinnan seudun kilpailukykytekijät	130
4.3	Hämeenlinnan seudun yrityspalveluorganisaatioiden tuotteet ja palvelut.....	133
4.3.1	Hämeen kauppakamari ry	140
4.3.2	Hämeen liitto	140
4.3.3	Hämeen Uusyrityskeskus ry.....	141
4.3.4	Hämeen Yrittäjät ry.....	142
4.3.5	Linnan Kehitys Oy	143
4.3.6	Hämeen ELY-keskus	143
4.3.7	Yrityspalveluorganisaatioiden kehityssuunnat	144
4.3.8	Asiakasrajapinnasta syntyvät kehityspaineet	146

5	Johtamistarpeiden syntyminen yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyössä	151
5.1	Yrityspalveluorganisaatioiden yritysneuvontapalveluiden yhteiskehittäminen vuonna 2005	152
5.1.1	Ypojen yhteiskehittämisen käynnistyminen	152
5.1.2	Samansuuntaiset organisaatiolähtöiset tavoitteet	153
5.1.3	Ypojen roolit	160
5.1.4	Elinkeinokehittäjien toimialaverkoston luomat mahdollisuudet ..	166
5.1.5	Yhteispalvelun kehittämisen yhteistoiminnan puute	169
5.1.6	Miten yhteispalvelun kehittämissyhteistyötä pitäisi tehdä?	172
5.2	Vapaaehtoinen pakko toimintaympäristön paineesta vuonna 2014	181
5.2.1	Verkoston yhteistyösopimuksen merkitys	182
5.2.2	Yritys-Suomen luoma rakenne yhteispalveluverkostolle	183
5.2.3	Toiminnalliset verkostot mielekkäitä vaikutuskanavia	188
5.2.4	Kehittäjäverkoston metastrategia selkeytynyt ja kiinni ajassa ..	192
5.2.5	Ypoja toiminnalliseen yhteistyöhön vetävät tekijät	194
5.2.6	Verkostoyhteistyön johtajat ja seuraajat	199
5.2.7	Vähemmän verkostoyhteistyön jännitteitä– paitsi yhtenäisen palvelutarjonnan osalta	204
5.3	Verkostoyhteistyön johtamisvajeesta itsensä johtamisen rakentumiseen	207
5.3.1	Johtamisvajeen syntyminen yhteispalvelun kehittämisverkostossa	209
5.3.2	Elinkeinokehittäjien verkoston toimivuustekijät ja itsensä johtamisen syntyminen	218
5.4	Johtamistarpeet käynnistyvässä verkostoyhteistyössä	225
6	Tutkimuksen johtopäätökset	233
6.1	Johtopäätökset	233
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	238
6.3	Teoreettiset johtopäätökset	239
6.4	Käytännölliset johtopäätökset	244
6.5	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimus	248

1 Johdanto

Miten yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyö saadaan toimimaan? Tähän käytännölliseen johtamiskysymykseen vastaaminen on johtanut tutkimaan organisaatioiden heterarkkista verkostoyhteistyötä sen käynnistysvaiheessa. Verkostoyhteistyötä tarkastellaan siihen osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta pohtien, miten sitä tulisi alkuvaiheessa johtaa, jotta osapuolet saisivat yhteistyön toimimaan. Empiirisen tarkastelun kohteena on verkostoyhteistyö, joka ensin pysähtyi mutta vuosien kuluessa kehittyi vilkkaaksi yhteistoiminnaksi. Tutkimus lisää ymmärrystä monenkeskeisen verkostoyhteistyön muotoutumisesta ja löytää ohjenuoria käynnistyvän verkostoyhteistyön kehittämiseen. Tutkimus ehdottaa kehittämistyön avuksi heterarkkisen verkostoyhteistyön käynnistysvaiheen johtamistoimintoja, joita soveltamalla verkostoyhteistyön osapuolet pystyvät ohjaamaan omaa ja keskinäistä toimintaansa tavoittelemaansa suuntaan.

Pohjoismaissa julkiset organisaatiot tuottavat merkittävän osan yrityspalveluista. Yrityspalveluorganisaatioilla (myöhemmin lyhenne ypo) on tärkeä rooli paikallistaloudessa, jossa niiden tehtävä on huolehtia seudun ja alueen kilpailukyvästä kehittämällä yritysten toimintaedellytyksiä ja edistämällä yrittäjyyttä (Kostiainen, 2001; Vanhaverbeke, 2001; Mole & Keogh, 2009; Lockett ym., 2012). Julkiset yrityspalvelut jakautuvat kunnallisiin ja valtion elinkeinojen kehittämispalveluihin. Tästä seuraa, että yrityspalveluorganisaatioiden palvelutoiminnan ajanmukaisuus sekä vastaavuus yritysten ja yrittäjyyttä suunnittelevien tarpeisiin kiinnostaa kuntia ja ministeriöitä rahoittajina.

Yleisesti ymmärretään, että elinkeinojen kehittäminen on kokonaisvaltaista ja alueellisesti vaikuttavaa toimintaa (Linnamaa, 2004). Siitä huolimatta kunnat kilpailevat yrityksistä, investoinneista ja osaavasta työvoimasta (Kostiainen, 2001). Vaarana on, että kuntien keskinäinen kilpailu kohdentaa rajalliset elinkeinojen kehittämisresurssit tehottomasti,

kilpailukyvyn alueellinen ulottuvuus jää huomiotta eikä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin pystytä vastaamaan riittävästi. Yrityspalveluorganisaatioiden yhdessä tekeminen vähentää alueen kuntien keskinäistä kilpailua yrityksistä. Tämä vaatii yrityspalveluorganisaatiolta aktiivisuutta yhteistyön ja verkostojen rakentamisessa sekä johtajuuden kehittämisessä.

Yksittäisen yrityspalveluorganisaation rajallisilla resursseilla on erittäin vaikeaa – ellei mahdotonta – vaikuttaa merkittävästi alueelliseen kilpailukykyyn. Verkostoyhteistyö tarjoaa mahdollisuuden yhdistää resursseja (erityisesti osaamista), koota kehittämisvoimaa ja lisätä toiminnan vaikuttavuutta. Verkostossa yksittäiselle ypollle syntyy kokonaisvaltaisempi käsitys alueellisesta palvelutarjonnasta, mikä auttaa selkiyttämään yksityisten ja julkisten yrityspalveluiden työnjakoa yritystoiminnan kehittämisessä. Selvää on, että julkisilta yrityspalveluorganisaatioilta vaaditaan näkemystä niiden roolista yrityspalvelumarkkinoilla. Roolin mukaisissa toiminnoissa ypot tarvitsevat erikoisosaamista ja joustavaa yhteistyötä suhteessa markkinoiden tarpeisiin (Mole, 2002; Martikainen & Nikkinen, 2004).

Vaikuttavuuden lisääminen liittyy ypojen toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten huomioon ottamiseen omassa toiminnassa. Yritysten kilpailutilanteen globalisoituminen, EU:n tuomat suuret sisämarkkinat, informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys sekä yritysten verkostoituminen synnyttävät tarpeen kehittää yrityspalveluorganisaatioiden palvelutarjontaa ja sitä kautta toimintaa. Ypoilta vaaditaan entistä enemmän toiminnan joustavuutta ja reagointiherkkyyttä ja asiakkaiden kannalta selkeitä, nykyistä paremmin kohdennettuja palveluja.

Yrittämiskehittämisen alueellinen ulottuvuus tarkoittaa, että yrityspalveluorganisaatioiden yhteistyön on toimittava monenkeskeisesti. Tässä tutkimuksessa on kyse juuri tällaisesta

monen organisaation välisestä tasavertaisesta verkostoyhteistyöstä. Huolimatta rahoitukseen liittyvistä resurssi-riippuvuuksista millään yksittäisellä taholla ei ole esimerkiksi sellaista hierarkkista asemaa, joka antaisi vallan määrätä verkostoyhteistyön kehittämistoimista toisten puolesta. Koska tällaista käskyvaltaa ei ole, ypojen on mietittävä, miten osapuolet hallitsevat verkostoyhteistyön tuomaa moniulotteisuutta ja epävarmuutta (Sotarauta, 1996).

1.1 Yrityspalveluorganisaatiot yhteiskunnan murroksessa

Yrityspalveluja tarjoavat yksityiset, kolmannen sektorin organisaatiot ja julkiset organisaatiot. Ypojen toiminta perustuu tiedon luomiseen, levittämiseen ja hyödyntämiseen prosesseissa. Ypojen palvelut voidaan määrittellä osaamisintensiivisiksi yrityspalveluiksi, joita tuottavat myös tietointensiiviset liike-elämän palveluyritykset (KIBS-yritykset, Knowledge Intensive Business Services). Toimintatavoiltaan lähellä ypoja olevat KIBS-yritykset poikkeavat ypoista siinä, että ne tekevät taloudellista tulosta. Sitä suurimman osan Suomen julkisista ja järjestösektorin yrityspalveluorganisaatiosta ei tarvitse eikä kuulu tehdä.

Suomessa on yleisesti käytössä yrityspalvelujen jaottelu, jossa yrityspalvelun rahoitus pohja on määräävä tekijä. Sen mukaan, maksaako palvelun asiakas vai palvelun tuottaja ja missä määrin, saadaan neljä yksityisen ja julkisen yrityspalvelutarjonnan luokkaa (taulukko 1). Yksittäinen palveluntarjoajaorganisaatio saattaa kuulua useampaan luokkaan samanaikaisesti.

TAULUKKO 1. Yksityisen ja julkisen palvelutarjonnan sektorit (KTM 2004).

Julkinen palvelu	Julkinen–yksityinen palvelu	Yksityinen–julkinen palvelu	Yksityinen palvelu
Julkinen sektori tuottaa kaikki palvelut.	Julkinen sektori hankkii palvelun yksityiseltä tuottajalta.	Julkinen sektori rahoittaa yksityistä tarjontaa.	Asiakkaat hankkivat palvelun suoraan yksityiseltä tuottajalta.
Esim. Viranomaisasiointi Yrityspalvelupisteet	Esim. Tuotteistetut neuvontapalvelut Starttirahalausunnot	Esim. Yrityshautomot EU-hankeet	Esim. Kirjanpitoalvelut Lakiasiapalvelut Konsultointipalvelut

Ypot yleistyivät Euroopassa 1980-luvun puolivälissä. Muiden Euroopan maiden yrityspalvelujärjestelmät poikkeavat Suomen järjestelmästä. Pohjoismaiden ulkopuolisessa Euroopassa on huomattavasti suppeampi joukko julkisia organisaatioita, jotka tarjoavat palvelujaan yrityksille. Niiden osuus on noin 25–35 % kaikista organisaatioista (Bennet, 1998; Coulson, 1998). Suurimman osan yrityspalveluista tuottavat siis yksityiset organisaatiot (Bennet & Robson, 1999). Yliopistojen, kauppakamarien, yksityisten konsulttien ja yrityshautomoiden rooli on korostunut puhuttaessa yritystoimintaa tukevasta toiminnasta. Toimialaliitoilla on merkittävä rooli yritysten toiminnan kehittämisessä muualla Euroopassa. Joissakin maissa, esimerkiksi Itävallassa, yritysten on pakko kuulua toimialajärjestöön.

Useimmissa tapauksissa yrittäjä on edellä mainittujen organisaatioiden jäsen ja saa palvelunsa jäsenyyden perusteella. Pienyrityksille yrityspalveluja toteutetaan seudullisesti ja valtakunnallisesti (Bennet, 1998; Coulson, 1998), kuten Suomessakin. Suomessa julkisrahoitteiset yrityspalveluorganisaatiot keskittyivät vuosituhaten alussa seudullisiksi järjestelmiksi. Keskittymistä ajavia muutoksia tapahtui alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti (Kautonen & Kolehmainen, 2001; ks. myös Sotarauta, 2010). Viime aikoina kuntien omistamia seudullisia ypoja on purettu ja puretaan takaisin kuntien omiksi elinkeinopalveluiksi. On tapahtunut kuntaliitoksia, eivätkä säästöjä etsivät kunnat ole olleet tyytyväisiä seudullisten palveluiden tuloksiin.

Kuntien välinen kilpailu yrityksistä on muuttunut seutujen väliseksi kilpailuksi (Kostiainen, 2001). Elinkeinotoiminnassa kuntien välistä kilpailua aiheuttaa yritysten sijoittuminen, mikä saattaa vaarantaa koko seudun kilpailukyvyn. Julkiset yrityspalveluorganisaatiot pyrkivät vuosituhannen vaihteessa estämään tämän rakentamalla seudullisia yrityspalvelukeskuksia. Keskuksissa yrityspalveluorganisaatiot työskentelevät lähellä toisiaan, jopa samoissa tiloissa. Näin toimien organisaatiot pyrkivät lisäämään yhteistyötä ja saavuttamaan toiminnalleen synergiaetuja. (Stähle ym., 2004.)

Kansallisesti on menossa useita julkisiin yrityspalveluorganisaatioihin vaikuttavia uudistuksia. Valtion vuonna 2002 käynnistämän ja vuonna 2010 päättyneen aluekeskusohjelman tehtävänä oli panostaa seutukuntien toimintaympäristön kehittämiseen ja kilpailukyvyn edistämiseen. Avaintemoja olivat oppiminen, osaaminen ja innovatiivisuus. Kunta- ja palvelurakennemuutokseen liittyvät muun muassa kuntien yhdistämistoimenpiteet. Ne vaikuttavat yrityspalveluorganisaatioiden toimintaan merkittävästi, koska yrityspalveluorganisaatiot saavat toiminnan rahoituksen pääosin kuntien kautta. Nyt tämä rahoitus on uhattuna, koska kuntien määrä vähenee kuntaliitosten seurauksena. Lisäksi kuntiin kohdistuneet taloudelliset leikkaukset ja ihmisten muuttaminen kasvukeskuksiin ovat vaikeuttaneet kuntien panostusta yritystoiminnan kehittämiseen. Yrityspalveluorganisaatioiden rahoitus ei siirry uusille suuremmille kunnille suoraan, vaan kuntien maksusuudet ovat pienentyneet.

Kauppa- ja teollisuusministeriössä aloitettiin 1990-luvun puolivälissä julkisten yrityspalveluorganisaatioiden kokonaisuudistus (KTM 2004). Tämä kehittämishanke vaikuttaa tulevaisuudessa seudun kaikkien yrityspalveluorganisaatioiden toimintaan. Hankkeen tarkoituksena on yrityksille suunnattavien palvelujen rakenteellinen uudistaminen, jolla pyritään yksinkertaistamaan ja tehostamaan julkisten yrityspalveluorganisaatioiden toimintaa. Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän tarkoituksena on selkeyttää yrityspalveluorganisaatioiden rooleja ja työnjakoa huomioiden yksityinen

yrittäjäpalvelutarjonta.

1.2 Verkostotutkimus yhteistyön kehittämisen tiedonlähteenä

Verkostotutkimusta on tunnetusti tehty paljon eri näkökulmista, tasoilla ja teoriaperinteissä yrittäen saavuttaa yleispätevää ymmärrystä organisaatioiden verkostoitumisesta. Tutkimuksessani kiinnostuksen kohteena on käytännön verkostoituminen ja pyrin löytämään tutkimuksellisesti perusteltuja, kehittämistyötä helpottavia ja edistäviä ajattelutapoja ja sitä kautta keinoja soveltaa verkostotutkimuksen tuloksia. Kiinnostavaa on, kuinka verkoston johtamista voi kehittää tutkittuun tietoon pohjautuen. Verkostotutkimus on tuonut esiin verkostomaisen toiminnan edut, mutta se, miten ne on saavutettu, on jäänyt vähemmälle huomiolle. Verkostoon kuuluville organisaatioille verkostoyhteistyön saaminen toimivaksi on nimittäin liian usein ongelma. Aiempi tutkimus osoittaa, että verkoston ohjausvaje (jonka tutkimuksessani tulkitsen johtamisvajeeksi) voi estää verkostoyhteistyön lisäarvon syntymisen (Mitronen, 2002). Tämän vuoksi verkoston osapuolien on keskityttävä oikeisiin asioihin lisäarvon tuottamisessa (Mole, 2002).

Tutkimuksellinen kiinnostukseni verkoston johtamisvajeeseen ja sen ratkaisemiseen tutkimuksen avulla perustuu omakohtaisiin kokemuksiini. Aloin hmetellä, miksi Hämeenlinnan seudun yrityspalveluorganisaatioiden välillä vuonna 2004 solmittu sopimus ei ollut auttanut käynnistämään konkreettista verkostoyhteistyötä. Lähtöoletus oli, että formaali sopimus toimii verkostoyhteistyön onnistumisen ohjaavana tekijänä. Allekirjoittamisen jälkeen alkoi voimistua epäily, ettei se riitä toteuttamaan yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyötä, joka tuntui jumiutuneen alkumetreillä. Vastausta verkostoa vaivanneeseen ongelmaan etsittiin verkostokirjallisuudesta, johon tutustuminen osoitti, että sopimukset vähentävät verkostoyhteistyössä syntyvien kuulujen riskiä (ks. Doz & Hamel, 1998) mutta formaali sopimus ei automaattisesti tarkoita

verkostoyhteistyön toimivuutta (Larson, 1991; Niinimäki, 1996; La Rocca ym., 2013).

Tutkimukseni alussa olin halukas ymmärtämään, minkälainen yrityspalveluorganisaatioiden verkosto on rakenteeltaan ja miten ypojen verkostoyhteistyö kykenee tuottamaan yhteisiä palveluja asiakkailleen. Tutkimuksen edetessä, ensimmäisen haastattelukierroksen (2005) tulosten analysoinnin jälkeen, huomioni kiinnittyi verkostojohdamiseen. Kiinnostukseni kohdistui siihen, millaista johtamista ypojen verkostossa tarvitaan, jotta siirryttäisiin yhteisesti laaditusta sopimuksesta käytännön verkostotoimintaan. Tämän seurauksena toisen haastattelukierroksen (2014) fokus oli verkostojohdaminen. Verkostojohdamisen kirjallisuuteen tutustuminen osoitti myös, että ypojen verkosto on rakenteeltaan heterarkkinen (Stark, 1996; Huxham & Vangen, 2000; Huxham, 2003; Neerdaard & Ulhoil, 2006; Aime, ym., 2014) ja verkostoituminen on nähtävä prosessina (ks. esim. Larson, 1992; Doz, ym., 2000; Heikkinen & Tähtinen, 2006). Tutkittavien ypojen toisen haastattelukierroksen tulosten analysointi todensi, että verkostoyhteistyön johtaminen muotoutumisvaiheessa on kriittinen osa onnistunutta verkostoyhteistyötä.

Luonteva tiedon lähde julkisten ja kolmannen sektorin yrityspalveluorganisaatioiden verkostoitumisesta kiinnostuneelle on alueellisten verkostojen tutkimus. Hallinto- ja aluetieteiden piirissä kuntien ja seutujen välinen kilpailu, erikoistuminen ja yhteistyö kuuluvat ajankohtaisiin tutkimusaiheisiin (ks. esim. Sotarauta & Linnamaa, 1999; Sotarauta & Mustikkamäki, 2001; Kaehne, 2012). Yhtymäkohtina tutkimukseeni ovat yrityspalveluorganisaatioiden toiminnan alueellinen konteksti ja niiden yleinen elinkeinopoliittinen tavoite: alueellisen kilpailukyvyn ylläpito ja kehittäminen. Verkostoitumisen yleiset edellytykset tunnetaan jo aiemman tutkimuksen ansiosta melko hyvin. On osoitettu, että alueellisessa kehitystyössä menestyminen ja verkostoituminen korreloivat toisiaan (Taavitsainen, 2000; Slotte-Kock & Coviello, 2010). Tiedetään myös, että kilpailukyvyn myönteinen kehittyminen edellyttää elinkeinotoiminnassa kokonaisvaltaista verkostomaista toimintaa. Kehittämisen on oltava pitkäjänteistä,

johdonmukaista ja strategista (Linnamaa, 2004). Empiirinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että ypojen asema ja roolit eivät ole alueellisesti selkiytyneet ja niiden toiminta ja tavoitteet ovat edelleen epäselviä (Linnamaa, 2004; Sotarauta, 2010).

Yrityslähtöisemmin alueellisia verkostoja tutkitaan yleensä teollisina alueina tai paikallisina yritysverkkoina. Teolliset alueet ovat maantieteellisesti määriteltäviä tuotantojärjestelmiä, joita luonnehtii suuri määrä pieniä tai hyvin pieniä saman toimialan yrityksiä (Pyke & Sengenberger, 1992). Pienten ja keskisuurten yritysten (myöh. pk-yritys) verkostotutkimukset ovat liittyneet usein yritysalueisiin. Tunnettu esimerkki on italialaisten ja espanjalaisten pk-yritysten muodostamat teollisuusalueet. Tutkimukset näillä teollisuusalueilla yksilöivät itseorganisoituja prosesseja pienten yritysten verkostoissa (Johannisson & Robertson, 1997) ja osoittavat, että yritysalueiden kilpailukyky perustuu verkoston mahdollistamaan joustavuuteen ja tehokkaaseen erikoistumiseen.

Itselleni tutkijana tärkeä lukukokemus oli Annalee Saxenianin ”Regional advantage – culture and competition in Silicon Valley and route 128” (1994). Saxenian (emt.) tuo esille, että paikallista yritystoimintaa edistävillä julkisilla organisaatioilla on mahdollisuus edistää positiivisesti yritysten verkostoitumista. Hänen (emt.) mukaansa yritykset hakeutuvat menestyville alueille. Alueellisella kontekstilla ja yritysten verkostoitumisella on vahva merkitys alueen menestymiseen, sillä menestyvä alueellinen verkosto luo kilpailijoista kumppaneita, jotka osaamista aidosti yhdistelemällä ja hallittuja riskejä ottamalla kehittävät alueen kilpailuedun lisäksi omaa kilpailukykyään. Tämä vaatii yhteistyön osapuolilta koordinoitua ja joustavaa toimintaa, johon sosiaaliset suhteet vaikuttavat merkittävästi. Verkosto on nimittäin enemmän kuin yksittäinen toimija tai sen omistamat resurssit – verkosto on yritysten yhdistelmä, joka innovoi ja kasvaa organisoidusti. (Emt.)

Alueelliset verkostotutkimukset vahvistavat ypojen verkostoitumisen välttämättömyyttä. Niiden tulokset eivät kuitenkaan auta pohtimaan, mitä ypojen tulisi yhteistyöllä konkreettisesti tavoitella tai miten ne voisivat toimia aidosti verkostona. Tutkimuksessa korostuu elinkeinopolitiikka, mutta vähemmälle huomiolle jää se, miten luodaan osapuolien välinen riippuvuus ja toiminnan tavoitteet sekä mikä intressi toimijoilla on olla mukana kehittämässä ja koordinoimassa toimintaa. Löysin pohjoismaisesta markkinoinnin verkostotutkimuksesta vastauksia näihin kysymyksiin. Industrial Marketing and Purchasing (IMP) verkostotutkimuksessa on käsitelty laajasti yritysten markkinaehtoista verkostoitumista ja kehitetty viitekehys verkostoitumisen tutkimiseen. Viitekehysten resurssit, toimijat ja toiminnot, ovat tekijöitä, joihin ypon toiminta on helppo kytkeä.

Ypojen resurssit ovat samantyyppiset ja helposti määrällisesti hahmotettavissa. Poikkeuksen muodostaa toimijoiden osaamisen taso, jota on vaikea hahmottaa. Osaaminen resurssina korostuu, koska kyseessä on asiantuntijoiden muodostama verkosto. Resurssien viitekehysten määrittävät ypojen toiminnan rahoittajat. Resurssit, joista jokainen organisaatio itsenäisesti vastaa ja koordinoi, ohjaavat toimijoiden toimintaa ja asemaa. Toimijoiden kahdenvälisessä yhteistyössä korostuu perinteisiä verkostotutkimuksen tekijöitä, kuten luottamus, sitoutuminen, opportunisti, riippuvuus ja kilpailu. Selkeästi tunnistettavien toimijoiden välillä voidaan nähdä osittain rajat, joita markkinatkin osaksi määrittelevät. Toimintojen osalta yhtäläisyyttä IMP-verkostotutkimukseen löytyy lukuisista yksittäisistä suhteista. Toimintana on konkreettista tekemistä, joka tapahtuu suhteellisen häiriöttömässä tilassa. Ypot pyrkivät toiminnallaan luomaan tutkimussuuntauksen esiintuomaa lisäarvoa asiakkaille.

IMP-tutkimuksen mukaan verkostoyhteistyössä keskeistä on riippuvuuksien hallinta, jonka tulee olla pitkäjänteistä toimintaa verkoston yrityksissä. Yritysten on analysoitava verkostoa jatkuvasti, koska verkostot muuttuvat kaiken aikaa (Ford ym., 2003). Pitkäaikaisissa suhteissa niin sanotut yleiset verkoston tekijät, kuten luottamus, vuorovaikutus,

sitoutuminen, osaamisen kehittäminen ja resurssien luominen, sekä vaihtaminen organisaatioiden välillä korostuvat (Håkansson & Snehota, 1995; Dubois & Håkansson, 1997; Hadjikhani & Johanson, 2001; Lechner ym., 2006; Neerdaard & Ulhoi, 2006; Lampriopolou & Tregear, 2011). Toimivan verkostoyhteistyön luominen vie aikaa, mutta jatkossa saavutetut luottamukselliset suhteet vähentävät kontrollin tarvetta, mikä tuo joustavuutta verkostona toimimiseen (Alajoutsijärvi, 1996; Hadjikhani & Johanson, 2001; O'Donnell, 2014).

Pohjoiseurooppalaiset ypo-järjestelmät poikkeavat muista eurooppalaisista ypo-järjestelmistä siten, että julkisilla organisaatioilla on päärooli palvelutarjonnassa. Markkinaehtoista verkostoitumista Pohjoismaissa tutkiva IMP-suuntaus antaa hedelmällisen vertailukohteen ypojen verkostoitumisen kehittämiseen. Tutkimussuuntauksessa otetaan huomioon organisaatioiden heterogeenisyyden merkitys verkostolle.

Yrityspalvelujen käyttäjien kannalta suomalaisen ypo-palvelutarjonnan ongelma on palvelujen päällekkäisyys, sekavuus ja heikko eriytyminen (KTM 2005). Ypot ovat alueellisesti pieniä ja homogeenisiä organisaatioita. Niiden toimintaympäristö on muuttunut dynaamisemmaksi, kompleksisemmaksi ja vaikeammin ennakoitavaksi. IMP-tutkimus antaa lisäymmärrystä siihen, miten verkostoyhteistyö synnyttää yrityksille eri rooleja ja asemoi yritykset verkostoon ja laajemmin markkinoille. IMP-tutkimuksissa korostuvat organisaatioiden väliset suhteet ja toimintaympäristö. Mielenkiinto kohdistuu organisaatioiden kahdenväliseen tekemiseen, ja monenkeskeinen, koko verkostoon liittyvä toiminta unohtetaan.

Tutkimuksessani haluan tunnistaa, miten yhteistyön muodostama verkosto rakentuu. Kiinnostukseni kohdistuu strategisten verkostojen tutkimukseen, joka tarkastelee verkostoa

kokonaisuutena ja jossa jokainen verkoston jäsen kehittää verkostoa. Tutkimussuuntaus keskittyy tehokkuuden, suorituskyvyn, kilpailukyvyn ja tavoitteiden mahdollistaviin tekijöihin. Strategisten verkostojen tutkimus osoittaa, että verkostoon ei ajauduta vaan siihen liitytään ja toimintaan liittyviä koordinoitukustannuksia sekä muita resursseja hallitaan suunnitelmallisesti. Tutkimuksessa nousevat esiin verkoston säännöt, toiminnan viitekehys ja johtaminen. (Ks. esim. Gulati, 1998; Gulati ym., 2011.) Verkosto ei toimi tutkimussuuntauksen mukaan itseohjautuvasti eikä se anna suoraa vastausta, miten hierarkkinen johtaminen toimii tai kuinka voimakasta sen tulisi olla. Verkosto nähdään erikoisosaajien tuloksentekovälineenä.

Yleisesti organisaatioiden verkostoitumista on tutkittu makro- ja mikrotasoisena ilmiönä (jaottelu Johansson & Mattsson, 1987). Makronäkökulma verkostoitumiseen on keskittynyt ennen kaikkea verkoston hallinnan kysymyksiin (Amalya & Ebers, 1998) jonkun osapuolen verkstoroolista käsin tai koko verkoston ”helikopterinäkökulmasta”. Useissa tutkimuksissa keskustellaan verkostojen rakenteista, asemasta, resursseista, voimasuhteista, vallasta ja valvonnasta sekä verkostoitumisen haitoista ja hyödyistä (emt.; Jack ym., 2008; Müller-Seiz, 2012). Mikrotason tutkimukset suuntaavat huomion verkostoitumisen inhimillisiin tekijöihin, kuten vuorovaikutuksen laatuun, riippuvuussuhteisiin ja osaamiseen. Makro-mikro -jaottelu kuvaa lähinnä olemassa olevia tutkimusrajoituksia, sillä kuten strategisten verkostojen tutkija Kohtamäki (2005) toteaa, ”taloudellinen vaihdanta on upotettu sosiaalisiin siteisiin”.

Eniten mikrotason tarkastelua omassa tutkimuksessani edustaa yrittäjyyden verkostotutkimuksen sosiaalista verkostoteoriaa hyödyntävä osuus. Yrittäjyys nousi esiin siksi, että ypojen perustehtävä on yrittäjyyden tukeminen ja edistäminen. Tämä tehtävä herätti useita kysymyksiä: Mikä tukee yrittäjyyttä? Millä tavoin yrittäjyyden tukeminen ymmärretään? Mitä osaamista tarvitaan yrittäjyyden edistämiseen? Mihin yritysten ja yrittäjäksi aikovien tarpeisiin neuvontapalveluja tulisi kehittää? Myös oma työhistoriani

yrittäjänä ja yrittäjyyden edistäjänä vaikutti kiinnostuksen heräämiseen.

Yrittäjyyden sosiaalinen verkostonäkökulma korostaa yksilön henkilökohtaisia taitoja ja suorituskykyä sekä useamman henkilön aikaisempaa yhteistyötä yritysten välisen vaihdannan perustana (Larson, 1992). Tutkimus osoittaa, että yritysten verkosto on henkilöiden ohjaama ja perustuu henkilösuhteiden historiaan ja sosiaalisiin rakenteisiin (Cromie & Birley, 1992; Long ym., 2013; Cristofoli ym., 2013). Ihmisten välinen suhde yhdistää yrityksiä, ja sen avulla jaetaan informaatiota yritysten välillä.

Mikrotasolla kaikki yritykset voidaan nähdä ihmissuhteiden verkostona. Bengt Johannisson (mm. 1988; 1998; 2000) on vuosien ajan korostanut yrittäjien henkilökohtaisten verkostojen tärkeyttä yrityksen perustamisessa, resurssien hankinnassa ja kasvun synnyttämisessä. Johannisson (1995) korostaa yritysten muodostamien verkostojen henkilökohtaisuutta. Yksilöiden suhteissa luottamus kasvaa, tietoa vaihdetaan, osapuolet oppivat toisiltaan ja yhteistyön rakenteet sovitaan. Verkostossa yksilöiden erikoisosaaminen tuo lisäarvoa kaikille verkoston osapuolille (Varamäki, 2001; Kothandaraman & Wilson, 2001; Spillane, ym., 2004) ja resurssien yhteiskäyttö eri toimijoiden kesken on mahdollista (Johannisson & Nilsson, 1989; Gulati ym., 2011).

Mikrotasolla tärkeää on ollut hyödyllisten suhteiden luominen, sosiaalisen vuorovaikutuksen onnistuminen, oppiminen, aloitteellisuus ja koordinointi. Huolimatta tarkastelutasojen eroista tutkimusten tuloksissa korostuvat verkostoyhteistyöhön osallistuvien osapuolien välisen luottamuksen ohella sitoutuminen ja riippuvuus (Woolthuis, 1998; Lamprinopolou & Tregear, 2011; Masiello ym., 2013). Samoin tulokset osoittavat, että yhteistyön hyötyjen molemminpuolinen ymmärtäminen on keskeinen verkostoa rakentava tekijä (Noteboom, 2002).

Toimijoiden on rakennettava yhteinen ymmärrys ja kuva kulttuurista sekä sosiaalisista ja historiallisista normeista. Tämän lisäksi organisaatioiden on huomioitava nämä normit ja toimittava niiden mukaisesti (Spillane ym., 2004: 9) ja varattava riittävät resurssit koordinointiin (Fallah, 2011). Kellään ei voi olla yksin riittävää tietoa ja osaamista yhteistyön optimaaliseen hallintaan, mutta osaamisen ja kyvykkyyden oikeanlainen yhdistäminen lisää onnistumisen mahdollisuutta. Yhteistyön osapuolilla on oltava ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja mikä merkitys tällä tekemisellä on omaan ja yhteistyön toimintaan. (Emt.)

Aiempi verkostotutkimus on tuottanut hyvän ymmärryksen siitä, miksi organisaatioiden kannattaa verkostoitua eikä pitää kaikkea toimintaa omassa hallinassaan. Organisaatiot tavoittelevat verkostoilla ennen kaikkea liiketoimintahyötyjä, kuten lisäarvoa asiakkaille ja kilpailukykyä markkinoilla (esim. Valkokari, 2009). Pitkäaikaisen verkostotutkimuksen perusteella on osoitettu, millaista hyvä verkostojohdaminen on siinä vaiheessa, kun organisaatiot muodostavat toimivan verkoston ja verkostoyhteistyö sujuu. Tiedetään, että toimivan verkostojohdamisen peruselementtejä ovat luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen (Thorelli, 1986; Das & Teng, 1998; Blomqvist, 2000; Johannisson ym., 2002; Niemelä, 2003; Tenhunen, 2006; Gulati & Sytch, 2008; Kohtamäki, 2010), sitoutumisen edistäminen ja varmistaminen (Johannisson, 1983; Blankenburg ym., 1999; Niemelä, 2003; Gulati & Sytch, 2008) ja resurssien allokointi verkostoyhteistyöhön (Hite ym., 2001; Miller ym., 2007; Gulati ym., 2011).

Verkostoitumista harkitsevalle organisaatiolle on tarjolla tutkittua tietoa siitä, miksi kannattaa verkostoitua ja mitä sillä voi saavuttaa. Siksi organisaatio pystyy ennakoimaan etuja ja hyötyjä jo verkostoyhteistyön alkuvaiheessa. Organisaatio voi myös perustellusti olettaa, että kun verkosto on saatu toimimaan, se pystyy konkretisoimaan hyödyt ja edut ja

saavuttamaan verkostoon osallistuvien organisaatioiden haluamia tuloksia. Tutkittua tietoa puuttuu siitä, miten nämä kaksi ajallisesti erillistä tilannetta yhdistetään johtamisella.

1.3 Aiempi verkostojohtamisen tutkimus

Verkostojohtamisen tutkimus on hajanaista, ja siitä on vaikea saada kokonaiskuvaa lukuisten teorioiden, tutkimuserinteiden ja käsitteiden vuoksi. Tämä näkyy siinä, että johtamista kuvataan verkostotutkimuksissa kirjavasti sisällyttäen laajan kirjon johtamisteemoja yritysten, kolmannen sektorin ja julkisorganisaatioiden keskinäisissä ja sektorien välisissä verkostoyhteistyömuodoissa (ks. esim. McGuire, 2006; Saz-Carranza & Ospina, 2010; Müller-Seitz, 2012; Provan & Lemaire, 2012; Gomes ym., 2014). Heterogeeninen tutkimuskirjallisuus on tietenkin myös tuottanut erilaisia tutkimustarpeita liittyen kussakin tutkimuksessa ajankohtaiseen teemaan tai teoriaan. Verkostojohtamisen tutkimus on lisääntynyt 2000-luvun alusta lähtien (Ritter ym., 2004; Agranoff & McGuire, 2001). Tämä on johtanut siihen, että on julkaistu muutamia verkostojohtamisen teoretisointeja ja mallinnuksia (Järvensivu & Möller 2008 ja 2009; Provan & Kenis, 2008), joista tutkimukseni on hyötynyt merkittävästi.

Tutkimuksessani kiinnostuksen kohteena on käytännön verkostojohtamisen toteuttaminen, johon monet tutkijat ovat viitanneet (Håkansson & Lind, 2004; Valkokari, 2009; Gulati, ym., 2011; Ramos ym., 2013). Verkostojohtamisella tarkoitetaan tutkimuksessani toimintaa, jolla osapuolet saavat asioita tapahtumaan samansuuntaisesti verkostoyhteistyössä (Huxham & Vangen; 2000; Vangen & Huxham, 2003b). Verkostossa johtamistoimintoja ovat viitekehystäminen (framing), aktivointi, mobilisointi ja koostaminen (synthetizing) (Järvensivu & Nykänen, 2008; Järvensivu & Möller, 2009).

Johtaminen – ja siten myös verkostojohtaminen – on kontekstisidonnaista toimintaa, ja verkostoyhteistyön monimutkaisuus synnyttää ristiriitaisia vaatimuksia johtamiselle (vrt. Vangen & Huxham, 2003a; Huxham, 2003; Greve ym., 2010). Tämä johtamistutkimuksessa yleisesti hyväksytty inhimillisen organisoitumisen peruspiirre on yllättävän usein jäänyt yhteistyön positiivisen ”imagon” varjoon (Saz-Carranza & Ospina, 2010). Kun useampi organisaatio on vapaaehtoisesti liikkeellä verkostoitumisen alkuvaiheessa, on todennäköistä, että myös yhteistyöhön kohdistuu monenlaisia odotuksia ja yhteistä toimintalinjaa etsiessä syntyy ristiriitoja.

Organisaatioiden verkostoitumisen alkuvaiheista on vähemmän tietoa, sillä verkostotutkimus on tuottanut rajallisen määrän malleja, jotka teoretisoivat verkoston kehityspolkuja empiiriseen tutkimukseen perustuen. Doz ym. (2000) osoittavat, että verkostoitumisen kehittymiseen alussa vaikuttaa se, onko prosessi johdettu vai itseorganisoituva. Tällaista jakoa ei löytynyt muista malleista. Jako on tässä tutkimuksessa tärkeä, koska empiirinen analyysi kohdistuu alun perin johdetusti koottuun verkostoitumiseen. Doz ym. (emt.) erittelevät yhdeksän verkostoitumisen käynnistymistä edistävää toimenpidekokonaisuutta, mikä myös lisää mallin hyödyllisyyttä omalle tutkimukselleni. Johtamisvaateiden ymmärtämiseksi tarvitaan riittävän yksityiskohtainen käsitys alkuvaiheen toimenpiteistä. Heikkinen ja Tähtinen (2006) täsmentävät kyseistä mallinnusta jakamalla toimenpiteet kolmeen alkutekijään ja viiteen alaprosessiin perustuen johdetun verkostoitumisen empiriaan. He osoittavat, että alaprosessit eivät seuraa mitään järjestystä. Organisaatiot voivat palata verkostoitumisprosessissa takaisinpäin, ja alaprosessit voi olla käynnissä samanaikaisesti.

Näiden mallien hyödyt ylittävät heikkoudet. Ongelmana on, että niissä ei varsinaisesti käsitteellistetä johtamisen roolia toimenpiteiden aikaansaamisessa. Yksi syy voi olla tapa, jolla toimenpiteet (network activities) malleissa käsitteellistetään. Ne muistuttavat enemmän verkostoyhteistyön verkostoitumisen ehtoja ja koordinoitimekanismeja (ks. Grandori &

Soda, 1995; Gardet & Mothe, 2013) kuin aitoja toimenpiteitä. Herää kysymys, mistä ehdot ja mekanismit ilmestyvät. Tutkijat osoittavat, että johdetussa verkostoitumisessa käynnistäjäorganisaatiolla (Doz ym., 2000) tai verkostonkutojalla (Heikkinen & Tähtinen, 2006) on olennainen yhteen vetäjän rooli. Johtaminen kuitenkin ikään kuin ”virtaa” verkostoon osallistuville verkostonkutojan roolista käsin. Vapaaehtoisessa verkostoitumisessa muut organisaatiot tuskin suostuvat edes alkuvaiheessa näin yksisuuntaiseen vaikuttamiseen ja lähtökohtaisesti passivoivaan vastaanottajan rooliin. Mallissa käynnistäjäorganisaation käsitteellistäminen on puutteellista, ja siksi sen johtaminen on epäuskottavaa.

On kuitenkin perusteltua ymmärtää verkostojohtaminen rooleihin perustuvaksi. Heikkinen ym. (2007) osoittavat, kuinka palvelukehitysverkoston organisaatiot vaikuttavat verkoston toimintaan roolien kautta ja niitä vaihdellen. Tutkimuksessa ei ollut tavoitteena analysoida alkuvaiheiden (ideointi ja suunnittelu) roolivaihtoksia (emt., 924) vaan sitä, miten roolit mahdollistavat vaikuttamisen verkoston resursseihin ja toimintoihin. Epäselväksi jää, miten organisaatiot näihin rooleihin päätyivät. Herää esimerkiksi kysymys, mihin konkreettisiin toimintatarpeisiin roolit vastaavat. Mistä organisaation johto tietää roolin tarpeen? Tarvitaankin syvällisempää ymmärrystä siitä, millaisia johtamisvaateita tai tarpeita alkuvaiheen johdettu verkostoituminen synnyttää osallistuville organisaatioille.

Verkostoyhteistyön synnyttämien vaateiden lisäksi verkostoyhteistyöhön osallistuvan organisaation johdolle on tärkeää tietää, millaisia johtamiskeinoja se voi ottaa käyttöön verkostoyhteistyön ohjaamiseen. Keinovalikoimaa rajoittaa keskeisesti se, että autonomisen organisaation hierarkiaan perustuvaa valtaa ei voi käyttää, kun pitäisi ohjata toisia vapaaehtoisia verkostoitujia (Provan & Kenis, 2008). Sitä voi kuitenkin käyttää oman organisaation ohjaukseen verkostoyhteistyössä ja verkostoyhteistyöhön. Esimerkiksi Huxham (1996), osoittaa, että onnistuneessa verkostoyhteistyössä osapuolet huolehtivat omasta edustaan (ks. myös Tuusjärvi, 2003; Tuusjärvi & Möller, 2009). Sitä on kuitenkin

tehtävä kohtuullisesti, koska opportunistiseksi muuttunut toiminta vahingoittaa luottamusta verkostoyhteistyössä (Ring & van de Ven, 1994).

Organisaatorajat ylittävä verkostojohtaminen perustuu vaikuttamiseen, ja se on verkostoyhteistyössä vastavuoroista (Ritter ym., 2004). Organisaatiot käyttävät vaikuttamiseen monenlaisia keinoja, eivätkä ne kaikki ole aina myönteisiä tai ristiriidattomia vaikuttamisen kohteena olevalle organisaatiolle (Huxham, 1996; Håkansson & Ford, 2002; Vangen & Huxham, 2003a).

Kolmanneksi verkostojohtamisen keinovalikoimaan kuuluvat hallintamekanismit (governance mechanisms), jotka tarkoittavat verkoston yhteistyörakenteita ja -sääntöjä (Mitronen, 2002; Provan & Kenis, 2008; Valkokari, 2011). Hallintamalli voi vaihdella itseorganisoidumisesta erillisen verkosto-organisaation luomiseen, ja soveltuvin malli riippuu verkostoyhteistyön tilannetekijöistä (McGuire, 2006; Provan & Kenis, 2008). Esimerkiksi itseorganisoiduminen voi soveltua paremmin heterarkkisiin ja veturiorganisaatiot hierarkkisiin verkostoihin (Provan & Kenis, 2008). Verkoston hallintamalli voi toteutua sopien osapuolten kesken (Saz-Carranza & Ospina, 2010), mutta myös pakottavammat toteutukset ovat todellisuutta esimerkiksi markkinavetoisissa verkostoissa (Alajoutsijärvi ym., 1999; Ritter ym., 2004; Kohtamäki ym., 2006).

Verkostojohtamistutkimus on tuottanut kohtuullisesti verkostojohtamisen keinovalikoimaa alkuvaiheen verkostojohtamisen tutkimukseen. Nämä keinot ovat erittäin hajallaan verkostotutkimuksessa. Oman tutkimukseni kannalta puute on, että verkostojohtamisen ydinteemoja tutkitaan pääsääntöisesti rakenteina (Saz-Carranza & Ospina, 2010) ja kollektiivikäsitteiden avulla. Esimerkiksi verkostojohtamisosaamista on tutkittu suhde-, organisaatio- ja verkostotasolla (esim. Möller & Svahn, 2003; Ritter ym., 2004; Möller ym.,

2005). Tuloksena on arvokasta tietoa siitä, millaisia osaamisia organisaation pitäisi kehittää, voidakseen toimia menestyksekkäästi verkostoyhteistyössä. Mutta kun halutaan tutkia, millaista johtamista tarvitaan alkuvaiheen verkostoitumisessa, tutkijana kohtaan soveltamishaasteen. Tarvitaan empiiristä tutkimusta, jolla näitä verkostoyhteistyön rakenteita ja kollektiivikäsitteitä puretaan onnistumisen edellytyksiksi ja sitä kautta johtamistarpeiksi.

Järvensivu ja Möller (2008 ja 2009) tarjoavat soveltamishaasteeseen käsitteellisiä työkaluja. Tutkijat ovat teoretisoineet verkostojohtamisen sateenvarjokäsitteet ja luoneet verkostojohtamisen viitekehysten, jossa verkostojohtamisen arvonluontitavoitteet, toiminnot, tehtävät ja roolit linkittyvät kokonaisuudeksi. He ovat tarkoittaneet viitekehysten ohjaamaan verkostojohtamisen tutkimusta (Järvensivu & Möller, 2009). Toimintotason sateenvarjokäsitteitä, viitekehystämistä, aktivointia, mobilisointia ja koostamista (ks. myös Järvensivu & Nykänen, 2008) voi käyttää konkreettisten johtamistehtävien ymmärtämiseen ja operationalisointiin tutkimukseni empiirisessä työskentelyssä. Viitekehys kiinnittää huomion siihen, että verkostojohtaminenkin on kontekstista syntyvien johtamisvaatimusten ja käytössä olevien johtamisresurssien vuorovaikutusta. Empiirisen tutkimukseni asia on löytää nämä johtamisvaateet. Näin ollen empiirinen soveltamishaaste ei katoa mutta helpottuu.

Yhteenvedon voidaan todeta, että verkostojohtaminen verkostoitumisen alkuvaiheessa muodostaa melkoisen ongelman organisaatioille. Sotarauta (2010: 387) toteaaakin, että verkostojohtaminen on tutkimuksen musta laatikko. Hän jatkaa, että tutkimuksen on helpompaa paljastaa verkostoitumisen onnistumis- ja epäonnistumistekijät jälkikäteen kuin löytää uusia toimintatapoja ja kehityspolkuja tulevaisuuteen keskellä epävarmaa ja avointa tilannetta. Useat tutkijat kehottavat samansuuntaisesti verkostotutkijoita selvittämään, miten verkostojohtaminen käytännössä tapahtuu (esim. McGuire, 2002 & 2006; Thomson & Perry; 2006).

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Viime vuosina tutkimus on pystynyt luomaan kokonaisvaltaisen käsitteellisen viitekehyksen siitä, miten verkostojohdaminen voi palvella verkostotoiminnan onnistumista (McGuire, 2002; Järvensivu & Möller, 2008 ja 2009). Laaja ja kirjava verkostotutkimus on lisäksi osoittanut, millaista johtamisosaamista tarvitaan ja mitä johtamisella pitää saada aikaan verkostoyhteistyössä (ks. kpl 2.1), jotta verkoston jatkuvuus on turvattu tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuitenkin se, miten johtaminen saadaan alkuun verkoston organisaatioiden kesken, on jäänyt epäselväksi. Työni tutkimusongelma rakentuu kolmesta tietotarpeesta. Tarpeet liittyvät organisaatioiden verkostoitumisprosessin synnyttämiin verkostojohdamisvaateisiin. Empiirisesti tutkitaan julkisten ja kolmannen sektorin yrityspalveluorganisaatioiden vapaaehtoista verkostoyhteistyötä Hämeenlinnan seudulla kahtena eri ajankohtana. Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä siitä, miten johtaminen syntyy organisaatioiden verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheessa.

Tutkimuskysymys on:

Mitä johtamistarpeita syntyy organisaatioiden heterarkkisen verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheessa?

Ennen päätutkimuskysymykseen vastaamista pyritään monen toimijan verkoston vapaaehtoista verkostoitumista tutkimalla ymmärtämään alkuvaiheen verkostoitumisen synnyttämiä johtamisvaateita organisaatioille. Empiirinen osio toteutetaan laadullisena

tutkimuksena.

Verkoston kehittymistä kuvaavien mallien ongelma on, että ne perustuvat oletukselle jatkuvasta edistymisestä, vaikka verkostoyhteistyö voi myös taantua ja purkautua (Slotte-Kock & Coviello, 2010). Doz ym. (2000) perustavat verkostojen kehittymispolkunsu myös onnistuneisiin verkostoihin, mutta he kehottavat tutkimaan verkostoitumisen epäonnistumisen syitä ja sitä, miten epäonnistuminen ajoittuu muotoutumisvaiheessa (emt.). Tutkimukseni vastaa tietotarpeeseen alkuvaiheen epäonnistumisesta analysoimalla organisaatioiden rauennutta verkostoyhteistyöaloitetta. Mainittu epäonnistuminen ei kuitenkaan estänyt organisaatioiden verkostoitumista pidemmällä aikavälillä. Hiipunut yhteistyöaloite on kiinnostuksen kohteena siksi, että sen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään verkostoitumisen muotoutumisvaiheen johtamishaasteita. Tarkastelemani organisaatiot määrittivät itse verkostonsa tasavertaiseksi, eli kyse on heterarkkisesta verkostoitumisesta.

Toinen tämän tutkimuksen kannalta tärkeä puute verkoston alkuvaiheen kehittymistä kuvaavissa tutkimuksissa on se, että niissä ei tyypillisesti nosteta esiin johtamista tai sen tarvetta. Uudemmassa verkostojohdamisen tutkimuksessa on luotu verkostojohdamisen viitekehys (Agranoff & McGuire, 2001; Järvensivu & Nykänen, 2008; Järvensivu & Möller, 2009), mutta ainakaan itse en löytänyt tutkimusta, jossa sen soveltuvuutta muotoutumisvaiheen johtamishaasteisiin olisi tutkittu.

Toimintotason johtamistoiminnot ovat erityisen kiinnostavia, koska tutkijat olettavat niiden olevan geneerisiä (Järvensivu & Möller, 2008). Aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu erikseen verkostojohdamisen organisointiulottuvuutta hallinta-käsitteen (governance) avulla. Siihen liittyen Provan ja Kenis (2008) kehottavat tutkimaan, miten heidän tunnistamansa

verkostoyhteistyön hallintamallit saadaan ylipäättään alkuun. Müller-Seitz (2012) yhdistää verkostojohtamisen verkostotyyppeihin. Laajaan verkostojohtamistutkimuksen selvitykseensä perustuen Muller-Seitz toteaa, että suurin osa verkostojohtamisen tutkimuksesta on tehty hierarkkisista verkostoista jättäen heterarkkiset verkostot vähemmälle huomiolle. Siksi hän ehdottaa, että verkostojohtamisen kehittymistä tutkittaisiin heterarkkisissa verkostoissa.

Tutkimukseni yhdistää yllä kuvatut tietotarpeet ja pyrkii selvittämään, millaisia johtamistarpeita verkostoitumisen muotoutumisvaihe synnyttää organisaatioille, jotka suosivat heterarkkista verkostomallia. Lisäksi selvitetään, millaisilla johtamistoiminnoilla (management functions) organisaatiot pystyvät niihin vastaamaan. Oletuksena on, että johtaminen auttaa heterarkkisen verkoston organisaatioita varmistamaan verkostoitumisprosessin etenemisen.

Kolmas tutkimusta ohjaava tietotarve liittyy verkostosuhteiden muuttumiseen ajassa. Doz ym. (2000) ennakoivat, että jos organisaatioiden verkostoitumisprosessi perustuu vahvoihin suhteisiin, organisaatioiden on helpompi vetäytyä käynnissä olevasta verkostoitumisprosessista. Syynä on se, että vahvojen siteiden avulla keskinäinen yhteistoiminta jatkuu, vaikka verkostoitumisyritys epäonnistuisikin. Verkostotutkimuksessa on tunnettu pitkään osapuolten suhteiden historian merkitys verkostoyhteistyölle (Larson, 1992). Jos esimerkiksi organisaatioiden välinen suhde on pidemmän aikaa uinuvana, yhteisen historian rakentama luottamus edesauttaa suhteen aktivointia (Gulati & Sytch, 2008). Edelleen Doz ym. (2000) ennakoivat, että johdettu verkostoitumisprosessi johtaa pidemmällä aikavälillä itseorganisoituvaa (emergent)verkostoon. Tässä tutkimuksessani samoilta toimijoilta kymmenen vuoden välein keräämäni aineisto antaa mahdollisuuden analysoida, millaiseksi toisiinsa kytkeytyneiden organisaatioiden verkostoitumisprosessi muotoutuu ajan kuluessa ja miten verkostojohtaminen vaikuttaa muotoutumiseen.

1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Verkostotutkimuksessa on lukuisia lähestymistapoja, useita koulukuntia ja muutamia laajasti sovellettuja verkostoteorioita. Verkostoja tarkastellaan usein abstraktilla tasolla (Ebers, 1997: 15). Samoja asioita käsitellään eri konteksteissa eri käsittein, joten käsitteet saavat erilaisia painotuksia ja merkityksiä. Verkostojen lähestymistapojen ja käsitteiden runsaus voidaan nähdä tutkimuksellisena haasteena. Tämän tutkimukseni kannalta merkittävimmät käsitteet ovat verkosto, heterarkkinen verkosto, verkostoyhteistyö, muotoutumisvaihe, verkostojohdaminen ja yrityspalveluorganisaatio. Yrityspalveluorganisaatio (ks. luku 1.1) on yksityinen, kolmannen sektorin organisaatio tai julkinen organisaatio, joka tuottaa palveluja yrityksille ja yritystoimintaa suunnitteleville tahoille seudullisesti ja valtakunnallisesti. Niiden toiminta perustuu alueiden elinvoimaisuuden lisäämiseen ja yritysten kilpailukyvyn parantamiseen erilaisen tiedon ja informaation luomisella, levittämällä ja hyödyntämällä (ks. esim. Bennet, 1998: Mole, ym., 2011: Mole, ym., 2014).

Verkosto

Verkosto-käsitettä käytetään lähes kaikkeen vuorovaikutukseen (Vuorinen, 2005) sekä usein kuvainnollisesti sen tarkemmin selittämättä, mitä sillä tarkoitetaan. Tässä tutkimuksessa käsitteellä verkosto tarkoitetaan abstraktia ympäristöä, jossa on lukuisia muuttuvia, monenkeskeisiä ja ainutlaatuisia suhteita tunnistettavissa olevien rajojen sisäpuolella. Näillä rajoilla tarkoitetaan organisaatioiden rajojen lisäksi verkoston toimintaympäristön rajoja, jotka ovat kontekstisidonnaisia ja muuttuvat ajassa. Useissa tutkimuksissa verkostoista puhuttaessa esiin nostetaan verkostoitumisen haitat ja hyödyt (Jack ym., 2008; Müller-Seiz, 2012). Verkostotutkimuksissa korostuu verkostojen rakenteet, toimijoiden asemat, resurssit ja voimasuhteet liittyen valtaan ja valvontaan (emt.; Jack ym., 2008; Müller-Seiz, 2012).

Verkostoitumisella tarkoitetaan yrityksen tai organisaation siirtymistä verkoston osapuoleksi tähän abstraktiin ympäristöön. (Ks. esim. Vuorinen, 2005.)

Erotan verkostot tässä tutkimuksessa määritelmällisesti klustereista, joita voidaan kuvata toimialaryhmittymiksi (ks. esim. Porter, 1991; Ramos, ym. 2013). Klustereilla viitataan yritysten keskittymiin, joilla on yhteensopivat tuotteet ja teknologia ja jotka pyrkivät hyödyntämään innovaatioita ja synergiaa (Kautonen & Tiainen, 2000). Koska klusterit eivät liity tähän tutkimukseen, jäävät ne vähemmälle huomiolle.

Useat yritysverkostotutkimuksen koulukunnat määrittelevät verkostot kolmannella tavalla, markkinoiden ja hierarkian väliin, organisoimaan yhdessä tekemistä ja järjestämään sosiaalista ja taloudellista toimintaa (ks. esim. Thorelli, 1986). Yritysten verkostotutkimuksessa korostetaan sitä, että verkosto on tarkoitettu ainakin osittain juridisesti riippumattomien yritysten ja muiden talousyksikköjen tiedon vaihtoa ja yhteistoimintaa varten (ks. esim. Mole, ym., 2011). Verkoston muuttujina esiintyvät usein toimija, toimijoiden väliset suhteet, vuorovaikutus, toiminto, resurssi ja yhteistavoite (Linkola, 1996 ja 1998; Niinimäki ym., 2000; Lockett ym., 2012; Masiello ym., 2013).

Linnamaa (2004) luonnehtii verkostoja suositukseksi metaforaksi, jossa on sosiaalisia suhteita toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä. Hän näkee verkostoitumisen tapana hahmottaa kehitystä, kun toimintaympäristö muuttuu. Linnamaan kiinnostus kohdistuu verkostojen toimintatapaan ja verkostoissa tapahtuvien prosessien toimivuuteen. Alueellisten verkostojen koulukunnan (regional networks) edustajat näkevät alueen verkostona, joka muodostuu lukuisista luottamukseen perustuvista suhteista. Suhteita on toisistaan riippuvaisten yritysten, julkisten ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä, joilla on yhteisiä tavoitteita. Suhteet sijaitsevat todennettavissa olevien rajojen sisäpuolella, ja niissä

korostuvat valta ja valvonta. Näissä suhteissa toimijat näkevät verkoston eri tavalla omasta näkökulmastaan.

Sosiaalitieteiden sisällä on useita eri koulukuntia, joiden määritelmät verkostojen painopisteistä poikkeavat toisistaan. Yleisellä tasolla sosiaalitieteiden edustajat määrittelevät verkoston eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi, joissa korostuu luottamuksellinen informaatio. Suhteita sosiaalisen verkostokoulukunnan edustajat pitävät resurssina. Yritysten väliset suhteet ovat suhteellisen vakaita, sitoutuneita, pitkäaikaisia ja vastavuoroisuuteen perustuvia toimintoja (Ring, 1997; ks. Hite, 2005; Besser & Miller, 2011). Soveltaessaan sosiaalista verkostoteoriaa yritysverkostotutkijat kuvaavat verkostoa hajautetuksi, monimutkaiseksi ja usean yrityksen ei-hierarkkiseksi sosiaalisiksi järjestelmäksi (Johanson ym., 1995).

Yrittäjyysverkostojen tutkijat määrittelevät verkostot yleisellä tasolla dynaamisiksi toimintajärjestelmiksi, joiden linkit ovat ainutlaatuisia (Johannisson, 1998: 299). Tämä koulukunta kuvaa verkostoja usein kahden yrityksen väliseksi luottamukseen perustuvaksi jatkuvaksi toiminnaksi, joka sitouttaa osapuolet toisiinsa pitkälle tulevaisuuteen (ks. esim. Raatikainen & Muurinen, 1994; Johannisson, 1988 ja 1997). Tästä näkökulmasta verkosto kuvataan oppimisympäristöksi, jossa tapahtuu jatkuvaa muutosta. Vesalainen (1996) puhuu verkostoista erilaisten yritysten muodostamana joustavana yhteistyörakenteena, jonka formaaliuden aste voi vaihdella.

Pohjoiseurooppalainen IMP-koulukunta (Industrial Marketing and Purchasing) on kiinnostunut suurten yritysten välisistä verkostoista. Se korostaa heterogeenisten toimijoiden sitoutumista ja osaamista käsitellen verkostoja suhteina. Koulukunta määrittelee verkoston yksittäisten toimijoiden, toimintojen ja resurssien verkkojen yhdistelmäksi. Nämä

yhdistelmät tekevät toimijat toisistaan monitasoisesti riippuvaisiksi. (Dubois & Håkansson, 1997; La Rocca ym., 2012.) Koulukunnan tutkimuksissa verkosto tarkoittaa usein joko dynaamisia tai dyadisia vaihdantasuhteita (Håkansson & Snehota, 1995). Arajuro ja Easton (1996) pitävät verkostoja monenlaisten teoreettisten ja metodologisten näkemysten sateenvarjomaisena metaforisena käsitteenä. Ståhle ym. (2004) määrittelevät verkoston ”valikoiduiksi ja tietoisiksi yhteyksiksi tavoiteltujen kumppaneiden välillä” (emt. 15). Tämä yhteys voidaan tulkita peliksi, jonka osapuolilla on yhteinen tavoite ja kaikilla mahdollisuus voittaa. Tässä pelissä taitavalla toiminnalla ja investoinneilla hankitaan osaamista, jonka kartuttamiseen itsellä ei ole resursseja (Jarillo, 1993).

Heterarkkinen verkosto

Yleisesti verkostot jaetaan vertikaalisiin (ks. esim. Andreosso-O’Callaghan & Lenihan, 2008) ja horisontaalisiin (ks. esim. Muller-Seitz, 2012). Tutkimuksessani lähdetään oletuksesta, että horisontaalisissa verkostoissa voi olla myös vertikaalisia suhteita. Tällöin puhutaan heterarkkisesta verkostosta (ks. Vangen & Huxham, 2000; Huxham, 2003; Neerdgaard & Ulhoi, 2008). Verkostokirjallisuudessa heterarkkiset verkostot ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Stark (1996) viittaa heterarkkisella verkostolla autonomisten organisaatioiden yhteenliittymään, jolla on verkoston ominaisuudet. Hän tarkoittaa ominaisuuksilla minimaalista hierarkiaa ja monimuotoisia organisaatiorakenteita, joissa korostuu keskinäiset riippuvuussuhteet osapuolten välillä. Tutkija kuvaa heterarkkisen verkoston hybridiverkostoksi, jossa on vapaaehtoisia ja hierarkiaan perustuvia suhteita. Heterarkkisissa verkostoissa ei voi olla täysin hierarkiavapaita suhteita. Verkoston erilaiset lähtökohdat, kuten osaaminen, muut resurssit ja roolit, muodostavat vertikaalisia suhteita heterarkkisen verkoston sisälle. Siksi jonkun osapuolen koordinoitua, kontrolloitua ja johtamista ilmenee, vaikka se olisikin minimaalista. Kaikkiin verkostoihin vaikuttavat myös toimintaympäristön muutokset. (Emt.)

Heterarkkisissa verkostoissa on monenkeskeisiä suhteita, joissa osapuolten avoimuus ja sitoutuminen on tärkeää, jotta yhteistoiminta koetaan hyödylliseksi (Vangen & Huxham, 2000; Huxham, 2003; Chakravarthy & Henderson, 2007). Sitoutumisen rakentaminen vaatii heterarkkisissa verkostoissa aktiivisten vuorovaikutusrutiinien luomista ja ylläpitämistä. Verkostoyhteistyö toteutuu monenkeskisissä ja ainutlaatuisissa suhteissa tunnistettavissa olevien rajojen sisäpuolella (Håkansson & Johanson, 2001). Rajojen tunnistettavuuteen johtaa se, että jokainen vuorovaikutussuhde on ainutlaatuinen ja siten osapuolille tunnettu (emt.).

Aluetieteen verkostotutkimus korostaa, että verkostoyhteistyöstä puhuttaessa kyseessä on aina kilpailu ja yhteistyön tasapainottaminen. Kilpailua ja yhteistyötä ei nähdä toistensa vastakohtana, vaan niitä voi esiintyä limittäin tai samanaikaisesti. (Linnamaa, 2004.) Kilpailu- ja yhteistyötoimet voivat olla yksilön tai organisaation omia tavoitteita, verkoston tavoitteita tai näiden tavoitteiden yhdistelmiä.

Heterarkkisessa verkostossa korostuu roolitus, koska siinä ei voi olla vahvoja riippuvuussuhteita, kuten esimerkiksi vertikaalisissa kärkiyritysverkostoissa (ks. esim. Kohtamäki, 2010). Heterarkkinen verkosto onkin rakenteeltaan ja toiminnaltaan dynaamisempi kuin perinteinen vertikaalinen verkosto. Heterarkkisen verkoston valta on jakautunut verkoston eri suhteisiin (Aime ym., 2014). Osapuolten on sovittava vapaaehtoisuuteen perustuvista johtajan ja seuraajan rooleista, jotta organisaatiot edesauttaisivat tavoitteidensa saavuttamista (Doz ym., 2000; Provan & Kenis, 2008). Verkostoyhteistyötä on uudistettava ja toimintaa räätälöitävä verkoston sisällä eri suhteiden tarpeiden mukaisesti (Chakravarthy & Hendersson, 2007). Aime ym. (2014) puhuvat jaetun johtajuuden käyttämisestä verkoston toimivuuden edistämiseksi.

Verkostoyhteistyö

Verkostossa tapahtuva yhteinen toiminta, yhteistyö (cooperation), on yleiskäsite yhdessä tekemiselle. Usein yhteistyö-käsite on metafora, jolla ei välttämättä tarkoiteta verkoston osapuolten tavoitteellista toimintaa. Sitä käytetään verkostotutkimuksessa eri yhteyksissä organisaatioiden vuorovaikutuksen eri muodoista. Yhteistyö voidaan ajatella yleisellä tasolla osapuolten oikeudet ja velvollisuudet määritteleväksi yhdessä tekemiseksi jonkin osa-alueen parissa tai halukkuudeksi työskennellä yhdessä (Ring & van de Ven, 1994; Niemelä, 2003). Yhteistyössä itsenäiset ja riippumattomat toimijat ovat tavoitteellisessa suhteessa, jossa ne sitoutuvat luottamukselliseen vuorovaikutukseen toisen osapuolen kanssa.

Niemelä (2003) kuvaa verkostoyhteistyötä verkostossa tapahtuvaksi yhdessä tekemiseksi, joka vaatii ominaisuuksien (esim. osaaminen, taito, voima, avoimuus ja halukkuus) taipumista. Kallio (2002) puolestaan määrittelee verkostoyhteistyön toiminnaksi, joka on kolmen tai useamman yrityksen yhdessä tekemistä. Aluetieteiden tutkijan Lakson (2000) mukaan verkostoyhteistyö on kolmen tai useamman toimijan välistä vuorovaikutusta, jolla pyritään saavuttamaan yhteisiä etuja.

Tässä tutkimuksessa verkostoyhteistyö erotetaan kahden yrityksen välisestä yhteisestä tekemisestä, joka voi olla toimintaa alihankinnasta aina kumppanuuteen asti (Linkola, 1996). Tutkimuksessani oletetaan, että yhdessä tekeminen saa toteutuessaan yhteistyön muodon. Verkostoyhteistyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä yhdessä tekemisen viitekehystä, jonka sisällä toimii vähintään kolme toimijaa. Tätä kokonaisuutta voidaan sanoa verkostoksi (ks. Neergaard, 1998; Müller-Seitz, 2012). Organisaatioiden kahdenvälinen suhde on vain osa

verkostokokonaisuutta, jossa yritykset toimivat. Verkostoyhteistyön rajat ovat vaikeasti tunnistettavissa, ja siksi ulkopuolisen on vaikea tietää tai havaita yhteistyön olemassaoloa. Yhtenä syynä tähän on yhteistyön mallien suuri valikoima. (Vesalainen, 1996; Niemelä, 2003; Hanna & Walsh, 2008.)

Kokoonpanossa mukana oleva toimija (actor) voi olla toimintojen suorittaja, joka kontrolloi voimavaroja jollain tasolla. Se voi olla yksittäinen henkilö, yritys, yritysryhmä, kunta, seutukunta, maakunta, valtio, EU tms. Toimijoiden monimuotoisuudesta johtuen verkostoyhteistyön rajat on vaikea hahmottaa, koska ne muuttuvat ja jossain tapauksissa ovat lähes olemattomissa (Pihkala ym., 1999; Hanna & Walsh, 2008). Verkostoon osallistuva organisaatio loppuu ja ympäristö alkaa siitä, missä yrityksen valvonta toiminnoissa heikkenee ja toisten yritysten valvonta alkaa (Pihkala ym., 1999).

Verkoston kokonaisuus ratkaisee, millainen verkoston rakenne on ja miten verkostoyhteistyö on organisoitu. Organisoitumiseen vaikuttaa jokaisen osapuolen omat tavoitteet. Verkostoyhteistyö on monenkeskeistä silloin, kun osapuolet ovat aktiivisesti sitoutuneita vaihtamaan resursseja. Tällöin voidaan puhua monenkeskeisestä verkostoyhteistyöstä, jossa aktiivisen vuorovaikutuksen avulla haetaan ratkaisuja ongelmiin ja tavoitteisiin, joihin omat voimavarat eivät yksin riitä.

Sekä verkosto- verkostoyhteistyö-käsitettä käytetään eri merkityksissä riippuen verkostotutkimusperinteestä ja kontekstista. IMP-koulukunnan edustajat käyttävät yhteistyön malleista nimityksiä yhteenliittymä, kumppanuus, lisenssisopimus, franchising-toiminta, hallinnollinen sopimus, strateginen allianssi ja strateginen verkosto (ks. Håkansson & Johanson, 2001). Määritelmällisesti voidaan tuoda vielä esille verkostoituminen (networking), alueelliset tihentymät, klusterit, yhteisytykset (joint venture),

järjestelmätoimittajaverkot sekä virtuaaliorganisaatiot. Muita määritelmiä ovat koalitio, yhteistyöyrittäjä, spin-off ja muut formaalit yhteistyötoiminnot (Williamsson, 1981 ja 1996; Varamäki, 2001). Varamäki (2001) puhuu yhteistyön malleista (ks. myös Aggarwal ym., 2011). Valitun yhteistyömallin avulla yritys pyrkii saavuttamaan sellaisia hyötyjä, joita ei yksin toimien voida saavuttaa. Yhteistyötä tapahtuu, kun vähintään kaksi toimijaa yhdistää, kehittää, vaihtaa tai luo uusia voimavaroja muita voimavaroja käyttämällä (Raatikainen & Ahopelto, 1994: 25).

Sosiaalisen vaihdannan teorian kehittäjä Blau (1964) viittaa henkilöiden omaehtoiseen sosiaaliseen toimintaan, joka tähtää myöhemmin suhteessa saatavaan hyötyyn. Yhteistyö mahdollistaa suhteen, jossa erilaisilla toimintamuodoilla ja -malleilla saadaan asioita tavoitteellisesti aikaiseksi (Vesalainen & Murto-Koivisto, 1994; Varamäki, 2001). Yhdessä tekemällä saavutetaan sellaista tietoa, jonka avulla kyetään rakentamaan uusia toimintamalleja (Raatikainen & Ahopelto, 1994: 76; Niemelä, 2003: 40). Tämä on tärkeää, sillä yritysten menestyminen vaatii erilaisia painotuksia erimuotoisissa yhteistyömalleissa (Byrne, 1993; Barnatt, 1995; Miles & Snow, 1992; Möller & Rajala, 2007; McGuire & Silvia, 2014) ja valintojen tekemistä oman strategian mukaisesti. Yhteistyötä suunnittelevien yritysten on hyvä tietää, minkälaisia yhteistyömalleja halutaan käyttää.

Yritysten välisiä yhteistyön malleja:

- Yritykset markkinoivat omia tuotteitaan verkoston kautta (käyttävät verkostoa yhteistyön välineenä).
- Yritykset markkinoivat omia tuotteitaan ja toimijat esiintyvät yhdessä.
- Yritysten tuotteet täydentävät toisiaan.
- Yritysten tuotekokonaisuus on yhteinen.
- Yritysten yhteinen tuotteisto on vaihdannasta suurin osa. (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994: 22.)

Muotoutumisvaihe

Tutkimukseni kohde on heterarkkisen verkostoyhteistyön muotoutumisvaihe, joka erotetaan toiminnasta verkostossa yhteistyön käynnistymisen jälkeen. Verkostokirjallisuus tunnistaa verkoston muotoutumisen prosessina. Verkoston muotoutumisprosessissa on kyse siitä, että vähintään kolme toimijaa alkaa järjestäytyä sellaiseksi yhteenliittymäksi, että jokaisen organisaation on mahdollista siirtää informaatiota tai muita resursseja johdetusti tai itseorganisoiituvasti omasta organisaatiosta yhteiseen käyttöön (vrt. Doz ym., 2000). Tutkimuksessani oletetaan, että johtaminen on muotoutumisprosessin välttämätön osa.

Muotoutuminen alkaa, kun jokin organisaatio näkee yhdessä tekemisen tarpeen omista intresseistään käsin ja alkaa suostutella toisia organisaatioita mukaan (ks. Doz ym., 2000). Organisaatio on analysoinut toimintaympäristön luomia muutosvaatimuksia, jotka edellyttävät verkostoyhteistyötä. Riittävä tarve käynnistää yhteistyön verkoston muotoutumisvaiheen. Heikkinen ym. (2007) korostavat verkostonkutojan roolia verkostoitumisprosessin käynnistäjänä. Verkostonkutoja herättää muiden kiinnostuksen lähteä mukaan verkoston muotoutumisvaiheeseen.

Muotoutuminen on sykleittäin etenevä ja joskus myös ”takapakkaa” ottava prosessi (Valkokari, 2009). Verkoston muotoutumisvaiheessa mukaan lähtöä harkitsevan organisaation on tunnistettava toimintaympäristön epävarmuus, riippuvuus toisista osapuolista ja intressi osallistua yhteiseen toimintaan. Mukaan lähtevät organisaatiot joutuvat omissa toimitissaan valmistelemaan päätöksiä ja ehdotuksia toisille osapuolille (ks. Provan & Kenis, 2008; Aime ym., 2014). Organisaation vastuu muotoutumisvaiheen kehittymisestä verkostotoiminnaksi alkaa tällöin. Organisaatio ratkaisee tällöin omalta

osaltaan, miten ja millä keinoin se on mukana verkoston muotoutumisessa. Toiminnan on oltava tietoista ja tavoitteellista kohti verkostoitumista.

Käynnistyvässä vuorovaikutuksessa osapuolet sopivat rooleista, johtamisesta ja tavoitteista (Järvensivu & Möller, 2009). Toimenpiteet eivät kuitenkaan ole staattisia, vaan niissä voi muotoutumisvaiheessa tapahtua muutoksia riippuen vuorovaikutuksessa tehtävistä päätöksistä. Verkoston muotoutumisvaiheessa muutokset voivat olla suuriakin, koska vielä ei ole muodostunut verkstorakennetta eikä asioista ole saatu tehtyä päätöksiä vaan toiminnan periaatteista ja sisällöstä neuvotellaan (ks. Aime ym., 2014). Muotoutumisvaihe päättyy ja verkostotoiminta alkaa siinä vaiheessa, kun jäsenten etsintä ja suostuttelu on tehty, mukaan lähteneet osapuolet ovat sopineet agendasta ja toimintatavoista ja varsinainen toiminta käynnistyy (ks. Agranoff & McGuire, 2001).

Verkostojohtaminen

Organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan yhteistyön organisointiin monenkeskeisissä suhteissa. Näissä suhteissa jokaisella osapuolella on omia tarpeita ja tavoitteita, jotka oikeanlaisella johtamisella on yhdistettävä niin, että verkostoyhteistyö toteutuu käytännön toimintana. Tutkimukseni kannalta aikaisemman verkostotutkimuksen kiinnostavin asia on heterarkkisen verkoston muotoutumisvaiheen verkostojohtaminen.

Verkostojohtaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa toimintaa, jolla verkostoyhteistyön osapuolet saavat asioita tapahtumaan samansuuntaisesti (Huxham & Vangen, 2000: 165). Verkostojohtamisessa on kyse kaikesta toiminnasta, joka liittyy organisaatioiden johtamisesta verkostoitumisprosessiin. Heterarkkisen verkoston johtaminen voi tapahtua

johdetusti ja/tai itseorganisoituen riippuen osapuolten tietoisista tai tiedostamattomista valinnoista, toiminnoista ja päätöksistä (ks. Doz ym., 2000).

Tutkijat korostavat eri asioita määritellessään verkostojohtamista. Larson (1992) näkee sosiaalisen ulottuvuuden ja vuorovaikutuksen organisaatioiden välillä verkoston muotoutumisprosessin merkittävimiksi tekijöiksi. Heikkinen ja Tähtinen (2006) kuvaavat verkostojohtamisen säännöllisinä ja tarkoituksellisinä toimintoina verkostossa tavoitteiden saavuttamiseksi. Doz ym. (2000) rakentavat tutkimuksessaan toimenpidekokonaisuuksien mallin, jonka avulla onnistunut verkostojohtaminen voidaan toteuttaa erilaisissa verkostoitumisprosesseissa. Heikkinen ym. (2007) määrittelevät verkostojohtamisen johtamisrooleissa tapahtuvaksi toiminnaksi. Heterarkkisen verkoston muotoutumisvaiheen johtaminen (ohjaaminen, vaikuttaminen) erotetaan tutkimuksessani verkoston - hallintakäsitteestä (ks. Provan & Kenis, 2008). Verkoston hallinta tulkitaan tässä tutkimuksessa verkostotoimintaan liittyvien toimintojen koordinoitina tai kontrolloitina. Hallinta ja kontrolli nähdään verkostojohtamisen tuloksina.

Heterogeenisista suhteista johtuen heterarkkisessa verkostossa ei ole sellaista keskusta, joka tekisi strategiset päätökset. Yritys ei voi tehdä toisen yrityksen puolesta päätöksiä, jotka liittyvät strategiaan linjauksiin. Vertikaalisessa verkostossa verkostoyhteistyö onnistuu yleensä hierarkkisessa päätöksentekorakenteessa siten, että toiset osapuolet hyväksyvät yhden vahvan yrityksen ja tukevat omalla toiminnallaan sen johtavaa asemaa. Heterarkkisessa verkostossa ei ole tällaista asetelmaa, vaan verkoston suhteissa saattaa olla lukuisia määriä johtajia ja seuraajia. Nämä roolit ovat heterarkkisessa verkostossa kontekstisidonnaisia ja voivat muuttua. Siksi organisaatioiden on oltava valmiita reagoimaan muutoksiin herkästi. Riippumatta johtamisen organisointitavasta organisaatioiden on sovittava osallistujien rooleista toiminnan toteutumisen turvaamiseksi (ks. Heikkinen ym., 2007). Verkoston muotoutumisvaiheessa osapuolten riippuvuusaste voi muuttua nopeasti, ja näihin muutoksiin on reagoitava nopeasti (ks. Aime ym., 2014). Verkostojohtaminen vaatii

kaikilta osapuolilta oman ja verkoston toiminnan integrointia. Toiminnassa korostuukin joustavuus: se on edellytys onnistuneelle verkostojohtajuudelle heterarkisessa verkostossa. (Emt.)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa kuvataan yrityspalveluorganisaatioiden palvelusektorit, tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet, perustellaan tutkimusaukko ja esitetään tutkimuskysymys. Toisessa luvussa käsitellään verkostoyhteistyön toimivuustekijät ja verkostojohtaminen verkostotutkimuskirjallisuuden avulla. Kolmannessa luvussa tuodaan esille tutkimuksessa käytetty tutkimusote ja metodologiset valinnat ja kuvataan tutkimuksen laadullisen analyysin toteutus. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen konteksti kuvaamalla Suomen yrityspalvelujärjestelmän, palvelutuotantojärjestelmän ja Hämeenlinnan seudun kohdeverkoston toimijat sekä niiden merkityksen seudullisen kilpailukyvyn edistäjinä. Viidennessä luvussa analysoidaan tutkimusaineisto sisällönanalyysillä ja esitellään analyysin tulokset. Luvussa kuusi vastataan tutkimuskysymykseen analyysin tulosten teoreettisen vertailun avulla ja esitellään tutkimuksen tieteelliset ja käytännölliset johtopäätökset. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 Verkostoyhteistyön toimivuus ja johtaminen

Globalisaation myötä verkostoitumisesta on tullut 2000-luvulla maailmanlaajuinen ilmiö (Ford ym., 2003), minkä seurauksena voidaan sanoa, että elämme tällä hetkellä verkostotaloudessa. Syitä verkostoitumisen lisääntymiseen ovat laajasti käyttöön otettu informaatioteknologia ja avoimuuden lisääntyminen kansallisissa talouksissa (Kulmala ym., 2000). Euroopassa sisämarkkinoiden kehittyminen on nopeuttanut erityisesti pk-yritysten verkostoitumista, sillä isommat markkinat vaativat isompia resursseja monilla toimialoilla. EU:n poliittinen yhdentymisen on lisännyt eri yhteiskunnallisten toimijoiden välistä tiedonvaihtoa ja yhteistyötä. Yhteiskunnallisen toiminnan uudeksi painopisteeksi on integroitumisen ohjaamana tullut alueellinen kehittäminen, mikä on myös lisännyt alueiden välistä kilpailua (ks. Sotarauta & Mustikkamäki, 2001). Verkostoitumisella pyritään vastaamaan tähän kehityssuuntaan.

Keskeisimpänä verkostotalouden ilmenemismuotona on aineettomien (intangibles) arvotekijöiden ja osaamisen korostuminen liiketoiminnan perustekijöinä (Linkola, 1998; Niinimäki ym., 2000). Verkostotaloudessa tarvitaan toimijoiden välisiä luottamukseen ja keskinäiseen resurssien vaihtoon perustuvia, suhteellisen pysyviä vuorovaikutussysteemejä (Linnamaa & Sotarauta, 2001: 62). Niiden varassa verkoston toimijat pystyvät siirtämään osaamista ja kehittämään aineettomia arvotekijöitä.

Julkiset tukijärjestelmät ovat olleet edesauttamassa erilaisten verkostojen syntymistä. Tämä suuntaus oli 1990-luvulla yleinen koko Euroopassa (Varamäki, 2001: 97). Samaan aikaan yrityspalveluorganisaatioiden perustaminen kiihtyi (Linnamaa, 2004: ks. myös Mole, ym., 2011). Verkostoista tuli viime vuosikymmenen viimeisellä vuosikymmenellä siinä määrin ”muoti-ilmiö”, että niiden kautta pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman monia hankkeita (Linnamaa & Sotarauta, 2001: 60; Varamäki, 2001: 127). Kuluvalla vuosikymmenellä julkisen

sektorin toimijoita on kritisoitu siitä, etteivät ne ole saaneet verkostoitumiseen kokonaisvaltaista otetta koordinoidakseen sitä. Näin ollen toiminta on ollut hajanaista ja pirstaloitunutta. (Hämäläinen & Schienstock, 2001; Lambrecht & Pirnay, 2005.)

Suomessa verkostojen merkitys osaamisen kehittäjinä ja siirtäjinä liittyy kiinteästi voittoa tuottamattomiin yrityspalveluorganisaatioihin. Organisaatioilta tämä edellyttää suhteita yppöihin, sillä erilaisten yrityskehittämishankkeiden yhteinen koordinointi on tärkeää, etteivät ne jäisi yksittäisiksi, toisistaan erillään oleviksi hajatoimiksi ilman toimiala- tai alueellista vaikuttavuutta. Yppöjen näkökulmasta verkostot ovat keino yhdistää voimavaroja ja luoda yhdessä uutta tietoa yritysten käyttöön. Paine julkisten yppöjen keskinäiseen verkostoyhteistyöhön tulee ulkoapäin. Palvelutarjontajärjestelmä on yrityksille sekava ja päällekkäisyyksiä on paljon (ks. lisää luku 4).

Yhteistyöpaineiden taustalla on periaatteellisempi keskustelu siitä, mikä julkisen yrityspalvelutarjonnan roolin tulisi olla elinkeinojen kehittämisessä (ks. Mole ym., 2011). Hjalmarsson ja Johansson (2003), jotka teorisoivat yppöjen palvelutarjonnan uudistamista, ehdottavat julkisen yrityspalveluintervention jakamista makro- ja mikrotasoon. Makrotasolla julkinen markkinainterventio jaetaan strategisiin ja operatiivisiin yrityspalveluihin. Mikrotasolla kyse on palvelukohtamisesta eli konsultti-asiakassuhteesta, jossa painotetaan asiakasidentiteettiä ja asiakkuuksiin sisältyviä valtasuhteita. (Emt.) Strategisempien yrityspalveluiden tarjoaminen tarkoittaisi, että yppöjen pitäisi kehittää palvelutarjontaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja neuvotteluun eikä niinkään ongelmien ratkaisuun (Mole & Keogh, 2009). Näin siksi, että markkinaehtoisilla asiantuntijayrityksillä on tarjolla laaja valikoima ratkaisuja, mutta pk-yritysten tarpeiden tunnistamiseen, neuvotteluun ja ennakkointiin ne keskittyvät vähemmän. Tarpeiden tunnistaminen ja muotoilu yhdessä yritysasiakkaan kanssa vaatii yppöjen yritysneuvojilta syvällisempää liiketoimintaosaamista, ja neuvontatyössä korostuu diagnostinen osaaminen (emt.). Vaikeus syntyy siitä, että yppöt ovat yleisosaajia ja asiakkaan tarve on

kontekstisidonnainen ja usein ainutlaatuinen sekä erikoisosaamista vaativa. Näiden osaamistasojen yhteensovittaminen on haastava tehtävä ypoille.

Lambrecht ja Pirnay (2005) ehdottavat, että osaamiskysymys ratkaistaan tekemällä ero asiakasasiantuntijoiden ja ratkaisuasiantuntijoiden välille. Julkinen areena (tutkijat käyttävät käsitettä hub) tarjoaa asiakasasiantuntijat, joiden tehtävä on päästä selville asiakkaan todellisista tarpeista. Kyse on asiakastarpeen tunnistamisen kehittämisestä niin, että asiakkaat pystyvät ymmärtämään itse yrityksensä todellisen tarpeen. Kun se on selkiytynyt, asiakas voi siirtyä yksityisen ratkaisuasiantuntijan palveltavaksi.

Yrityspalvelutarjonnan sekavuudesta ja päällekkäisyydestä on puhuttu parikymmentä vuotta, ja siksi palvelutarjonnan selkeyttäminen tuntuu itsestään selvästi kiireellisestä yhteistyötä edellyttävältä asialta. Se ei kuitenkaan ole erityisen kunnianhimoinen tavoite, vaikka onkin käytännössä hankala ja työläs toteuttaa. Olemassa oleva runsas ja päällekkäinen palvelutarjonta voi esimerkiksi olla riittämätön globaalissa, monimutkaisessa kilpailuympäristössä toimivien yritysten tarpeille. Nykyisen palvelutarjonnan tuottamistavan muuttaminen verkostomaisemmaksi ei varsinaisesti luo ypoille uusia rooleja, vaikka yrittäjäyhtökijat tätä peräänkuuluttavat.

Tutkimuksessani käytävän keskustelun perusteella ei ole itsestään selvää, miten ypojen tulisi verkostoyhteistyötä tehdä. Tutkimukseni empiiriset yrityspalveluorganisaatiot ovat tehneet alueellista elinkeinojen kehittämistä pitkään. Suhteet verkostoyhteistyön tekemiseen on solmittu, ja niillä on jo pitempi historia. Uutta on se, että näitä suhteita halutaan käyttää palvelutoiminnan kehittämiseen yhteistyössä. Tämä muutos suhteiden käyttötarkoituksessa on tuonut vuorovaikutukselle uudet sisällölliset vaateet, eikä aiempi toiminta tarjoa siihen selkeitä ratkaisuja.

2.1 Verkostoyhteistyön toimivuus verkostokirjallisuuden mukaan

On itsestään selvää, että verkostoyhteistyön halutaan toimivan, onnistuvan ja tuovan hyötyä osapuolille. Verkostoyhteistyön tarkoituksena on luoda lisäarvoa kaikille osapuolille eli luoda peliteorian esiintuoma win/win-tilanne organisaatioille (Jarillo, 1993). Verkostoyhteistyön edut ovat usein aineettomia ja siten vaikeasti hahmotettavissa. Etuja ja hyötyjä saavuttaakseen organisaation on tunnistettava verkostoyhteistyön jäsenet ja toimintaympäristö. Tällöin organisaatio kykenee asemoimaan oman organisaationsa verkostoyhteistyössä tunnistuen omat käytettävissä olevat rajalliset resurssinsa. Samalla organisaatio pystyy arvioimaan oman osaamisensa tason ja varmistamaan informaation kulun. Kaikki edellä mainittu vaikuttaa organisaation riippuvuuteen muista verkostoyhteistyön osapuolista ja ratkaisee yhdessä tekemisestä saavutettavan edun. Todellisuudessa verkostoyhteistyön ongelmaksi muodostuu liian usein yhdessä tekemisen jääminen puolitiehen. Tutkimukseni normatiivisen otteen mukaisesti verkostokirjallisuuden avulla on pyritty tunnistamaan ja ymmärtämään, millainen verkostoyhteistyön toimivuuden kokonaisuus on. Mitä kaikkea tahto tehdä verkostoyhteistyötä avaa kehitettäväksi organisaatioille, jotta osapuolille syntyisi etuja ja hyötyjä?

2.1.1 Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen

Ring ja van de Ven (1994) esittävät verkoston suhteiden kehittyvän prosessina neuvottelujen, sitoutumisen ja toimeenpanon kautta. Siksi on tärkeää, että jokainen osapuoli selvittää, mitä sellaista verkostoyhteistyö kykenee tarjoamaan, mitä ei voida toteuttaa muilla tavoilla (ks. taulukko 2), esimerkiksi ostamalla tai omaa toimintaa kehittämällä tai muuttamalla. Verkostoyhteistyön avulla pienetkin organisaatiot kykenevät tarjoamaan laajempia palveluja ja tuotteita asiakkailleen ilman verkostoyhteistyötä (Varamäki, 2001; Lechner ym., 2006). Organisaation tulisi itse saada määrittää ja kyetä määrittämään verkostoyhteistyöhön osallistumisensa lähtökohdat melko pitkälle itsenäisesti (Kostiainen,

2001; Tuusjärvi, 2003). Verkostoyhteistyö tarvitsee itsenäisiä toimijoita, jotka pystyvät aktiivisesti ja pitkäjänteisesti vaikuttamaan verkoston kehittymiseen. (ks. taulukko 2.)

Verkostoyhteistyössä on muistettava, että osapuolet ovat vuorovaikutuksessa ihmisten välityksellä eivätkä koneet ja laitteet luo yhteistyötä (Varamäki, 2001: 58). Verkostoyhteistyössä suhteita on kaikilla organisaation hierarkkisilla tasoilla, eikä se ole vain johdon kautta tapahtuvaa toimintaa. Näin ollen henkilösuhteita voi olla kaikilla tasoilla, joilla on liiketoimintaa organisaatioiden välillä (Granovetter, 1985). Suhteet muotoutuvat liiketoimintatapahtumissa ja toimijoiden sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Johannisson (2000) tosin huomauttaa, että ihmisten taipumuksena on rajoittaa jo olemassa oleviin suhteisiin (ks. myös Masiello ym., 2013). Suhteet keräävät organisaatioille sosiaalista pääomaa (Hämäläinen & Schienstock, 2001; Bøllingtoft & Ulhøi, 2005), joka lisää mahdollisuuksia hyödyntää verkostoyhteistyötä osapuolten toiminnassa (Johannisson & Nilsson, 1989).

Sosiaaliset verkostot ovat tärkein informaation lähde yhdessä tekemisessä (Johannisson ym., 1994; Harisalo, 1988). Verkoston osapuolten on hyväksyttävä verkostoyhteistyön sosiaalinen todellisuus eli yhteinen kieli, arvot, kulttuuri ja konteksti (Raatikainen & Ahopelto, 1994; Håkansson & Lind, 2004). Siihen, miten verkostoyhteistyön jäsen tähän kykenee, vaikuttaa moni tekijä (ks. taulukko 2). Näitä tekijöitä ovat jäsenen asema tai rooli verkostoyhteistyössä ja se, kuinka hyvin jäsen on linkittynyt verkostoyhteistyöhön eli millainen suhde on muihin jäseniin (Steier & Greenwood, 2000; Noteboom, 2002; Slotte-Koch & Coviello, 2010). Erityisesti yhdessä toimiminen vaatii molemminpuolista luottamusta (Johannisson & Robertson, 1997; Neerdgaard & Ulhoi, 2006; Kautonen ym., 2010).

Verkostotutkimus korostaa luottamuksen merkitystä verkostoyhteistyössä. Luottamus on monimutkainen käsite, jota on vaikeaa määritellä yksiselitteisesti (ks. esim. Blomqvist, 2000; Kulmala ym., 2000; Neerdaard & Ulhoi, 2006). Ringin (1997: 119) mukaan heikko valvonta saattaa suunnata osapuolten toimintaa opportunistiseen käyttäytymiseen. Silloin kun osapuolten suhde perustuu luottamukseen, opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuus on pienempi. Kumppanuutta ei kehity osapuolten välille ilman luottamusta eikä tehokasta verkostoyhteistyötä pystytä saamaan aikaan (ks. taulukko 2).

Luottamuksen moniulotteisuuden vuoksi riippuvuussuhteiden rakentaminen osapuolten välille vie aikaa (Thorelli, 1986; Ring, 1997; Gulati ym., 2011). Luottamuksella on verkostossa kaksi suuntaa: organisaatiosta poispäin ja organisaatioon päin. Toimijan on luotettava myös omaan toimintaansa verkostossa. Verkostoyhteistyön osapuolten välinen luottamus vaikuttaa siihen, miten avoimesti ja miten laadukasta informaatiota kulkee organisaatioiden sisällä ja välillä (Stähle ym., 2004; Masiello ym., 2013). Informaation siirtymisen vuoksi on erittäin tärkeää, että verkostoyhteistyön osapuolet voivat luottaa toisiinsa. Luottamuksellisen informaation esteetöntä kulkua osapuolten välillä helpottaa aikaisemmat hyvät vuorovaikutuskokemukset. (Kallio, 2002; Woolthuis ym., 2002; Niemelä, 2003; La Rocca ym., 2013.) Henkilökohtaiset suhteet ja ystävyys ovatkin tärkeässä roolissa luottamuksen rakentumisessa (Ford ym., 2003). Ystävyden kautta osapuolet tuntevat toisensa, ja luottamuksen pohjalta osapuolten välille rakentuu ehkä verkostoyhteistyön merkittävin perusta. Verkoston osapuolten hyvä ja syvä ystävyys muodostaa heidän välilleen henkilökohtaisen verkoston (personal network), jota yrittäjyyden verkostojen tutkijat korostavat.

Organisaatioiden toiminta ja niiden väliset suhteet ovat hyvin pitkälti tulosta taustalla vaikuttavien henkilökohtaisten suhdeverkostojen olemassaolosta (Vesalainen, 2002). Ne auttavat organisaatioita organisoitumaan verkoston ytimeen tai kehälle (ks. Oinas & Packalén, 1998). Suhdeverkoston rakentuminen on pitkä ja luottamusta vaativa prosessi,

jossa organisaatiot tutkivat yhteistyötä omasta roolistaan. Sen rakentamista helpottavat ihmisten henkilökohtaiset suhteet sekä aikaisemmat positiiviset kokemukset. Luottamuksen suurin vihollinen on kenties pelko opportunistisesta käyttäytymisestä eli toisen osapuolen ”tilaisuuden” hyödyntäminen omiin tarkoituksiin. (Ks. esim. Ring & Vand de Ven, 1994; Vesalainen, 2002; Neerdaard & Ulhoi, 2006.)

Verkostoyhteistyön toimivuuden kannalta on tärkeää, että kaikki jäsenet ovat aidosti sitoutuneita yhdessä tekemiseen (Niinimäki, 1996; Noteboom, 2002; Sotarauta, 2010; Mole ym., 2011). Organisaation on kehitettävä korkea sitoutumisen aste toiseen toimijaan päästäkseen hyödyntämään toisen osapuolen tarjoamia mahdollisuuksia, osaamista ja muita resursseja. Vaikka sitoutumista helpottavat eritasoiset sosiaaliset suhteet ja sitä kautta organisaation henkilökohtainen tunteminen, sitoutumisen kartuttaminen on kytköksissä päätöksentekijöihin, heidän havaintoihinsa ja toimintoihinsa (Neergaard, 1998). Linnamaan (2004) mukaan sitoutuminen on helpompaa, jos osapuolet ovat selvillä toiminnan tavoitteista ja verkostoyhteistyön tarjoamista mahdollisuuksista. Toimiminen samanaikaisesti omassa organisaatiossa ja verkostoyhteistyön sektoroituneisuus koetaan kuitenkin helposti ristiriitaiseksi (ks. taulukko 2). Verkostoyhteistyön jäsenet eivät pysty hahmottamaan, kenen etuja ajetaan ja mikä on oma hyöty ja saadut resurssit (Linnamaa & Sotarauta, 2001).

Monet verkostotutkijat korostavat yhdessä tekemisen perustekijäksi avoimuutta (ks. esim. Ståhle ym. 2004; Masiello ym., 2013). Niemelä (2003) tuo esille, että innovaatioiden ja muiden uudistusten liika suojele haittaa avoimuutta. Tällainen toiminta on rajoittava tekijä verkostoyhteistyössä (emt. 48; ks. myös Leiponen, 2008; Nambisan & Sawhney, 2011). Yritykset eivät välttämättä voi paljastaa kaikkea verkostoyhteistyön tarvitsemää tietoa. Markkinoilla tämä näkyy siten, että organisaatioiden väliset suhteet ovat yhdistelmä kilpailua ja yhteistyötä (Pyke & Sengenberger, 1992; Johanson ym., 1995). Verkostoyhteistyössä avoimuus joutuu koetukselle silloin, kun osapuolet joutuvat käsittelemään yhteistyöhön liittyviä strategisia linjauksia. Strategisten asioiden käsittely

saattaa johtaa tilanteeseen, jossa organisaatiot pelkäävät menettävänsä autonomiansa. Sillä vaikka verkostoyhteistyön osapuolten suhteet olisivat melko kiinteät, pyrkii yksittäinen toimija kaikesta huolimatta suojaamaan oman autonomiansa. (Saxenian, 1994; Håkansson ym., 2001; Ford ym., 2003; Tuusjärvi, 2003.)

TAULUKKO 2. Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen.

Tekijät Toimivuuden edellytykset	Rajoittavat tekijät	Auttavat tekijät	Neuvoteltavat tekijät
Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> - tuntematon toimintaympäristö - riskien välttäminen - ”vapaamatkustus” (ajan puute, resurssipula) - oman edun liiallinen tavoittelu (opportunisti) - epäselvä käsitys yhteistyön hyödyistä omalle toiminnalle - toimintakulttuurien yhteensopimattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> - luottamus ja sitoutuminen - avoin ja hyödyllinen informaatio - aikaisemmat myönteiset kokemukset - organisaation joustavuus - sosiaaliset verkostot ja henkilökohtaiset suhteet - hyvät vuorovaikutustaidot - suhteen tarjoama sosiaalinen pääoma - vuorovaikutuksen voimakkuus - uskottavuus ja hyvä maine - fyysinen läheisyys verkoston rakentumisen alkuvaiheessa 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteisten tavoitteiden luominen - toisen osapuolen tarjoamien hyötyjen tunnistaminen - yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen näkeminen - sopimus

Sotarauta ja Mustikkamäki (2001) puhuvat pullonkauloista, jotka heikentävät yhteistyötä tai estävät sen kokonaan. Nämä pullonkaulat ovat samoja, joita sosiaalitiiteen tutkijatkin tuovat esille, kuten yhteensopimattomuus, epäluotettavuus, informaatioon liittyvät ongelmat ja sitoutumattomuus (emt.). Myös strategioiden yhteensopimattomuus ja resurssien vähäinen käyttö yhteistyöhön lisäävät epäonnistumisen riskiä (Linnamaa, 2004).

2.1.2 Resurssien saatavuus ja jakaminen

Verkostotutkimuksen mukaan organisaatiot saavat verkostoyhteistyön kautta tukea saavuttaakseen erilaisia etuja (Varamäki, 2001; Lockett ym., 2012; Masiello ym., 2013). Tämä tuki voi olla esimerkiksi toisen osapuolen hyväksyntää tai vahvistusta jollekin innovaatiolle tai muulle toiminnalle. Suurimmalla osalla organisaatioista on vuorovaikutustaitojen puuttumisen lisäksi innovointiosaamisen puutteita, mikä haittaa verkostoyhteistyön toimintaa (Boonstra & Vink, 1996: 352; Pfeffer & Salancik, 2003, [1978]). Innovointi on erityisen tärkeää verkostoyhteistyön perustamisvaiheessa. Silloin verkoston osapuolet hakevat suuntaa yhteiselle tekemiselle ja tekevät uudenlaisia yhteistyöhön liittyviä toimia. Innovointi edistää organisaatioiden toimintojen uusiutumista, ja asioita voidaan tehdä uudella tavalla sekä tehokkaammin.

Lisäksi tuki voi liittyä erikoistumiseen, uuden oppimiseen, riskinjakoon, riippuvuuden vähenemiseen ympäristöstä, luotettavuuteen, kriittisen massan saavuttamiseen, asiakkaan tarpeiden parempaan huomioonottamiseen, uusille markkinoille pääsyyn, toimintojen koordinointiin tai kustannussäästöihin (ks. taulukko 3). Tuen kautta osapuolet saavat käyttöönsä muiden osapuolten hallitsemissa monimuotoisissa kyvykkyyksiä tai taitoja (Westerberg & Ylinenpää, 2004). Tieto lisääntyvästä osaamisesta ja kyvykkyyksistä näyttääkin motivoivan organisaatioita verkostoyhteistyöhön.

Organisaatio saadaan sitoutumaan verkoston toimintaan houkuttimilla (Jarillo, 1988). Usein konkreettisenä houkuttimena on pääsy kriittisiin resursseihin, joita toimija tarvitsee (Ring, 1997). Yhteistyön osapuolilla on oltava kykyä ja halua käyttää ulkopuolisia resursseja ja hyödyntää kaikkien verkosto-osapuolien osaamista. Avainkysymys onkin, kuinka organisaatio saa käyttöönsä näitä resursseja ja kykenee hyödyntämään ulkopuolisia resursseja (Jarillo, 1989; Gulati ym., 2011). Resursseja tarjoavan organisaation näkökulmasta sen haluttavuus verkoston jäseneksi on suurin silloin, kun resurssit ovat vielä uniikkeja. Organisaatioiden onkin sovittava, mitä resursseja ne antavat ja saavat käyttöönsä

(Oinas & Packalén, 1998). Esimerkiksi verkostoyhteistyön käynnistyessä uniikit resurssit vahvistavat organisaation asemaa (Niemelä, 2003). Vahvistuneen aseman kautta jäsen pääsee käsiksi uusiin resursseihin ja täten vahvistaa entisestään asemaansa. Tästä saattaa aiheutua tilanne, jossa toisten organisaatioiden asema on uhattuna yhden osapuolen liian hallitsevan aseman vuoksi.

Minimissään verkostoyhteistyöstä saatavan hyödyn on ylitettävä siihen panostettavien resurssien arvo (Stähle ym., 2004). Verkostoyhteistyöhön sijoitetut panokset saattavat tuloutua jäsenelle pitkällä viiveellä (Varamäki, 2001). Näin ollen verkostoyhteistyöhön liittyy taloudellinen aspekti, jota osapuolten välillä ei aikaisemmin välttämättä ole ollut. Verkostoyhteistyöhön osallistuvien osapuolten talouden on oltava kunnossa. Verkostoyhteistyön kuluja syntyy jo ennen verkostoyhteistyötä, sen aikana ja mahdollisesti sen jälkeen. Kuluja ei kuitenkaan tule arvioida hetkellisesti vaan pitkällä aikavälillä, kuten hyötyjäkin. Esimerkiksi verkostoyhteistyöhön liittyvä tutkimus- ja tuotekehitys vaatii organisaatiolta aikaisempaa kokemusta yhteistoiminnasta sekä luottamusta ja sitoutumista pitkäkestoiseen kehitystyöhön. (Ford ym., 2003; Besser & Miller, 2011.) Aika voi verkostoyhteistyötä rajoittava tekijä, jos osapuolilla ei ole mahdollisuutta tehdä etupainotteisia panostuksia tai kykyä odottaa tuloksia.

Taloudellisten resurssien lisäksi informaatio on tärkeää verkostoyhteistyössä. Informaation siirtäminen ei kuitenkaan aina ole pelkästään tiedon lähettäjän vastuulla, sillä viestin vastaanottajankin tulee panostaa ja sitoutua informaation siirtämiseen (Niemelä, 2003: 40). Verkostoyhteistyön suurena haasteena onkin avoimen informaation kulun varmistaminen jäsenten välillä sekä verkostosta ulos että ulkoa verkostoon. Verkostoyhteistyö ei nimittäin saa jäädä suljetuksi alueeksi, josta ei kulje tietoa ja johon ei kulje tietoa. Erityisesti uudet suhteet lisäävät organisaation informaatiovarantoa. Informaatiosta organisaatiot oppivat uutta, mikä voi lisätä luottamusta tähänhetkisiin ja tuleviin kumppaneihin. (Gulati, 1995; Niinimäki, 1996; Choi & Eriksson, 2001; ks. myös Li Li, 2005.)

TAULUKKO 3. Resurssien saatavuus ja jakaminen.

Tekijät Toimivuuden edellytykset	Rajoittavat tekijät	Auttavat tekijät	Neuvoteltavat tekijät
Resurssien saatavuus ja jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> - allokointipäätösten viivästyminen tai puuttuminen (johtaminen) - koordinoinnin puute - ei pääsyä organisaation ulkopuolisiin resursseihin - kustannusten hallitsematon kasvu - resurssien liiallinen sitoutuminen - epärealistiset panos/tuotos-odotukset - tarpeellisen informaation siirron estäminen - toimintaympäristön nopea muuttuminen - kilpailu samoista resursseista - osapuolten resurssien samankaltaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - käsitys saatavilla olevista resursseista - pääsy toisen osapuolen resursseihin - joustava resurssien siirtäminen (esim. informaatio) - luottamukselliset henkilökohtaiset suhteet (esim. yhteiset harrastukset ja muut epäviralliset tapaamiset) - toisen osapuolen resurssien arvostus - molemminpuolinen ymmärrys resurssitarpeesta - osapuolten resurssien täydentävyys - uniikit resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> - johdonmukaisten allokointipäätösten tekeminen - mukautuminen resurssitarpeiden muutoksiin - osapuolia tyydyttävien ratkaisujen löytäminen - yhteinen näkemys resurssitarpeesta ja käytöstä - yhteisten resurssien läpinäkyvä ohjaaminen - tulevaisuuden resurssitarpeiden ennakointi - todelliset resurssipanostukset yhteistyöhön / ajanjakso

Verkostoyhteistyön jäsenen asema tai rooli riippuu siitä, minkälaisia ominaisuuksia ja resursseja sillä on. Jäsenen asema verkostoyhteistyössä käsittää resurssien lisäksi vuorovaikutussuhteet, maineen, oikeudet, rajoittuneen käyttäytymisen ja sitoutumisen, jotka vaativat vuorovaikutusta. Perinteisesti asemaa on arvioitu sen mukaan, kuinka ainutlaatuisia resurssit ovat (ks. taulukko 3). Mitä annettavaa on muille verkoston jäsenille nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä? Esimerkiksi verkoston alueellinen keskittyminen on ongelmana silloin, jos paikalliset organisaatiot haluavat mukaan kaikkeen toimintaan, vaikka heillä ei ole annettavaa tai saatavaa yhteistyöstä. Rajalliset resurssit omaavat organisaatiot ovat mukana verkostoyhteistyössä siitäkin huolimatta, että niillä ei ole siitä mitään etua. Toisin sanoen niillä ei ole käytössä sellaisia omia resursseja, joita ne voisivat yhdistää yhteistyöstä saatavien resurssien kanssa. (Sotarauta & Mustikkamäki, 2001.)

2.1.3 Riippuvuuden hallinta

Organisaatioiden muodostama verkostoyhteistyö toimii silloin hyvin, kun osapuolet ovat tasapuolisia ja riippuvaisia toisistaan (Vesalainen & Asikainen, 1993; Andersson & Dahlqvist, 2001; Borgatti & Foster, 2003). Siten organisaation on otettava verkostoyhteistyössä kantaa riippuvuuden asteeseen (ks. taulukko 4). Riippuvuudella on kaksi mallia. Ensimmäinen perustuu toimijan mahdollisuuteen käyttää samoja resursseja tai toimintoja. Toinen perustuu siihen, että toiminnot ovat erilaisia eri organisaatioissa, joten resursseja ei voida käyttää kaikissa organisaatioissa. (Ford ym., 2003.) Riippuvuuden hallinta linkittyy luottamukseen verkostosuhteissa: Zand (1972: 230) huomasi, että sellainen organisaatio, joka ei luota toisiin organisaatioihin, pyrkii minimoimaan riippuvuuden muista.

Johanson ja Mattsson käsittelevät verkostoja suhteina ja rakenteina, joiden olemassaolon edellytys on vastavuoroisuus. Vastavuoroisuus vaatii investointia muutoskyvykkyyteen ja analysointia riippuvuudesta lisäarvon tuottamiseksi, mihin osapuolien on varattava tarpeeksi aikaa. Verkostoyhteistyön toteutumisessa tarvittava luottamus rakentuu ajan myötä, minkä seurauksena suhde muotoutuu toimivalle tasolle. Se tarkoittaa avointa, sitoutunutta ja monenkeskeistä vuorovaikutussuhdetta (Andersson & Dahlqvist, 2001). Alajoutsijärven (1996) mukaan suhteet kehittyvät positiivisempaan suuntaan ajan kuluessa. Samaa pitkäjänteisyyttä korostavat Håkansson ja Johansson (2001) sekä Sullivan ym. (2012) tutkimuksissaan.

Yhteistyön monimuotoisuus ja erikoistuminen ovat lisänneet riippuvuuden merkitystä. Ongelmaksi saattaa muodostua erikoistumisesta syntyvä riippuvuus toisiin toimijoihin ja näiden resursseihin (ks. taulukko 4). Organisaatio ei kuitenkaan voi olla riippuvuussuhteessa liian monen toimijan kanssa (Gadde & Snehota, 2000). Riippuvuusaste voi vaihdella eri

suhteissa ja organisaation täytyy tunnistaa riippuvuuden aste ja hyväksyä tämä (emt.). Ratkaisuna tähän on verkostoitua sellaisiin toimijoihin, jotka täydentävät omaa organisaatiota. Toimija, jolla on tietynasteinen odotus yhteisestä tekemisestä, antaa oman erikoisosaamisensa verkoston käyttöön ja pääsee näin ollen käsiksi muiden toimijoiden resursseihin. Tästä seuraa verkoston osapuolien välille vuorovaikutteinen riippuvuussuhde, jossa toimijat täydentävät toisiaan (ks. taulukko 4). Menestyäkseen tällaisessa heterogeenisessä ympäristössä toimijan on sopeutettava toimintonsa verkoston mukaan. Vastaavasti verkoston on sopeutettava toimintonsa yksittäisen toimijan mukaan.

Vaikka verkosto on rakenteeltaan monimuotoinen ja siihen kuuluu useampia toimijoita, joiden tavoitteet eroavat toisistaan, on huomioitava kollektiivinen päätöksenteko. Riippuvuussuhteessa päätöksenteko organisaatioiden välillä on tärkeässä roolissa (Gulati, 1995; Sullivan ym., 2012). Silloin on kyse siitä, kenellä on valtaa päättää asioista, kuten verkoston jäsenistä, tavoitteista ja sitovuudesta (Oinas & Packalén, 1998). Päätökseen tarvitaan toisten osapuolien hyväksyntä, jotta kaikilla toimijoilla on tiedossa, miten tärkeä verkostosuhde kullekin on. Organisaatio tekee itse päätöksen, kuinka paljon on valmis panostamaan omia resurssejaan verkostossa ja mihin resursseihin ja toimijoihin luo riippuvuussuhteen (Gulati & Singh, 1998; Hite, 2005). Tämä arvio luo organisaatiolle sitoutumisen asteen, jolla se on valmis toimimaan verkostossa.

Ongelmia verkostoyhteistyössä syntyy usein siitä, että verkostoyhteistyön jäsen katsoo toimintaa omasta näkökulmastaan sijoittaen oman asemansa verkoston keskipisteeksi (Ford ym., 2003). Näin toimien jäsen ei huomioi riittävästi toisia osapuolia (ks. taulukko 4). Verkostoyhteistyö ei voi olla koskaan täysin yhden organisaation valvonnassa (Ford ym., 2003), koska se vaatii kaikkien osapuolten sitoutumista ja resurssien panostamista verkostoyhteistyöhön.

TAULUKKO 4. Riippuvuuden hallinta.

Tekijät Toimivuuden edellytykset	Rajoittavat tekijät	Auttavat tekijät	Neuvoteltavat tekijät
Riippuvuuden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - epäselvyydet asemasta ja roolista - yhden osapuolen liian hallitseva asema - hallitsematon epäsymmetria - opportunisti - epäselvä riippuvuussuhde - vastuun ja vallan hämärtyminen - pelko autonomian menettämisestä - keskinäinen kilpailu verkostoyhteistyössä - liiallisen riippuvuuden syntyminen - epätietoisuus verkostoyhteistyön tilasta ja tulevaisuudesta - kyvyttömyys oppia toisilta osapuolilta - kyvyttömyys reagoida verkostoyhteistyöhön vaikuttaviin muutoksiin - ennakoimaton käyttäytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - positiivinen riippuvuussuhde - tasavertaisuus - vapaaehtoisuus - riittävä yhteydenpito - suhteen kesto korreloi positiivisesti liiketoimintaan - suhteen vakaus - kyky hyödyntää toisten osapuolten resursseja - molemminpuolinen antaminen ja saaminen - toisiaan tukevat moninkertaiset sosiaaliset verkostosuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> - verkostosuhteiden kokonaisuuden ymmärtäminen - pitkäjänteinen tavoiteasetanta - kannustavan vaatimustason määrittely - jatkuva sopiminen näköpiirissä olevasta - luottamuksen aktiivinen rakentaminen ja ylläpitäminen - hallittu riskinotto - suotuisten olosuhteiden hyödyntäminen

Mitä riippuvaisempi muista toimijoista on, sitä tärkeämmäksi nousee roolin merkitys verkostoyhteistyössä (Ford ym., 2003; Pfeffer & Salancik, 2003, [1978]; Ståhle ym., 2004). Verkostoyhteistyössä lähes jokainen yksittäinen suhde vaatii resurssien siirtämistä organisaatioiden sisällä ja/tai organisaatioiden välillä. Resurssien siirto perustuu usein verkostoyhteistyön jäsenten vapaaehtoisuuteen (Neergaard, 1998). Verkostotutkimusten mukaan vapaaehtoisen verkostoyhteistyön etuna on kyky sovittaa yhteen osapuolten ydinosaamista vertikaalisesti tai heterarkkisesti (Emt., 1998: 247).

2.1.4 Verkostoyhteistyön osaaminen

Organisaatiot pyrkivät suhteidensa avulla rakentamaan oman roolinsa verkostoyhteistyössä. Näin toimien ne arvioivat osallistumistaan ja sitoutumistaan (Möller & Halinen, 1999, ks. myös Neerdgaard & Ulhoi, 2006). Tarkoituksena on saavuttaa sellainen asema, joka tarjoaa mahdollisimman optimaalisen paikan saada tärkeitä vinkkejä informaatiovirroista (Gulati, 1998). Aseman tavoittelussa osaaminen on tärkeä resurssi, ja sen esiin tuominen määrittelee mahdollisuuden organisaation asemoitumiseen verkostossa (ks. taulukko 5). Asemoinnin yhteydessä puhutaan työnjaosta, joka määräytyy organisaation fyysisistä ja henkisistä voimavaroista, joita ohjataan johdetusti tai olemassa olevien käytäntöjen avulla (Oinas & Packalén, 1998). Organisaatio ei kuitenkaan voi täysin oman osaamisensa avulla määrittellä rooliaan verkostossa. Sen on tärkeää hahmottaa, miten asema linkittyy verkostoon ja miten organisaatio sovittaa oman osaamisensa verkoston osaamiseen ja hyödyntää sitä. (Ks. Tilles, 1966.)

Ennen kuin verkoston osapuolet yhdistävät osaamistaan, on heidän määriteltävä omat selkeät tavoitteensa sekä tunnistettava verkoston tärkeys ja ymmärrettävä monenkeskeisyys (ks. taulukko 5). Nämä näyttäytyvät usein erilaisina eri organisaatioissa, ja toimijoiden mielenkiinto kohdistuu erilaisiin asioihin. Tämän vuoksi organisaatioiden osaaminen, jota verkostossa tarvitaan, on suunnattava ohjaamaan verkostoyhteistyön osapuolia työskentelemään oikeansuuntaisesti. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jolla toimijoiden tavoitteet ja intressit on mahdollista saavuttaa. (Fuchs & Wolf, 1997; Li Li, 2005.) Yhteistyön osapuolilla tuleekin olla selkeät tavoitteet, jolloin verkoston osapuolien epävarmuus toiminnan lisäksi osaamisenkin osalta vähenee (Li Li, 2005).

Aikaisempi verkostotutkimus osoittaa, että verkostoyhteistyö ei kehity, ellei siinä oteta jonkinasteisia riskejä. Epäonnistumisen ja virheiden sallimisella estetään verkostoyhteistyön

ja sen organisaatioiden liian varovainen ja hidas, paikallaan oleva toiminta. (Noteboom, 2002.) Verkostoyhteistyössä riski jakaantuu usean jäsenen kesken, joten se kestää kokonaisriskin paremmin kuin yksin toimivat organisaatiot (Ebers, 1997).

Verkoston osaamisen rakentaminen on kumulatiivinen prosessi, jossa riskit onnistumisen tavoittelussa ovat samansuuntaisia kuin verkostoyhteistyössä yleensäkin (ks. esim. La Rocca ym., 2013). Verkostoyhteistyössä osaamiseen liittyy kiinteästi epäonnistumisen mahdollisuus, kun toimija ottaa riskin. Tästä johtuen organisaatioiden keskuudessa saattaa esiintyä osaamattomuuden peittelyä ja tämän aiheuttamia pelkotiloja sekä varovaisuutta toiminnoissa (ks. taulukko 5). Tämän estämiseksi organisaatioiden on tiedostettava, miten roolit jakautuvat, miten turvataan informaation kulku ja miten ylläpidetään sekä kehitetään osapuolien välistä luottamusta estäen opportunistit. Yksi tärkeä verkostoyhteistyöhön liittyvä kysymys on, kuinka organisaatio sovittaa yhteen oman pätevyytensä verkoston ja muun toimintaympäristönsä kanssa (Tilles, 1966: 193). Organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, että verkosto-osapuolena toimimiseen tarvitaan jokaisen osaamista. Tätä osaamista on hankittava, kerrytettävä ja oikeassa määrin jaettava verkoston käyttöön. Kaikki verkostoyhteistyössä vaadittavat resurssit eivät ole siirrettävissä tai ovat ainakin hankalia siirtää. Erityisesti sosiaalinen taito osaamisen siirtämiseen organisaatiosta verkostoon toisten organisaatioiden käyttöön on haastava tehtävä.

Sellaiselta organisaatiolta, jolla on mahdollisuus menestyä muita paremmin verkostoyhteistyössä, edellytetään toisia parempaa oppimiskykyä ja siihen liittyvää poisoppimista (Kautonen, 1998; ks. myös Neerdgaar & Ulhoi, 2006). Tämä on yksittäisen organisaation kannalta hyvä asia, jos osaaminen on hankittu ja sitä käytetään yhteistyössä niin, etteivät toiset verkoston osapuolet koe yksittäisen toimijan kyvykkyyttä uhkana omalle toiminnalleen (ks. taulukko 5). Erilainen oppimiskyky nimittäin saattaa aiheuttaa sen, että osapuolten osaamisen tasossa on suuri kuilu (Hamel, 1991: 97). Tällöin verkostoyhteistyö hankaloituu tai on lähes mahdotonta (emt.), sillä jos verkostoyhteistyön osapuolten toiminta

eroaa paljon toisistaan, vaatii se osapuolilta ammatillisten taitojen lisäksi sosiaalisia taitoja neuvotella ne yhteensopiviksi (Sotarauta & Mustikkamäki, 2001). Yhteensopivuus tarkoittaa verkostoyhteistyön resurssien yhteensovittamista siten, että ne tarjoavat organisaatiolle uusia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa ja tukevat sen ydinosaamista. Verkoston jäsenten on tärkeää huomioida ja kyetä jakamaan osaamista, koska osaamisen siirtämisessä ja siirtymisessä on riskitekijöitä, jotka luovat verkoston toimintaan epävarmuutta (Li Li, 2005).

Verkostoyhteistyön osapuolten on mahdollista luottamuksellisissa olosuhteissa saada ja antaa toisilleen hyödyllisiä taitoja ja tärkeää tietoa (Choi & Eriksson, 2001; Neerdaard & Ulhoi, 2006). Saavuttaakseen tällaisen toiminnan tason organisaation on ymmärrettävä verkostoyhteistyössä toisten organisaatioiden käyttäytymistä ja tunnettava verkoston lisäksi toimintaympäristö, jossa toimii (Möller & Halinen, 1999). Aikaisemmin hankittu kokemus auttaa verkostoyhteistyön jäsentä tunnistamaan muiden jäsenten toiminnan odotettuna käytöksenä (Gulati, 1997). Aikaisempi kokemus verkostotyöskentelystä auttaa hahmottamaan paremmin nämä aseman tuomat yksilölliset ja kollektiiviset hyödyt sekä toimintaa rajoittavat tekijät (Håkansson, 1997; Ford ym., 2003; ks. myös Gulati ym., 2009). Tämän näkemyksen mukaan organisaatio kykenee kokemuksen turvin parantamaan omaa verkostoasemaansa ja sitä kautta omaa osaamistaan.

Silloin, kun verkostoyhteistyö on käynnistymässä, odotukset yhteistyön tuloksellisuudesta eivät voi perustua kokemuspohjaiseen tietoon (Hadjikhani & Johanson, 2001; ks. myös La Rocca ym., 2013). Tällaisessa tilanteessa organisaatiolta puuttuu kokemuksen tuomaa osaamista ja sillä pitää olla valmiutta kehittyä. Kokemuksen puute nostaa esiin tarpeen arvioida toisia verkoston osapuolia suhteessa itseensä (ks. taulukko 5). Tämän vuoksi organisaatio pyrkii verkostoyhteistyön perustamisvaiheessa saavuttamaan mahdollisimman hyvän verkostoaseman senhetkisen tiedon perusteella. Tässä asemassa organisaatio kykenee arvioimaan tarjolla olevaa informaatiota (Gulati, 1998).

Arvioinnissa on huomioitava osaamisen lisäksi verkoston ja siihen osallistuvien organisaatioiden maine (Noteboom, 2002; Afuah, 2013). Organisaatio voi ratkaista maineeseen liittyvän uhan valitsemalla verkoston, jossa on mukana organisaatioita, joiden kanssa on tehty aikaisemmin yhteistyötä ja joista on saatu positiivisia kokemuksia (Eriksson & Hohenthal, 2001). Tällöin korostuvat henkilökohtaiset suhteet (Johannisson ym., 1994; Harisalo, 1988; Neerdaard & Ulhoi, 2006).

TAULUKKO 5. Verkostoyhteistyön osaaminen.

Tekijät Toimivuuden edellytykset	Rajoittavat tekijät	Auttavat tekijät	Neuvoteltavat tekijät
Verkostoyhteistyön osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - verkosto-osaamisen tärkeyden aliarviointi - totuttujen toimintatapojen toistaminen (poisoppiminen) - kyvyttömyys hyödyntää omia ja toisten verkostoja - kyvyttömyys ottaa huomioon toisten osapuolten edut - ylivarovainen toiminta - virheiden välttäminen - oman osaamattomuuden peittäminen - jakamisen pelko 	<ul style="list-style-type: none"> - toisen osapuolen verkostoyhteistyön intressien tunnistaminen ja arvostaminen - sosiaaliset taidot - kyky sanoittaa ja viestiä hiljaista tietoa - epäonnistumisten hyväksyminen - virheistä oppiminen ja onnistumiskokemusten jakaminen - omien ja toisten verkostojen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyötä vaativien tavoitteiden rakentaminen (visiointikyvykyys) - pätevyysedun tunnistaminen resurssien yhdistämisestä - monenkeskeisyyden ymmärtäminen (esim. millainen osaamis-kokonaisuus käytössä) - kokemus yhteistyön onnistumisesta tai epäonnistumisesta (hiljainen tieto) - kokonaisriskin hajauttaminen - onnistumisten tavoittelu

Osaamista on kehitettävä jatkuvasti, ja sen on liityttävä oman organisaation toiminnan lisäksi verkostotoimintaan (ks. Kokko ym., 2000). Aina liiketoimintakokemukset verkostossa eivät ole positiivisia, ja niihin voi liittyä tekemistä haittaavia tekijöitä (Linkola, 1996). Aikaisemmat konfliktit ja tottumattomuus toimia verkostossa vaikeuttavat verkostoyhteistyötä. Toimijan on ymmärrettävä, että osaamisen ja muiden resurssien

siirtäminen rajoittaa vapautta toimia oman tahdon mukaisesti verkostossa (Svahn, 2004; Valkokari, 2009).

2.1.5 Verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta

Verkostoyhteistyössä organisaatioiden välinen toiminta on kontekstisidonnaista. Yhdessä toimimiseen liittyvään vuorovaikutukseen vaikuttavat aina erilaiset muutokset, jotka vaativat organisaatiolta sopeutumista ja mukautumista (ks. taulukko 6). Aina verkostoyhteistyö ei voi luoda mahdollisuuksia, tehokkuutta tai kilpailuetua organisaatiolle. Toiminnan tehokkuuden lisäämisen vastakohtana verkostoyhteistyö luo kontekstista riippuen erilaisia verkostoyhteistyötä haittaavia tekijöitä ja ilmiöitä. Nämä tekijät ja ilmiöt saattavat tarjota mahdollisuuksia tai vaikeuttaa organisaatioiden välistä yhdessä tekemistä. (Varamäki, 2001.)

Verkostoon osallistuvissa organisaatioissa, monenkeskeisissä suhteissa ja toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvaa muutosta. Näistä muutoksista on oltava saatavilla informaatiota (ks. taulukko 6). Verkostoyhteistyön monenkeskeiset suhteet tarvitsevat tämän vuoksi jatkuvaa tarkkailua ja analysointia siltä osin kuin ne liittyvät omaan asemaan verkostossa. Samanaikaisesti organisaation on arvioitava toimintaympäristöään huomioiden verkostoyhteistyön sisäiset suhteet. Verkostotutkimukset osoittavat, että verkostoyhteistyön menestyminen edellyttää kaikkien osapuolten menestymistä ja yhden osapuolen menestyminen on edellytys muiden osapuolten menestymiselle. (Vesalainen, 1996; Hyötyläinen & Simons, 1998; Ford ym., 2003.)

Jos muutos verkostossa on liian nopeaa tai muutoksia tapahtuu yhtäaikaisesti, verkostoyhteistyön toimivuus kärsii, sillä osapuolet eivät välttämättä kykene tunnistamaan

omaa tai toisten osapuolien asemaa muutoksessa. Tällöin ei myöskään ole selvillä, mikä on oma tai muiden osapuolten vastuu ja valta verkostoyhteistyössä (Häkansson & Johansson, 1992). Muutokset verkostoyhteistyön rakentamisessa eivät välttämättä sovi kaikille jäsenille. Tästä on seurauksena epävarmuuden lisääntyminen verkoston osapuolissa, mikä haittaa koko verkoston toimintaa. Yksittäisen organisaation on hyväksyttävä ja neuvoteltava muutoksista riippuvat valta- ja vastuukysymykset verkostoyhteistyössä (Hjort & Johansson, 1994: 17). Jos näin ei tapahdu, haittaa se verkostoyhteistyön toimintaa.

Varsinkin verkostoyhteistyön käynnistysvaiheessa osapuolilta vaaditaan sekä verkoston että toimintaympäristön kokonaisuuden hahmottamista (ks. taulukko 6). Se helpottaa ymmärtämään osapuolten asemaa ja roolia. Yksittäiset suhteet tulee kytkeä oman organisaation toimintaan ja verkostoyhteistyön toiminnan monenkeskeisiin suhteisiin. Näin toimien organisaatio kykenee sijoittamaan itsensä verkostoon ja sitä kautta toimintaympäristöön. Tunnistaessaan oman ja muiden osapuolien aseman organisaatio pystyy hahmottamaan, mitä annettavaa ja saatavaa sillä on verkostoyhteistyössä (Noteboom, 2002).

Verkostoyhteistyön rakentamisen ja muutosten yhteydessä saattaa esiintyä haittoja tai ongelmia. Tutkimukset nostavat esille osaamisen puutteen ja epätietoisuuden erilaisista yhteistyön malleista (Chaston, 1999; Aggarwal ym., 2011; Müller-Seitz, 2012). Näitä on kuvattu verkostoyhteistyön kuiluiksi ja esteiksi (Vesalainen & Murto-Koivisto, 1994). Verkostoyhteistyön muutostilanne tai käynnistysvaihe saattaa aiheuttaa osapuolissa muutosvastarintaa. Organisaation ja organisaation toimintaympäristön muutokset voivat synnyttää verkostoyhteistyön toimintaa rajoittavia negatiivisia asioita, kuten kateutta ja epäluuloja. Muutosvastarinnan purkaminen vaatii verkostoyhteistyön osapuolilta sosiaalista osaamista. Keinoina voidaan käyttää tiedottamista ja verkostoon osallistuvan organisaation henkilökunnan osallistumista toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. (Kokko ym., 2000.)

TAULUKKO 6. Verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta.

Tekijät Toimivuuden edellytykset	Auttavat tekijät	Rajoittavat tekijät	Neuvoteltavat tekijät
Verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - verkoston työskentelytapojen avoimuus - erilaisuuden hyväksyminen - uusiutumiskyky - positiiviset odotukset (luottamus verkostoyhteistyön tulevaisuuteen) - henkilökohtaisiin suhteisiin tukeutuminen (sosiaaliset kytkökset) - neuvotteleva toimintapa - panostustarpeen tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - etäisyydet otetaan huomioon - puutteellisesti tai puuttuu osaamista - etäisyyksien hallitsemiseksi (maantieteelliset, psykologiset, sosiaaliset ja kulttuurilliset) - yli- tai alireagointi - luottamusvajeen syntyminen (kateus ja epäluulot, opportunisti, muutosvastarinta) - epätietoisuus yhteistyön erilaisista vaihtoehdoista - toimintaympäristön heikko ennakointi 	<ul style="list-style-type: none"> - strateginen näkemys ja tavoitteiden uudelleen määrittely - oman verkostoaseman säännöllinen arviointi - muutosten vaikutusten arviointi yhteistyölle - yhteistyölle kriittisen tiedon välitön jakaminen - uusien ideoiden tuottaminen yhdessä - toimintaympäristön seuraaminen ja kehittämiskohteiden tunnistaminen - teknologian valjastaminen tukemaan muutosta

Verkostoyhteistyössä organisaation on hyvä analysoida verkoston tilannetta säännöllisesti. Organisaation on etsittävä uusia mahdollisuuksia tarkastella, mitä vaikutuksia muutoksilla on ollut (ks. taulukko 6). Jos yksittäisellä organisaatiolla on ongelmia tai muutoksia omassa toiminnassaan, vaikuttaa se koko verkoston toimintaan (Ford ym., 2003: 8). Siksi analysoinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka jäsenten väliset yhteydet ovat suhteessa toisiin yhteyksiin ja toimintaympäristöön. Lisäksi on arvioitava, mitkä ovat monenkeskeisten suhteiden taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset. Näissä strategisissa arvioinneissa saadaan esille mahdollinen tarve verkostosuhteiden kehittämiseen ja investointiin. Se edellyttää osapuolten sitoutumista ja luottamusta toisiinsa. Verkostoyhteistyön toiminta ei saa missään vaiheessa eristäytyä organisaation muusta toiminnasta. Tätä on tietenkin vaikea etukäteen arvioida, mutta se tulee huomioida jäsenten

omissa strategioissa.

2.1.6 Toimivuustekijöiden merkitys verkostojohtamiselle

Verkostokirjallisuuteen tutustumisella pyrittiin tutkimuksessani tunnistamaan ja ymmärtämään verkostoyhteistyön toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä (ks. taulukko 7). Verkostokirjallisuudessa tunnistetaan useita verkoston sisäisiä tekijöitä, joiden mukana ololla mahdollistetaan verkostoyhteistyön toimivuus mahdollisimman tehokkaasti. Verkoston perustamisvaiheessa yhteistyön eri osapuolten on palveluliiketoimintaa kehittäessään päätettävä, millaiseen verkostokokonaisuuteen ja millä panostuksella siihen liittyvät. Samalla osapuolten on päätettävä, miten toimintaa kehitetään niin, että tapa toimia uudella tavalla auttaa pääsemään yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. Täten verkostojohtajuudelle luodaan merkittävät odotukset toiminnan onnistumisen näkökulmasta. Ilman verkostojohtajuutta edellä kuvattuja verkostoyhteistyön toimivuuden tekijöitä ei saada verkoston operatiiviseen toimintaan (ks. taulukko 7). Hyödyntämällä verkostokirjallisuuden esiin tuomia tekijöitä verkostoyhteistyön osapuolet kykenevät käynnistämään johtajuuskysymyksen ratkaisemisen käytännön tasolla. Verkostojohtajuus vaatii verkoston osapuolilta päätöksentekoa ja konkreettisia näyttöjä verkostokirjallisuuden esiintuomien tekijöiden toteutumisesta verkostossa.

Osallistumispäätöksen yhteydessä organisaation on ratkaistava, millaisella resursoinnilla se on toiminnassa mukana. Tätä pohtiessaan verkoston osapuolen on analysoitava verkostosta saatava etu ja panostus, jolla se saavutetaan. Etu-panossuhde luo yhdessä tekemisen houkuttelevuuden, kun yhteistyön osapuolet arvioivat päätöksenteossaan osallistumista verkoston toimintaan. Lisäksi osapuolten on arvioitava riippuvuuden taso, johon on valmis suhteessa verkoston muihin jäseniin. Tässä merkittävänä tekijänä on organisaatioiden erikoisosaaminen ja se, miten sitä johdetaan. Se luo ja mahdollistaa vuorovaikutuksen ja sitä

kautta osaamisen siirtämisen kollektiivisesti verkoston jäsenten välillä luoden riippuvuussuhteen.

Verkostojohtaminen tarvitsee tuekseen riippuvuuden tason määrittelyn. Siinä yhteydessä organisaation on tarkasteltava omaa muutosherkkyyttään verkostoyhteistyössä ja sitä, millaiset valmiudet sillä on sopeutua uusiin tilanteisiin. Organisaatioiden on varauduttava koko ajan oman organisaation sisäisten muutosten lisäksi verkostoyhteistyön muiden osapuolten toiminnan ja toimintaympäristön muutoksiin (ks. taulukko 7). Näiden kaikkien muutosten tunnistaminen, analysointi ja arviointi vähentävät epävarmuustekijöitä verkostossa.

Verkoston osapuolten on ratkaistava verkostojohtaminen huomioiden, millaisia suhteita verkostossa ovat valmiita rakentamaan. Samalla on päätettävä, kuinka avoimesti ja sitoutuneesti toimii näissä suhteissa. Avoimuus ja sitoutuneisuus on näytettävä verkoston toisille osapuolille. Oman verkostotoiminnan avaamista auttaa oman rajallisuuden tunnistaminen ja se, että antaa itselle ja toisille luvan epäonnistua. Täten on tärkeää kehittää vuorovaikutustaitoja. Itsensä arvostamisen lisäksi toisten osapuolten arvostaminen auttaa verkostoyhteistyön rakentumisessa.

Verkostojohtamisen näkökulmasta osapuolten on käsiteltävä verkostoyhteistyötä kokonaisuutena. Haaste on pitää samanaikaisesti yllä sekä osallistuvan organisaation omaa näkökulmaa verkostoyhteistyöhön että verkostoyhteistyön kokonaisuuden näkökulmaa. Lisäksi on huomioitava toimintaympäristön muutosten vaikutus omaan organisaatioon ja verkostoyhteistyöhön. Muutoin yhteistyössä saatetaan ajautua osaoptimointiin ja verkostoyhteistyön mahdollisuudet hukataan.

TAULUKKO 7. Verkostoyhteistyön toimivuuden edellytykset ja rakentumiseen vaikuttavat tekijät.

Tekijät Toimivuuden edellytykset	Rajoittavat tekijät	Auttavat tekijät	Neuvoteltavat tekijät
Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> - tuntematon toimintaympäristö - riskien välttäminen - ”vapaamatkustus” (ajan puute, resurssipula) - oman edun liiallinen tavoittelu (opportunisti) - epäselvä käsitys yhteistyön hyödyistä omalle toiminnalle - toimintakulttuurien yhteensovittamattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> - luottamus ja sitoutuminen - avoin ja hyödyllinen informaatio - aikaisemmat myönteiset kokemukset - organisaation joustavuus - sosiaaliset verkostot ja henkilökohtaiset suhteet - hyvät vuorovaikutustaidot - suhteen tarjoama sosiaalinen pääoma - vuorovaikutuksen voimakkuus - uskottavuus ja hyvä maine - fyysinen läheisyys verkoston rakentumisen alkuvaiheessa 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteisten tavoitteiden luominen - toisen osapuolen tarjoamien hyötyjen tunnistaminen - yhteistyöllä saavutettavien hyötyjen näkeminen - sopimus
Resurssien saatavuus ja jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> - allokointipäätösten viivästyminen tai puuttuminen (johtaminen) - koordinoinnin puute - ei pääsyä organisaation ulkopuolisiin resursseihin - kustannusten hallitsematon kasvu - resurssien liiallinen sitoutuminen - epärealistiset panos/tuotos-odotukset - tarpeellisen informaation siirron estäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - käsitys saatavilla olevista resursseista - pääsy toisen osapuolen resursseihin - joustava resurssien siirtäminen (esim. informaatio) - luottamukselliset henkilökohtaiset suhteet (esim. yhteiset harrastukset ja muut epäviralliset tapaamiset) - toisen osapuolen resurssien 	<ul style="list-style-type: none"> - johdonmukaisten allokointipäätösten tekeminen - mukautuminen resurssitarpeiden muutoksiin - osapuolia tyydyttävien ratkaisujen löytäminen - yhteinen näkemys resurssitarpeesta ja käytöstä - yhteisten resurssien läpinäkyvä ohjaaminen - tulevaisuuden resurssitarpeiden ennakointi

	<ul style="list-style-type: none"> - toimintaympäristön nopea muuttuminen - kilpailu samoista resursseista - osapuolten resurssien samankaltaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> arvostus - molemminpuolinen ymmärrys resurssitarpeesta - osapuolten resurssien täydentävyys - uniikit resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> - todelliset resurssipanostukset yhteistyöhön / ajanjakso
Riippuvuuden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - epäselvyydet asemasta ja roolista - yhden osapuolen liian hallitseva asema - hallitsematon epäsymmetria - opportunisti - epäselvä riippuvuusuhde - vastuun ja vallan hämartyminen - pelko autonomian menettämisestä - keskinäinen kilpailu verkostoyhteistyössä - liiallisen riippuvuuden syntyminen - epätietoisuus verkostoyhteistyön tilasta ja tulevaisuudesta - kyvyttömyys oppia toisilta osapuolilta - kyvyttömyys reagoida verkostoyhteistyöhön vaikuttaviin muutoksiin - ennakoimaton käyttäytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - positiivinen riippuvuusuhde - tasavertaisuus - vapaaehtoisuus - riittävä yhteydenpito - suhteen kesto korreloi positiivisesti liiketoimintaan - suhteen vakaus - kyky hyödyntää toisten osapuolten resursseja - molemminpuolinen antaminen ja saaminen - toisiaan tukevat moninkertaiset sosiaaliset verkostosuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> - verkostosuhteiden kokonaisuuden ymmärtäminen - pitkäjänteinen tavoiteasetanta - kannustavan vaatimustason määrittely - jatkuva sopiminen näköpiirissä olevasta - luottamuksen aktiivinen rakentaminen ja ylläpitäminen - hallittu riskinotto - suotuisten olosuhteiden hyödyntäminen
Verkostoyhteistyön osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - verkosto-osaamisen tärkeyden aliarviointi - totuttujen toimintatapojen toistaminen (poisoppiminen) - kyvyttömyys hyödyntää omia ja toisten verkostoja - kyvyttömyys ottaa huomioon toisten osapuolten edut - ylivarovainen toiminta - virheiden välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - toisen osapuolen verkostoyhteistyön intressien tunnistaminen ja arvostaminen - sosiaaliset taidot - kyky sanoittaa ja viestiä hiljaista tietoa - epäonnistumisten hyväksyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyötä vaativien tavoitteiden rakentaminen (visiointikyvykkyys) - pätevyysedun tunnistaminen resurssien yhdistämisestä - monenkeskeisyyden ymmärtäminen (esim. millainen osaamiskokonaisuus käytössä)

	<ul style="list-style-type: none"> - oman osaamattomuuden peittäily - jakamisen pelko 	<ul style="list-style-type: none"> - virheistä oppiminen ja onnistumiskokemusten jakaminen - omien ja toisten verkostojen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kokemus yhteistyön onnistumisesta tai epäonnistumisesta (hiljainen tieto) - kokonaisriskin hajauttaminen - onnistumisten tavoittelu
Verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - etäisyydet otetaan huomioon puutteellisesti tai puuttuu osaamista - etäisyyksien hallitsemiseksi (maantieteelliset, psykologiset, sosiaaliset ja kulttuurilliset) - yli- tai alireagointi - luottamusvajeen syntyminen (kateus ja epäluulot, opportunisti, muutosvastarinta) - epä tietoisuus yhteistyön erilaisista vaihtoehdoista - toimintaympäristön heikko ennakointi 	<ul style="list-style-type: none"> - verkoston työskentelytapojen avoimuus - erilaisuuden hyväksyminen - uusiutumiskyky - positiiviset odotukset (luottamus) - verkostoyhteistyön tulevaisuuteen - henkilökohtaisiin suhteisiin - tukeutuminen (sosiaaliset kytkökset) - neuvotteleva toimintatapa - panostustarpeen tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - strateginen näkemys ja tavoitteiden uudelleen määrittely - oman verkostoaseman säännöllinen arviointi - muutosten vaikutusten arviointi yhteistyölle - yhteistyölle kriittisen tiedon välitön jakaminen - uusien ideoiden tuottaminen yhdessä - toimintaympäristön seuraaminen ja kehittämiskohteiden tunnistaminen - teknologian valjastaminen tukemaan muutosta

Taulukko 7 rakentuu taulukoista 2–6. Se toimii yhteenvetona verkostokirjallisuuden esiintuomista verkostoyhteistyön toimivuuteen ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Edellytykset jäsentävät verkostoyhteistyön rakentumisen erityisvaatimuksia ja osoittavat, mitä verkostoyhteistyön osapuolten on saatava aikaan uudella tavalla. Tahto tehdä verkostoyhteistyötä generoi yllättävänkin paljon pohdittavaa, valittavaa, päätettävää ja ennen kaikkea kehitettävää verkostoyhteistyön osapuolille. Muutama tekijä esiintyy useammassa taulukon solussa, esimerkiksi henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeässä roolissa sekä verkostosuhteen luomisessa että resurssien saatavuudessa ja jakamisessa.

2.2 Verkostoyhteistyön johtaminen

Verkostojohtamisen tutkimukseen tutustumalla pyritään saamaan käsitys siitä, mitä verkostojohtamisesta tiedetään verkostoitumisen alkuvaiheessa ja millaisia johtamisen vaatimuksia alkuvaiheeseen liittyy. Verkostojen johtamista alettiin tutkia enemmän 1990-luvulta lähtien, varsinkin julkisten organisaatioiden verkostotutkimuksen piirissä (Provan & Lemaire, 2012). Siten verkostojohtamisen tutkimus on edelleen suhteellisen nuori tutkimusalue (Saz-Carranza & Opina, 2010). Verkostojohtamisen tutkimukset ovat melko yksimielisiä verkostosta saatavasta edusta, jota ei voi saavuttaa muulla tavalla (Provan & Kenis, 2008). Verkoston johtamiseen liittyvistä tekijöistä, johtamisen onnistumisesta ja siitä, miten johtaminen verkostossa tapahtuu käytännössä, ei ole syntynyt selkeää yksimielisyyttä verkostojohtamisen tutkimuksessa (ks. esim. Huxham & Vangen, 2000; Sullivan ym., 2012; Müller-Seitz, 2012).

Huxham ja Vangen (2000) nostivat esiin sen, että verkoston toimintaa ei saada suunnitelmista käytäntöön (ks. myös Thompson & Perry, 2006; Provan & Lemaire, 2012). Heidän mukaansa pitäisi kiinnittää huomio johtamiseen liittyviin tekijöihin, jotka ovat relevantteja aikaansaamaan johtamista käytännössä. Tämän tutkimukseni kannalta mielenkiintoista on etsiä vastausta juuri tähän ongelmaan, millainen johtaminen edistää heterarkkisen organisaatioverkoston muotoutumista?

2.2.1 Verkostojohtamisen määritelmät

Tutkijat korostavat eri asioita määritellessään verkostojohtamista. Larson (1992) näkee sosiaalisen ulottuvuuden ja vuorovaikutuksen organisaatioiden välillä merkittävimiksi tekijöiksi verkostojohtamisessa kuvatessaan verkoston muotoutumisprosessia. Heikkinen ja Tähtinen (2006) kuvaavat verkostojohtamisen säännöllisinä ja tarkoituksellisinä toimintoina

verkostossa tavoitteiden saavuttamiseksi. Doz ym. (2000) rakentavat tutkimuksessaan toimenpidekokonaisuuksien prosessimallin, jonka avulla onnistunut verkostojohtaminen voidaan toteuttaa. He korostavat muotoutumisvaihetta edeltävien mahdollisuuksien toteutumista. Verkostoitumisen mahdollistavat toimintaympäristön vaikutus organisaatioiden keskinäiseen riippuvuuteen, yhteisen intressin näkeminen ja yhteistyön käynnistävä toimija (emt.). Heikkinen ym. (2007) näkevät verkostojohtamisen roolien kautta tapahtuvaksi toiminnaksi. Möller ja Järvensivu (2009) näkevät verkostojohtamisen toiminnot nelitasoisena epävarmuuden johtamismallina. Heidän verkostojohtamismallinsa tasot ovat perustason johtaminen, toimintotason johtaminen, tehtävätason johtaminen ja roolitason johtaminen.

Onnistunut verkostotoiminta on todettu monissa aikaisemmissa tutkimuksissa hyväksi tavaksi kehittää organisaatiota (ks. esim. Lechner ym., 2006). Ennen kuin tähän päästään, verkoston jäsenten on ratkaistava verkostojohtamisen toimet. Muotoutumisvaiheen verkostojohtamisen toiminnoissa on kyse siitä, että kahden tai useamman toimijan hallussa olevaa informaatiota tai muita resursseja siirretään tietoisesti yhteiseen käyttöön verkoston käynnistysvaiheessa. Tähän toimintaan liittyy johdettavia toimintoja, jotka eivät ole oman kontrollin alaisuudessa (Batjargal, 2006; Mole & Koeght, 2009).

Verkostojohtaminen tarkoittaa tutkimuksessani toimintaa, jolla asioita saadaan tapahtumaan tiettyyn suuntaan verkostoyhteistyössä (Huxham & Vangen, 2000: 165). Tarkastelussa on syytä erottaa käynnistysvaihe ja toiminta verkostossa käynnistymisen jälkeen. Tämän tutkimuksen kannalta aikaisemman verkostotutkimuksen kiinnostavin asia on verkoston käynnistysvaiheen verkostojohtaminen.

2.2.2 Verkostojohtamiseen vaikuttavat tekijät

Verkostojohtamisessa on kyse organisaatioiden välisten suhteiden johtamisesta. Verkoston käynnistysvaiheessa organisaatioiden on ymmärrettävä, miten verkostoituminen vaikuttaa oman organisaation toimintaan ja mitkä tekijät on otettava huomioon verkostojohtamisen rakentamisessa. Organisaatioiden on tunnistettava, mitä nämä tekijät vaativat itseltä ja miten niihin voidaan vaikuttaa, miten niitä voidaan ohjata tai hallita. Ensimmäinen huomioitava tekijä on verkostojohtamisen ja organisaation johtamisen ero. Verkostojohtamisesta puuttuu käskyvalta, joka organisaation johtamisessa on käytössä (Håkansson & Ford, 2002; Järvensivu & Möller, 2008). Toinen merkittävä verkostojohtamiseen vaikuttava tekijä on verkoston rakenne ja kolmas on verkoston muotoutumisvaihe.

Vaikuttamisella tarkoitetaan toimia, joilla organisaatio pyrkii saamaan toisen osapuolen toimimaan ja tekemään muotoutumisvaiheeseen liittyviä valintoja ja päätöksiä niin, että ne edistävät (myös) vaikuttajan etuja (vrt. Ritter ym., 2004). Organisaatiot käyttävät vaikuttamiseen monia tapoja. Nämä tavat eivät aina ole myönteisiä tai ristiriidattomia vaikuttamisen kohteena olevalle organisaatiolle (Huxham, 1996; Håkansson & Ford, 2002; Vangen & Huxham, 2003a; Kohtamäki ym., 2006). Organisaation sisällä johtaminen voidaan järjestää käskyvaltaan perustuen. Verkoston muodostumisvaiheen dilemma on johtamisen siirtäminen oman organisaation ulkopuolelle. Tämän rajan ylittäminen tarkoittaa käskyvallan päättymistä. Organisaatiolle jää johtamiskeinoksi vaikuttaminen eri muodoissaan ja sopiminen verkostoyhteistyön hallintatavasta.

Toinen verkostojohtamiseen vaikuttava tekijä on verkoston rakenne. Etabloituneissa verkostoissa muun muassa verkoston suhteiden kokonaisuus (Lechner ym., 2006), arvonluontilogiikka (Möller & Rajala, 2007), keskinäisriippuvuuksien tasot (Aggarwal ym., 2011) ja tarjolla olevat hyödyt (Sytch ym., 2011) ja verkoston muoto tai tyyppi (Oinas &

Packalén, 1998; Varamäki & Vesalainen, 2003) vaikuttavat siihen, miten yksittäinen organisaatio haluaa osallistua verkostojohtamiseen ja miten kykenee siihen. Verkoston rakenne sisältää tekijöitä, joiden avulla organisaatiot voivat muokata keskinäisiä suhteitaan ja näihin suhteisiin liittyvää valtaa ja toimintaa. Lisäksi rakenne selventää verkoston käytettävissä olevat resurssit. (Huxham & Vangen, 2000.) Muotoutumisvaiheessa verkostolla ei ole vielä rakennetta. Verkostoitumisprosessiin osallistuvien organisaatioiden on kuitenkin tehtävä ehdotuksia ja päätöksiä siitä, minkälaisella verkostorakenteella tai hallintamallilla ne koordinoivat verkostoyhteistyössä tapahtuvia toimenpiteitä ja keskinäisissä suhteissa tapahtuvia muutoksia, ristiriidat mukaan lukien (Provan & Kennis, 2008).

Johtamistapa on todennäköisesti erilainen riippuen siitä, onko muotoutumassa oleva verkosto rakenteeltaan vertikaalinen (ks. esim. Andreosso-O'Callaghan & Lenihan, 2008; Nambisan & Sawhney, 2007) vai heterarkkinen (ks. esim. Neerdgaard & Ulhoil, 2006). Esimerkiksi vertikaalisessa kärkiyritysverkostossa niin sanotulla kärkiyrityksellä on vahvempi asema johtaa toimintaa (Kohtamäki, 2005) kuin heterarkkisessa verkostossa, jossa osapuolet ovat tasavertaisemmassa asemassa (Huxham & Vangen, 2000). Myös se on merkittävää, tarkastellaanko kahdenvälisiä vai monenkeskeisiä suhteita. Kahdenvälisissä suhteissa organisaation voi olla yksinkertaisempaa käyttää vaikutusvaltaa johtamisen roolien (johtaja/seuraaja) määrittelyyn (vrt. Alajoutsijärvi ym., 1999; Kohtamäki ym., 2006) kuin monenkeskeisissä suhteissa, joissa organisaation on pystyttävä toteuttamaan vastavuoroista vaikuttamista (vrt. Vangen & Huxham, 2003a).

Kolmanneksi verkostojohtamiseen vaikuttaa se, missä kehitysvaiheessa verkosto on. Tutkimukseni kannalta tärkein vaihe on muotoutumisvaihe. Verkostossa tapahtuva verkostojohtaminen eroaa muotoutumisvaiheen verkostojohtamisesta. Valmiissa verkostossa organisaatioille on syntynyt asema verkostorakenteeseen ja suhteita, joita muotoutumisvaiheessa ei vielä ole tai joita ei käytetä yhteistoimintaan, jota verkostoitumisen

aloittamisella tavoitellaan. Toiminnassa olevassa verkostossa organisaatiolle on myös muotoutunut erilaisia rooleja (Heikkinen ym., 2007) ja mahdollisesti johtamistoimintoja ja -tapoja, joista käynnistysvaiheessa ei vielä tiedetä. Johtamistoiminnot ovat erilaisia riippuen siitä, missä kehityksen vaiheessa verkosto on (vrt. Möller ym., 2005; Heikkinen & Tähtinen, 2006; Ramos ym., 2013).

Kuten huomataan, organisaatioiden on huomioitava verkostojohtamiseen vaikuttavat tekijät verkoston käynnistysvaiheessa. Tutkimuksessani keskitytään muotoutuvan verkoston sisäisiin tekijöihin verkostojohtamisen syntymisen yhteydessä. On selvää, että verkostojohtamisen aikaansaamiseen vaikuttavat myös mukaan lähteneiden organisaatioiden ulkopuolinen toimintaympäristö (ks. esim. Ramos ym., 2013).

2.2.3 Verkostoyhteistyön käynnistäminen

Verkostokirjallisuus ehdottaa eri vaihtoehtoja verkostoyhteistyön käynnistämiseksi. Larson (1992) tutkii yhteistyötä yritysten kahdenvälisen suhteiden rakentumisena. Tutkija selvittää, miten yhteistyön kontrolli on järjestettävissä tässä kontekstissa. Larson (emt.) jakaa yhteistyön muotoutumisprosessin kolmeen osaan: vaihdon reunaehdot, suhteen rakentamisen edellytykset sekä integrointi ja kontrolli. Doz ym. (2000) ovat mallintaneet organisaatioiden alkuvaiheen verkostoitumiselle vaihtoehtoiset reitit: muotoutuva prosessi (emergent) ja johdettu prosessi (engineered). Reitit ovat ideaalityyppejä. Heikkinen ja Tähtinen (2006) ovat jatkokehittäneet Dozin ym. (2000) prosessimallia. Tutkijat erottavat toisistaan verkostoitumisen edellytykset ja verkostoitumisen toteuttamisprosessit. Verkoston lähtötilanteessa tarvitaan verkostonkutoja, jaettu intressi ja keskinäinen riippuvuus, jotta verkostoitumisen yhteinen toiminta käynnistyy. (Heikkinen & Tähtinen, 2006.)

Larsonin (1992) kolmivaiheinen verkostoitumismalli on esimerkki tutkimuksessa yleisestä vaihemallista hahmottaa verkoston muotoutumista. Hänen mukaansa vertikaalisissa kahdenvälisissä suhteissa korostuu verkoston muotoutumisprosessin johtamistoimintoina kontrollointi ja koordinointi suhteen vaihdannan rakenteissa. Käynnistysvaiheessa henkilöiden ja organisaatioiden maineella sekä aikaisemmillä suhteilla on merkitystä yhteistyön mahdollistamiseksi ja epävarmuustekijöiden vähentämiseksi. Osapuolten on pyrittävä käynnistymisvaiheessa vähentämään suhteeseen mahdollisesti liittyviä epävarmuustekijöitä sekä tuotava esiin odotukset ja tahtotila tehdä yhteistyötä. (Emt.)

Larsonin (emt.) mallin toiseen vaiheeseen kuuluvat ”koeaika”, molemminpuolinen taloudellinen hyöty ja kokoonkutsujan rooli. Tässä vaiheessa osapuolet osoittavat sitoutumistaan ohjeisiin, sääntöihin, selkeisiin odotuksiin ja vastavuoroisuuteen ja osoittavat luottamusta toisille osapuolille. Osapuolten on ymmärrettävä yhteistyöstä saatava molemminpuolinen etu, jotta prosessi kehittyy. Kehittymisen varmistamiseksi organisaatioiden on ensimmäisen vaiheen sosiaalisen kontrollin jälkeen rakennettava yhteisten toimintojen koordinointi. (Emt.) Larsonin mallissa korostuu alkuunpanijan rooli suhteen rakentamisessa, eli sen voidaan sanoa olevan johdettu malli. Tutkija itse kutsuu johtamista suhteen hallinnaksi (governance). Kolmannessa vaiheessa, jonka voidaan katsoa liittyvän jo verkoston sisällä tapahtuvaksi toiminnaksi, Larson (emt.) tuo esiin operatiivisen ja strategisen toiminnan integroinnin ja koordinoinnin sekä sosiaalisen valvonnan (vrt. emt.).

Doz ym. (2000) ja Ring ym. (2005) ovat mallintaneet alkuvaiheen verkostoitumiseen kolme vaihtoehtoista reittiä. Muotoutuvassa prosessissa (emergent) osapuolia vetää yhteen käsitys yhteisestä tavoitteesta vastauksena toimintaympäristön muutoksiin. Näillä verkostoilla on taipumus jäädä heikoiksi ja purkautua, koska verkostoihin kuuluu kilpailijoita. Johdetussa prosessissa (engineered) kokoonkutsuja tuo osapuolet yhteen luomalla yhdistävän agendan. Nämä verkostot ovat kestävämpiä, jos osapuolet ovat riittävän erilaisia. (Doz ym., 2000.) Upotetut prosessit (embeded) synnyttävät nopeasti verkostoja, koska osapuolilla on

ennestään vahvat sosiaaliset ja strategiset suhteet, joita hyödyntäen yhteinen tilannekuva ja tavoite syntyvät helpommin (Ring ym., 2005).

Doz ym. (2000) mallintavat muutoutumisprosessin empiirisesti. Prosessi koostuu toimenpidekokonaisuuksista, jotka vaikuttavat verkostoitumisreitteihin. Toimenpidekokonaisuuksia on yhdeksän: toimintaympäristön vaikutus organisaatioiden keskinäiseen riippuvuuteen, samansuuntaiset intressit, yhteistyön käynnistävä toimija, jaettu näkemys, osallistujien hankinta, odotukset tulevasta, verkoston rakenne, oppiminen sekä sitoutumisen vahvistuminen (emt.). Tutkimukseni empiirisessä kohdeverkostoyhteistyössä organisaatiot ovat jo löytäneet toisensa ja muodostaneet yhteisen käsityksen tavoitteista. On kuitenkin huomattava Heikkisen ja Tähtisen (2006) tutkimustulos, jonka mukaan verkoston toimijat palaavat aiempiin toimintoihin tilanteen muuttuessa. Keskinäisriippuvuus toimintaympäristöstä tarkoittaa, että organisaatiot kokevat yhdensuuntaisen toimintaympäristön paineen muuttaa toimintaansa, mutta yksin selviäminen muutoksesta epäilyttää. Samansuuntainen intressi tarkoittaa organisaatioiden tavoittelemien etujen yhdistämistä siten, että osapuolet kokevat pystyvänsä ennakoimaan omalle organisaatiolle syntyvän edun. Yhteistyön käynnistävä toimija on voima, joka vetää osapuolet mukaan yhteistyön rakentamiseen. (Doz ym., 2000.) Heikkisen ja Tähtisen (2006) mukaan organisaation on saatava nämä kolme muutoutumisvaiheen toimintoa toteutumaan, jotta yhteistyö käynnistyy Dozin ym. (2000) mallin kuuden muun toimenpidekokonaisuuden kautta. Näitä toimenpidekokonaisuuksia Heikkinen ja Tähtinen (2006) kutsuvat alaprosesseiksi.

Verkostoitumisprosessin toimenpiteitä voidaan Dozin ym. (2000) mukaan organisoida johdetusti ja/tai itseorganisoituen. Johdetussa mallissa on kokoonkutsuja, jonka tärkein tehtävä on toimia laukaisevana tekijänä muutoutumisvaiheen alkumetreillä. Johdetussa prosessissa johtaminen korostuu, koska osapuolilla ei ole ilmeisiä jaettuja intressejä ja keskinäiset riippuvuussuhteet ovat heikot. Itseorganisoituvassa prosessissa, jota tutkijat

kutsuvat muotoutuvaksi prosessiksi, riippuvuus ympäristöstä ja samansuuntaiset intressit ovat vahvasti linkittyneinä toisiinsa. Tällöin korostuu organisaatioiden oma aktiivisuus, jotta asiat etenisivät. (Emt.) Yksittäinen organisaatio ei saa kuitenkaan ottaa liian vahvaa asemaa, vaan sen tehtävä on koordinoida käynnistysvaiheen toimintoja. Tutkijoiden mallinnus perustuu onnistuneisiin verkostoitumisprosesseihin, ja siksi he kehottavat tutkimaan, miten verkostoituminen tapahtuu epäonnistuneissa verkostoitumisprosesseissa (emt.).

Heikkisen ja Tähtisen (2006) esittämässä prosessimallissa verkoston käynnistysvaihe nähdään tietoisena toimintana. Mallissa oletetaan, että jokin taho käynnistää verkoston muotoutumisen. Epäselväksi kuitenkin jää, miten verkostonkutojan rooli syntyy. Jos muiden intressi ja/tai keskinäisen riippuvuuden taso on alhainen, verkostonkutojan tehtävänä on löytää oikeat organisaatiot ja houkuttaa ne mukaan. Tutkijat erottavat toisistaan verkostoitumisen edellytykset, verkostonkutojan roolin ja alaprosessit. Verkostoyhteistyön käynnistyminen tapahtuu alaprosesseissa. (emt.) Heikkisen ja Tähtisen (Emt.) tutkimus osoittaa, että alaprosessit voivat tapahtua samanaikaisesti tai toimijat voivat palata aikaisempaan prosessiin myöhemmässä vaiheessa. Tutkijoiden mallinnus kyseenalaistaa perinteisimmät lineaariset verkostoitumismallit ja todentaa empiirisesti sykklisemmät käsitykset verkostoitumisesta (emt.; vrt. Ring & van de Ven, 1994; Valkokari, 2009).

Verkostoitumisen prosessimallit antavat käsityksen siitä, miten organisaatioiden yhteisen toiminnan alue muotoutuu. Ne kertovat, mitä organisaation pitää tehdä verkoston käynnistymisvaiheessa. Epäselväksi kuitenkin jää, miten osallistuva organisaatio integroi toimintaansa verkostoyhteistyöhön. Toiseksi verkoston muotoutumista käsittelevät tutkimukset kohdistuvat onnistuneisiin prosesseihin, joissa verkostoitumisen polku kehittyy (Doz ym., 2000; Heikkinen & Tähtinen, 2006). Verkostoituminen ei kuitenkaan aina kehity positiivisesti (vrt. Greve ym., 2010).

2.2.4 Verkostojohtamisen toiminnot ja roolit

Verkostojohtamisessa on huomioitava ensimmäiseksi, miten organisaatioiden toiminta saadaan linkitettyä verkoston muotoutumisvaiheeseen. Järvensivu ja Möller (2009) ovat luoneet verkostojohtamisen kokonaisvaltaisen viitekehyksen, joka perustuu verkostojohtamisen erityispiirteisiin ja johtamisopeista lainattuihin johtamisen tasoihin. Tutkijat tarkastelevat verkostojohtamista neljästä eri näkökulmasta: johtamisen roolit, johtamistehtävät, johtamistoiminnot ja johtamisen tavoitteet (emt.). Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat näkökulmat ovat johtamistoiminnot ja johtamisen roolit. Heikkisen ym. (2007) empiirinen tutkimus osoittaa, että verkostoon kehittyy useita toimijarooleja, jotka verkoston jäsenet voivat ottaa tai rakentaa omalla toiminnallaan verkoston toiminnan kehittyessä. Provan ja Kenis (2008) tarjoavat verkoston toiminnan varmistamiseksi hallintamallia. Tutkijat tuovat esiin kolme eri hallinnan mallia, joita toimivat verkostot käyttävät. Ne ovat itseohjautuva verkosto (Participant-Governed Network), johtavan organisaation verkosto tai veturiverkosto (Lead-Organization – Governed Network) ja hallintoyksikköverkosto (Network Administrative Organization).

Järvensivu ja Möller (2008) olettavat johtamistoimintojen olevan geneerisiä. On siten syytä olettaa, että ne soveltuvat myös muotoutumisvaiheen johtamiseen, vaikka tutkijat eivät tarkastelekaan sitä erikseen. Järvensivu ja Möller hyödyntävät viitekehysessään Agranoffin ja McGuiren (2001) johtamistoimintoja, jotka ovat viitekehystäminen, aktivointi, mobilisointi ja koostaminen (emt.). Viimeinen toiminto ei ole merkittävä tämän tutkimuksen kannalta, koska se ei liity verkostoyhteistyön käynnistymiseen vaan on ajallisesti toimivan verkostoyhteistyön johtamistoiminto. Verkostoitumisprosessin käynnistämiseen sen sijaan tarvitaan kolmea ensimmäistä johtamistoimintoa.

Viitekehystäminen on toimintaa, jossa osapuolet sopivat johtamisen säännöt ja kehittävät

toiminnan rakennetta sisältäen sitoutumisen rakentamisen (emt.). Agranoff ja McGuire puhuvat verkoston johtajasta, jonka on luotava muille ymmärrys tai visio toiminnan tarkoituksesta. Tutkijat eivät tarkoita suunnitelmien tekoa vaan vuorovaikutusta ja neuvotteluja osapuolten kesken. Verkostonkutoja etsii heikkoja signaaleja, joista saisi tietoa organisaatioiden välisistä riippuvuussuhteista ja samansuuntaisista intresseistä toimia yhdessä. Viitekehystämässä johtavan organisaation tehtävä on tunnistaa osapuolten samansuuntainen intressi. (Emt.)

Tällainen kokoonkutsujan rooli on verkostoitumisen prosessimalleissa johdetun verkostoitumispolun tunnusmerkki (Doz ym., 2000; myös Heikkinen & Tähtinen, 2006). Myös Larson (1992) näkee organisaation roolin suhteissa tapahtuvan toiminnan koordinoituna, jonka tarkoitus on kartoittaa tarvittavia toimenpiteitä. Jonkun on otettava alkuunpanijan rooli. Johtavan organisaation tehtävänä on kontrolloida ja koordinoida, että sovitut asiat, kuten sitoutuminen, säännöt ja vastavuoroisuus, toteutuvat sovitulla tavalla (emt.).

Aktivoinnilla tarkoitetaan, että verkostajohtaja etsii ja rekrytoi sopivia organisaatioita verkostoon (Agranoff & McGuire, 2001). Keskeistä on löytää organisaatiot, joilla on riittävät ja oikeanlaiset resurssit suhteessa verkoston viitekehystämällä luotuun tarkoitukseen (emt.). Heikkistä ja Tähtistä (2006) mukaillen aktivoinnissa korostuu sitouttajan ja tukijan rooli. Kun organisaatioiden välinen keskinäisriippuvuus on matala, verkostoituminen ei käynnisty ilman aktiivista verkottajaa (emt.; Doz ym., 2000). Aktivointi tarkoittaa näin ollen, että verkostajohtajan näkökulmasta johdettavana voi muotoutumisvaiheessa olla useita kahdenvälisiä suhteita.

Mobilisoinnin johtamistoiminnossa verkostojohtaja pyrkii sitouttamaan osapuolet ja ulkopuoliset sidosryhmät verkostoitumisprosessiin (McGuire, 2002). Johtamistoiminnossa korostuu verkostojohtajan kyky viestiä yhteistyön tarpeesta ja eduista mukaan kutsutuille organisaatioille ja suostutella niitä aloittamaan verkostoyhteistyö (Heikkinen & Tähtinen, 2006). Mobilisointi ei pääty muotoutumisvaiheeseen. Varsinkin heterarkkisissa verkostoissa koordinoijan on vahvistettava osapuolten sitoutumista jatkuvasti (Vangen & Huxham, 2000; Huxham, 2003).

Viitekehystämislle, aktivoinnille ja mobilisoinnille on johtamistoimintoina yhteistä se, että tutkijat kuvaavat ne verkostojohtajan tai verkostonkutojan rooliin kuuluviksi. Verkostonkutojan on kuitenkin saatava organisaatioiden hyväksyntä johtamistoimilleen. Tutkimuskirjallisuudessa tämä johtamistoimintoja ”vastaanottavien” organisaatioiden näkökulma jää kuitenkin piiloon. On selvää, että onnistuakseen johtaminen edellyttää myös toimenpiteitä osallistujilta itseltään. Herää kysymys, miten organisaatio rakentaa seuraajan roolin niin, että se tuottaa hyötyä organisaatiolle.

Verkostojohtamisen tutkimuksessa verkostojohtamisen määritelmä (management, ks. Heikkinen & Tähtinen, 2006) erotetaan verkoston hallinnan määritelmästä (governance, ks. Provan ja Kenis, 2008). Provan ja Kenis (emt.) tarkastelevat verkostoitumista verkoston hallinnan näkökulmasta. Hallinnalla he tarkoittavat organisaatioiden sopimaa rakenneratkaisua hoitaa verkostoyhteistyön koordinoitua. Tutkijat määrittelevät kolme ideaaliratkaisua hallintaan. Ensimmäisessä mallissa yksittäinen johtava organisaatio hallinnoi verkostoa muiden puolesta. Se osallistuu samalla myös sisällölliseen yhteistoimintaan. Verkoston ulkopuoliset näkevät johtavan organisaation mielellään verkoston edustajana, vaikka tästä ei olisi sisäisesti sovittukaan. Muiden resurssivaraus hallintoon jää vähäiseksi, mutta verkoston on päätettävä, miten veturiyritystä kompensoidaan hallintopalvelusta. Muut verkoston organisaatiot voivat keskittyä sisällölliseen yhteistoimintaan johtavan organisaation ohjauksen mukaisesti. (Emt.) Toisessa

mallissa verkosto voi perustaa erillisen yksikön hallinnoimaan verkostoyhteistyötä. Hallintoyksikkö tai hallintohenkilö ei osallistu varsinaiseen toimintaan vaan huolehtii koordinoitavista verkoston organisaatioiden kahdenvälisissä suhteissa. Tämä taho myös edustaa verkostoa ulospäin. Kolmannessa mallissa tutkijat puhuvat itseohjatusta tavasta hallita verkostoa. Itseohjaus vyöryttää kaiken koordinoitavasta vastuun organisaatioille ja on siksi jokaiselta organisaatiolta paljon koordinoitavista resursseista vaativa ratkaisu. Itseohjaus toteutuu, kun organisaatiot pystyvät sopimaan yhdessä vuorovaikutusrutiinit ja pitämään niitä aktiivisesti yllä. Koska verkosto voi tehdä päätökset vain yhdessä, jokaisen organisaation on resursoitava hallintoa ja näin ollen toimittava aktiivisesti ohjausroolissaan. Riittävän enemmistön on sitouduttava itseohjaukseen, jotta organisaatiot saavat hallintamallin toimimaan. (Emt.)

Provan ja Kenis (emt.) eivät puhu johtamisesta. He eivät myöskään ota kantaa verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheeseen vaan puhuvat verkostossa tapahtuvasta hallinnoinnista. He ovat kiinnostuneita tietämään, miten hallintamalli ylipäätään saadaan aikaiseksi verkostoitumisprosessissa (emt.). Otin hallintamallit tähän tutkimukseen mukaan, jotta saataisiin käsitys verkostojohtamisen ja verkoston hallinnan erosta verkostoitumisprosessissa. Hallinnan rakenteet ja koordinoitamisäännöt ovat tulosta niitä edeltäneestä organisaatioiden yhteistoiminnasta. Ne eivät synny itsestään (Provan & Kennis, 2008).

Toinen kiinnostava näkökulma Järvensivun ja Möllerin viitekehyksessä (2008; 2009) ovat johtamisroolit. Tutkijat olettavat niiden rakentuvan pääsääntöisesti tilanteesta riippuvaisesti, mutta geneerisempiäkin rooleja voi empiirisessä tutkimuksessa löytyä (Järvensivu & Möller, 2009). Tutkijat pohjaavat roolikäsityksensä Minzbergin roolijaotteluun, jossa johtamistehtävät tapahtuvat vuorovaikutus-, informaatio- ja päätöksentekorooleissa (Järvensivu & Möller, 2008). Tutkimukseni kannalta johtamisroolien monipuolisuus on kiinnostava aihe. Verkostoitumisen prosessimalleissa korostuu johtavan organisaation tai

verkostonkutojan aktiivinen rooli. Johtaja, tarvitsee seuraajia. Heterarkkisessa verkostossa seuraajan roolin ottaminen ei ole itsestään selvää itsenäisille organisaatioille (Huxham & Vangen, 2000). Tämä jää yleensä vähemmälle huomiolle sekä verkostoitumisen prosessimalleissa että verkostojohtamisen toiminnoissa.

Heikkinen ym. (2007) löysivät empiirisessä tutkimuksessaan kolme mahdollisesti geneeristä verkstoroolia: verkonkutoja, puolestapuhuja ja sovittelija. Tutkijoiden pitkittäistutkimuksessa tuli esiin yhteensä 12 roolia, joissa toimien organisaatiot toteuttivat verkostojohtamista. Kyse oli vapaaehtoisten toimijoiden muodostamasta verkostosta. Palvelukehittämisverkosto kehittyi palvelun kaupallistamiseen viiden vaiheen kautta. Tutkimus osoittaa, että organisaatiot siirtyvät roolista toiseen. Ne organisaatiot, jotka pääsivät eteenpäin ideointivaiheen hakijaroolista, toimivat 2–6 roolissa seuraavien vaiheiden aikana. Ideointivaiheessa verkostonkutojan rooli oli olennainen. Verkostoitumisen etenemiselle tärkeää oli se, että muut kuin johtavassa verkostonkutojan roolissa toimineet organisaatiot pystyivät nopeasti siirtymään ideointivaiheesta suunnitteluvaiheeseen ja luomaan siinä itselleen aktiivisen roolin jättäen passiivisemmän hakijaroolin pois.

Näissä rooleissa kukin organisaatio pystyi vaikuttamaan verkoston vuorovaikutukseen. Heikkinen ym. (emt.) luokittelevat roolit verkosto- ja tehtävätasoon kuuluviksi. Jako kuvaa sitä, että roolissa toimiva yritys voi toiminnallaan vaikuttaa verkoston tavoitteiden saavuttamiseen operatiivisesti (tehtävätason roolit) tai pyrkiä vaikuttamaan koko verkoston toiminnan agendaan ja koordinointiin (verkostotason roolit). Verkostoon syntyvät roolit voivat perustua siihen, mitä organisaatiot ovat sopineet. Rooleja muotoutuu kuitenkin myös verkostoitumisen aikana yritysten oman aloitteellisuuden tuloksena. Esimerkiksi verkoston kokoaja ja suunnittelija ovat muistakin tutkimuksista tuttuja rooleja, joista sovitaan tai jotka muiden on luontevaa hyväksyä. Portinvartija ja avustaja ovat verkostoitumisen kautta rakentuvia rooleja. Tutkijat näkevät verkostojohtamisen suhteiden kautta tapahtuvana vaikuttamisena (emt.). Tällä tarkoitetaan johtamista roolien kautta niin, että verkoston

organisaatiot saavat aikaan operatiivista toimintaa, jolla verkostoyhteistyö tuottaa lisäarvoa kullekin osallistujalle toisten resursseja hyödyntäen. Roolin muotoutuminen on riippuvainen organisaation kyvykkyydestä ottaa ja rakentaa rooleja ja vuorovaikuttaa niissä verkosto- tai tehtävätasolla. (Emt.)

Organisaatioverkostojen dynamiikkaan kuuluu, että ne syntyvät, toimivat, muuttuvat ja purkautuvat erilaisia kehityspolkuja pitkin (Gulati, 1995; Doz ym., 2000; Varamäki, 2001; Möller ym., 2005; Ring ym., 2005; Provan & Kenis, 2008), mutta verkostojen kehitys ei seuraa mitään ennalta määrättyä polkua (esim. Heikkinen & Tähtinen, 2006). Tämä vaatii organisaatioilta huolellista keskittymistä roolivalintoihin. Konteksti ja tilanne vaikuttavat merkittävästi johtamisen käytännön toteuttamiseen ja samalla roolivalintoihin. Siinä on otettava huomioon keskinäiset riippuvuussuhteet ja osapuolten intressi tehdä yhteistyötä (emt.). Samoin organisaation on itse arvioitava, mihin rooliin oma kyvykkyys ja resurssit riittävät. Johtamisen roolin on oltava sellainen, että päätöksillä ja valinnoilla syntyy halutun suuntaisia johtamistoimintoja.

2.2.5 Verkostojohtaminen muotoutumisvaiheessa

Verkostojohtamisen kirjallisuuteen tutustuminen paljasti, että organisaation liittyminen alkavaan heterarkkiseen verkostoon on nähtävä prosessina. Esimerkiksi van de Ven (1992) määrittelee verkoston muotoutumisprosessin peräkkäisiksi tapahtumiksi tai toimintoiksi, jotka kehittyvät ajassa. Uudempi verkostojohtamisen tutkimus näkee, että toiminnot ja tapahtumat eivät ole ajallisesti kytkeytyneitä tiettyyn järjestykseen ja aikaisempaan voidaan palata (vrt. Heikkinen & Tähtinen, 2006).

Verkostoituminen ei ole mekaaninen tapahtumien ketju, joka voitaisiin etukäteen määrittellä tarkasti, koska siinä on useita tuntemattomia tekijöitä. Sen vuoksi verkostojohtaminen vaatii tietyntäsoista riskinottoa verkostoyhteistyöhön osallistuvilta organisaatioilta (LaRocca ym., 2013). Organisaation on ymmärrettävä ja hallittava omassa organisaatiossaan verkostoitumisen prosessin aikana tapahtuvia muutoksia. Lisäksi verkoston jäsenten on huomioitava toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (Mole & Koeght, 2009). Tällöin korostuu organisaation joustavuus muuttaa omaa toimintaansa ja tehdä muutoksien vaatimia päätöksiä (Slotte-Koch & Coviello, 2010; Trettin & Welter, 2011). Joustavuuden saavuttamiseksi organisaation on ymmärrettävä, mitä ja miten ollaan tekemässä uudessa muuttuneessa tilanteessa, jonka verkostoyhteistyön aloittaminen on synnyttänyt. Tällä tarkoitetaan organisaation oman toiminnan tietoista ja johdettua toimintaa verkoston muotoutumisvaiheen päätöksenteossa.

Johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, miten kehittyntä verkostoyhteistyö on tai ei ole ja mihin suuntaan verkostoyhteistyö voi tilanteessa muuttua. Organisaation on ratkaistava, miten se vaikuttaa muihin osallistujaorganisaatioihin niin, että verkostoyhteistyö kehittyy myönteisesti. Verkostojohtamisessa on huomioitava, että verkostoitujat ovat itsenäisiä organisaatioita, joilla on oma päätäntävalta. Verkostoyhteistyö edellyttää organisaation toiminnan avaamista toisten vaikutusvallalle (Håkansson & Ford, 2002). Verkoston muotoutumisvaiheessa organisaation on pystyttävä johtamaan itseään sisäisesti ja yli organisaatorajojen, jotta verkostoyhteistyö onnistuu.

Verkoston muotoutumisvaiheessa verkostojohtamisen vaihtoehtoiksi on tarjottu organisaatioiden johdettua ja/tai muotoutuvaa toimintaa (Doz ym., 2000; Heikkinen & Tähtinen, 2006). Samoin tutkimus todentaa, että organisaatioiden on kehitettävä verkostoyhteistyölle hallintamalli (Provan & Kenis, 2008). Aikaisemman tutkimuksen avulla syntyykin ymmärrys, millaisilla prosessivaiheilla organisaatio osallistuu verkostoitumiseen. Tästä huolimatta kriittisiäkin ääniä tutkimuksissa esiintyy. Monet tutkijat

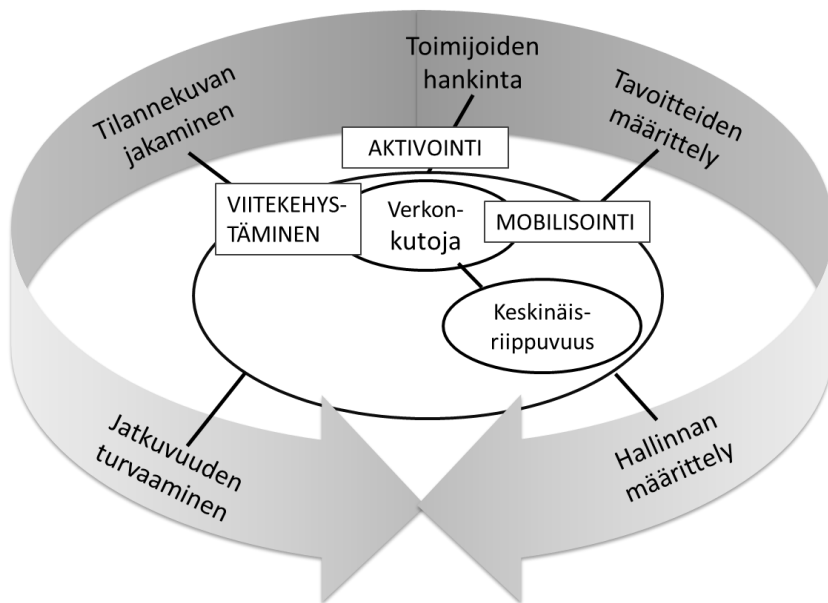
ovat kaivanneet verkostoyhteistyön tutkimukseen lisäymmärrystä verkoston sisäisistä prosesseista (ks. esim. Parkhe ym., 2006; Jack ym., 2008; Slotte-Kock & Coviello, 2010). Tällä tarkoitetaan ymmärryksen lisäämistä siitä, mitä organisaation pitää huomioida ja miten tulee toimia, jotta verkostoyhteistyö saadaan käytännössä toimimaan. Verkoston toimivuuden ratkaisemiseksi useat verkostotutkijat puhuvat verkostojohtamisen puolesta, jotta verkoston jäsenet saavat siitä tavoittelemansa edun (Wohlstetter ym., 2003; Slotte-Kock & Coviello, 2010).

Verkostojohtamisen yksinkertainen alkuvaiheen prosessitavoite on, että osapuolten pitää kokea tavoitteellista sisältötoimintaa olevan enemmän kuin hallinnoimista. Huxhamia (1996) mukaillen pientenkin saavutusten aikaansaaminen on monitoimijaverkoston alkuvaiheessa erittäin haastavaa. Sisältötoiminnalla kuitenkin varmistetaan, että osapuolia yhteistyöhön sitouttava varsinainen tavoite saadaan aikaiseksi. Heterarkkisissa verkostoissa johtamisen tehtävä on jouduttaa tulosten syntymistä tavoitteellisessa verkostoyhteistyössä. Johtamistyössä on tyypillistä pilkkoa isommat tavoitteet välitavoitteiksi, jotta eri tahojen toiminta pysyy samansuuntaisena ja etenemistä voidaan seurata. Organisaatioiden verkostoitumisen alkuvaiheessa osapuolten on pystyttävä saavuttamaan riittävä yhteisymmärrys verkostoyhteistyön tavoitteista, osapuolista, hallintaperiaatteista, sisältötoimenpiteistä ja alustavasta roolituksesta (vrt. Doz ym., 2000; Ring ym., 2005; Provan & Kenis, 2008).

Verkostojohtamisen kirjallisuus esittää, että organisaation linkittyminen verkostoon tapahtuu toisen osapuolen johtamisella (Agranoff & McGuire, 2001; Järvensivu & Möller, 2009; Heikkinen & Tähtinen, 2006), vastavuoroisella vaikuttamisella (Häkänsson & Ford, 2002) ja suhteen hallintomallista sopimalla (Provan & Kenis, 2008). Kun nämä opit linkitetään verkostoitumisprosessien mallinnuksiin, näyttää siltä, että verkostojohtamiskeinot soveltuvat parhaiten johdettuun verkostoitumisprosessiin (vrt. Doz ym., 2000). Tämä johtuu siitä, että verkostojohtamisen tutkimus korostaa johtavan

organisaation tai verkostojohtajan roolia verkostoitumisen moottorina käynnistymisvaiheessa.

Verkoston muotoutumisprosessia on tutkittu erillisenä kysymyksenä verkoston johtamisesta. Tutkimuksessani haluaa yhdistää ne ja siten ymmärtää paremmin verkoston muotoutumisprosessin johtamiseen liittyviä ongelmia. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) esitetään Heikkisen ja Tähtisen (2006) verkostoitumisprosessin kuvaamistapaa hyödyntäen, miten **johdettu** verkostoitumisprosessi ja verkostojohtamistoiminnot linkittyvät toisiinsa käynnistysvaiheessa. Kuvio on käsitteellinen ideaalitapaus. Johdettu verkostoitumisprosessi noudattaa Dozin ym. (2000) mallinnusta. Johtamistoiminnot vastaavat Agranoffin ja McGuiren (2001) määrittelyjä, joita Järvensivu ja Nykänen (2008) ovat kehittäneet ja jotka Järvensivu ja Möller (2009) ovat sisällyttäneet verkostojohtamismalliinsa. Johtamistoiminnoista on jätetty pois koostaminen (synthetising, Agranoff & McGuire, 2001), koska tutkimuksessani olen kiinnostunut vain muotoutumisvaiheen verkostojohtamisesta.



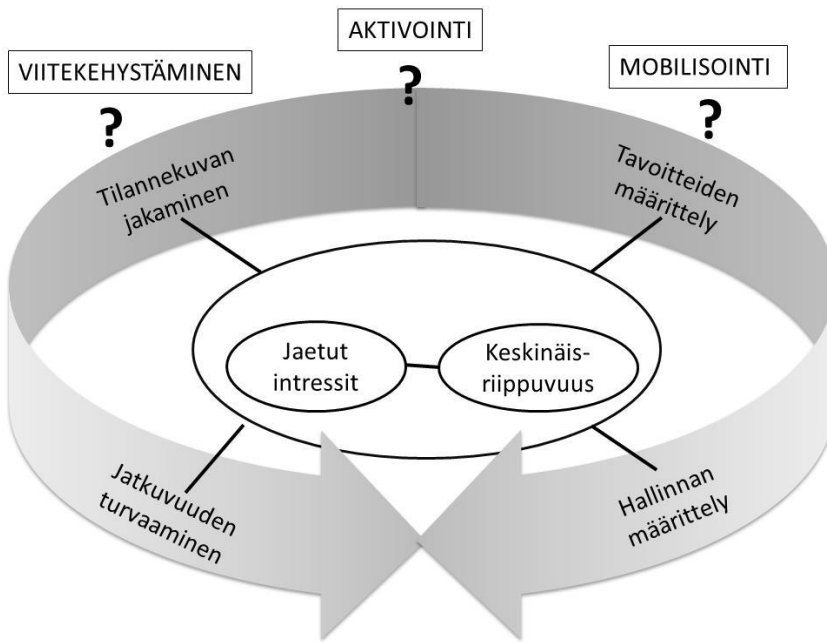
KUVIO 1. Johdetun verkostoitumisen verkostojohdamistoiminnot (kuvio mukailen Heikkinen & Tähtinen, 2006).

Johdetussa verkostoitumisprosessissa verkkonkutoja tunnistaa organisaatioiden yhteisen intressin viitekehystämisen avulla. Potentiaaliset organisaatiot eivät johdetussa prosessissa välttämättä itse huomaa keskinäisiä riippuvuuksia, joten verkkonkutojan on saatava organisaatiot näkemään ja hyväksymään ne. Aktivointi on toimintaa, jolla verkkonkutoja suostuttelee yhteistoimintaan organisaatioita, joilla on oikeanlaiset resurssit ja intressiä lähteä mukaan verkostoon. Mobilisoinnin kautta verkkonkutoja ohjaa verkostoyhteistyön tavoitteen löytymistä organisaatioiden vuorovaikutuksessa. Johtamistoiminnoilla verkkonkutoja vaikuttaa mukaan tuleviin organisaatioihin ja prosessin etenemiseen. Prosessin eteneminen vaikuttaa myös johtamistoimintojen käyttämiseen, koska niiden toimivuus on konteksti- ja tilannesidonnaista. Muotoutumisvaiheessa yhden organisaation johtava rooli edellyttää myös seuraajan roolin hyväksyviä organisaatioita. Se, millaista johtamista seuraajan roolin omaksuminen vaatii heterarkkista verkostoa käynnistettäessä, jää

hämäräksi. Aivan itsestään selvää ei johtavan roolin ottaminenkaan ole monenkeskeisessä verkostossa (vrt. Huxham & Vangen, 2000).

Verkostoyhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden on ratkaistava, miten roolit jakautuvat. Valitaanko joku taho johtamaan? Tällöin seuraajaroolin ottavan organisaation on huomioitava, miten se ottaa vastaan toisen osapuolen vaikuttamisen. Heikkinen ym. (2007) ovat lisäksi osoittaneet, että organisaation pitää päästä pois verkoston ideointivaiheen passiivisesta hakijan roolista, jos se aikoo luoda itselleen hyötyä tuottavan roolin. Pelkästä seuraajan roolista voi olla vaikea vaikuttaa oman etunsa edistymiseen verkostoyhteistyössä. Tutkimus pitää erittäin tärkeänä, että organisaatiot kokevat verkostoitumisen onnistuneeksi (Huxham, 1996; Tuusjärvi & Möller, 2009; Tuusjärvi, 2003).

Itseorganisoituvan verkostoitumisprosessin johtamistoimintojen linkittäminen toisiinsa osoittautui hankalaksi. Yhteyksiä ei pystytty piirtämään (ks. kuvio 2). Syy on se, että tutkimuksesta ei saa johtolankoja, mitä aktivointi, viitekehystäminen ja mobilisointi ovat johtamistehtävinä itseorganisoituvassa prosessissa. Kun kaikki koordinoituvastuu on osallistuvilla organisaatioilla itsellään, miten ja ketä ne johtavat?



KUVIO 2. Verkostojohtamistoimintojen epäselvä linkittyminen itseorganisoituvaan verkostoitumisprosessiin (kuvio mukaillen Heikkinen & Tähtinen, 2006).

Itseorganisoituvassa verkostoitumisprosessissa korostuvat organisaatioiden keskinäisriippuvuus ja jaettu intressi. Niiden on oltava niin voimakkaita tai pakottavia, että organisaatiot hakeutuvat omaehtoisesti keskustelemaan verkostoyhteistyön mahdollisuudesta. Verkostoitumisprosessin toimijoita, verkonkutojia, on siten enemmistö mukaan lähtevistä. Niiden on aktivoitava itseään ja toisiaan. Viitekehystämisen voisi tarkoittaa organisaatioiden tekemiä tunnusteluja yhteistyön kiinnostuksen asteesta. Mobilisoinnissa organisaatiot pystyisivät ottamaan vastuuta jo verkostoyhteistyön tavoitteen määrittelystä. Edellä kuvattu on arvailua. Heterarkkisten verkostojen tutkimus ei tue ajatusta, että itsenäiset organisaatiot pystyisivät etenemään itseorganisoituvasti, kun kyseessä on tavoitteellinen toiminta. Todellisuudessa verkostojohtamisen käytännön toteuttamiseen

liittyy runsaasti osapuolten välisiä ristiriitoja ja yhteensovittaminen synnyttää jännitteitä (esim. Huxham, 1996; Huxham & Vangen, 2000; Vangen & Huxham, 2003b).

Verkostojohdamisen asettamista vaatimuksista huolimatta organisaation formaali valta, kyvykkyys, rutiinit, säännöt ja työjaot antavat johdolle runsaasti välineitä (esim. Håkansson & Lind, 2004; Möller ym., 2005) ohjata omaa organisaatiotaan verkostoyhteistyössä. Organisaatioiden johdon on ratkaistava näiden välineiden avulla, miten toimia verkoston muotoutumisvaiheessa ja verkostossa. Aikaisempi tutkimus ei ole antanut vastausta siihen, miten organisaation tulisi johtaa verkostoyhteistyö integroitumaan omaan toimintaansa.

Verkostojohdaminen on monitahoinen tehtävä, kun yhteistoimintaan osallistuu useita itsenäisiä organisaatioita. Tämän vuoksi osapuolten on päätettävä, miten verkoston toimintaa johdetaan niin, että organisaatioiden oman toiminnan johtaminen saadaan integroitua verkostojohdajuuteen. Johtamiseen liittyvät tekijät on ratkaistava, eikä niitä voi siirtää sivuun tai olettaa asioiden tapahtuvan omalla painollaan. Verkoston jäsenten on tunnistettava, kuinka tietoista toiminta verkostojohdamisen osalta on. Organisaatioille syntyy runsaasti uusia johtamiskysymyksiä ratkaistavaksi, kun ne lähtevät mukaan tavoitteelliseen verkostoyhteistyöhön. Mikä merkitys on päätöksentekomekanismeilla, asiakasrajapinnalla, rakenteilla, prosesseilla, olosuhteilla, tavoitteilla, kilpailulla, omalla asemalla, vapaaehtoisuuden asteella ja muilla tekijöillä, jotka vaikuttavat verkoston johtamiseen? Näitä ratkaistaessa organisaation on vielä huomioitava, etteivät verkoston osapuolten intressit voimakkaasti asetu vastakkain estämään yhteistä tekemistä. Alkuvaiheen kokemattomalle verkostoitajaorganisaatiolle tällaiset tutkimuksista kumpuavat listaukset ovat ristiriitaisia. Verkostoitumisosaamista pitäisi olla, että onnistuu, mutta osaamista ei synny kuin verkostoyhteistyötä tekemällä.

3 Laadullinen empiirinen tutkimus

Tutkimuksessani oletan, että tutkittava ilmiö, organisaatioiden verkostoyhteistyö, on olemassa organisaatioiden välisessä toiminnassa riippumatta tutkijasta (vrt. Niiniluoto, 1996). Kriittisen realismin mukaisesti tutkija ymmärtää todellisuuden olevan olemassa faktuaalisena (Toikko & Rantanen, 2009). Organisaatioiden verkostoyhteistyötä sellaisenaan ei pysty havaitsemaan. Tulkinnat organisaatioiden verkostoyhteistyöstä syntyvät tutkijan ja tutkimuskohteen välisessä vuorovaikutuksessa. (Vrt. Guba, 1990.) Tulkinnassa on tärkeää ymmärtää, että organisaatiot näkevät verkostoyhteistyön todellisuuden ja vaikuttavuuden omasta näkökulmastaan ja siksi verkostoyhteistyöstä on syntynyt erilaisia käsityksiä. Näitä erilaisia käsityksiä pidetään reaalina, koska ne vaikuttavat kyseessä olevien organisaatioiden käyttäytymiseen verkostoyhteistyössä (causal efficacy, ks. Fleetwood, 2005). Näkemykset voivat olla samansuuntaisia mutta yhtäläillä ristiriitaisia. Tulkintavääristymien estämiseksi olen kerännyt aineistoa eri lähteistä (Guba, 1990: 21).

Tutkimuksessani on normatiivinen tutkimusote, jotta pystyisin ratkaisemaan verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheen johtamisongelman (ks. esim. Kasanen ym., 1991).. Normatiivinen tutkimus ei pelkästään kuvaa tutkittavaa ilmiötä vaan antaa ohjeiden lisäksi suosituksia, miten toimia. Sillä pyritään vastaamaan kysymykseen ”miten pitäisi toimia” (Lukka, 1991; Olkkonen, 1994). Tutkimusotteen avulla pyrin löytämään verkostomaisen toiminnan johtamisen kehittämiseen ehdotuksia ja ohjeita.

Normatiivisessa tutkimuksessa pyritään käytännössä toimivaan ratkaisuun (ks. Briner ym., 2009; Reary, ym., 2009; Piirainen & Gonzalez, 2013). Kasanen ym. (1991) mukaan tutkimuksen on tarjottava sellainen ohjeistus, jolla olemassa oleva ongelma ratkaistaan ja jota organisaatiot voivat hyödyntää. Ohjeet antavat uutta näkökulmaa siihen, miten pitäisi

toimia. Niiden tarkoitus on tarjota organisaatioille käytännön foorumi keskustella argumenttien käytännöllisyydestä. (Lukka & Kasanen, 1995.) Ohjeiden tulisi rohkaista organisaatioita toimimaan. Niiden avulla tuodaan esiin mahdollisuuksia, jotka voidaan saavuttaa todellisessa toiminnassa. Ohjeiden tulee olla sellaisia, että organisaatiot uskovat niiden vaikutuksiin ja kokevat ne merkityksellisiksi omalle toiminnalleen. Onnistuneita ohjeita voidaan käyttää joustavasti ja viedä eri organisaatiotasolle, jotta niillä pystytään luomaan käytäntöön viettäviä toimia.

Ohjeet ja ehdotukset ovat tutkimuksen tekijän näkemyksiä siitä, miten verkosto saadaan toimimaan. Ohjeiden antajan on ymmärrettävä tutkittava ilmiö hyvin (ks. Briner ym., 2009; Reary ym., 2009). Käytännön toteuttamiskelpoisuuden saavuttamiseksi tutkijan on tehtävä ratkaisusta relevantti, yksinkertainen ja helppokäyttöinen (Niiniluoto, 1996: 174).

Normatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saattaa tietystä lähtötilasta lähtenyt toiminta haluttuun tavoitteeseen (ks. esim. Kasanen ym., 1991; Kasanen ym., 1993; Salmi & Järvenpää, 2000). Tutkimukseni ohjeiden tarkoitus on yhdistää empiirinen analysointi teoreettiseen viitekehykseen (ks. Mattessich, 1995; Briner ym., 2009). Tutkimuksessani käsittelem sitä, miten asiat ovat ja miten niiden tulisi olla ja rakennan näiden välille sillan. Normatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimukseeni, sillä se on luonteeltaan tavoitehakuinen. Tutkimuksessani tarkastellaan, kuinka hyvin organisaatiot käyttävät verkostoa hyväksi nyt ja pohditaan, kuinka paljon tehokkaammin sitä voisi käyttää.

Tämän tutkimuksen ongelmilla on välitön yhteys empiriaan (tilanteen ymmärtäminen) ja reaali maailmaan (käytäntö). Empiirisen tutkimuksen avulla tuodaan esiin verkostomaisen toiminnan tarkoitus ja löydetään käytännön keinot saavuttaa asetetut tavoitteet (Mattessich, 1995; ks. myös Brinberg & McGrath, 1985). Normatiivisella tutkimusotteella pyrin viemään

tutkittua tietoa sovellettavuuspolulla eteenpäin, lähemmäs käytännön toteutusta. Normatiivisesti muotoiltua tietoa voidaan kokeilla ja soveltaa heti, ja siksi normatiivinen tutkimusote mahdollistaa tulosten soveltamisen lisääntymisen. (Ks. esim. Kasanen ym., 1991; Kasanen ym., 1993.)

Tutkimukseni toteuttaa laadullista tutkimusstrategiaa. Laadullisen empiirisen tutkimukseni kohteena on todellinen ilmiö todellisessa ympäristössä (ks. Yin, 1989). Yleisesti laadullinen tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva, ennustava (Hirsjärvi ym., 2007: 132) tai ymmärtävä (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tutkimukseni yhdistää kuvailua, ymmärtämistä ja soveltamista. Se pyrkii kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä niin, että verkostoyhteistyön johtamisen tilanteen pystyy ymmärtämään kattavasti tietyssä kontekstissa. Ymmärtämisellä pyritään eläytymään ilmiöön liittyvään henkiseen ilmapiiriin ja toiminnassa mukana olevien henkilöiden tuntemuksiin ja motiiveihin. Lisäksi ymmärtämiseen sisältyy intentionaalisuus eli tietoisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2002: 27–28.) Tuomen ja Sarajärven määrittely viittaa tutkimuksessani haastateltavien verkostoyhteistyön tulkintojen, käsitysten ja näkemysten ymmärtämiseen. Haastateltavien tulkinnat ja näkemykset välittyvät tutkijalla vuorovaikutuksessa, ihmiseltä ihmiselle, jolloin tutkija ja tutkittava eivät ole toisistaan erillään, vaan tietoon vaikuttavat molempien kokemus, merkitykset ja yhteisöllisyys (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2002: 34; Töttö, 2000: 12).

Toteutan laadullista tutkimusstrategiaa läpi tutkimuksen ratkaisuhakuisesti normatiivisen tutkimusotteen mukaisesti. Kuviossa 3 sinisellä pohjalla olevat kysymykset on laadittu normatiivisen tutkimusotteen mukaisiksi ja valkoisella pohjalla oleva teksti kuvaa valintojani, joilla laadullinen tiedon tuotanto toteutuu. Kuvailun ja ymmärtämisen avulla olen kiinnostunut tietämään, ”miten pitäisi toimia” (Lukka, 1991; Olkkonen, 1994). Etsin toteutuskelpoista verkostoyhteistyön johtamisratkaisua.

Kirjallisuuskatsauksen rooli on selventää, miten tutkimuksen mukaan verkostoyhteistyössä mukana olevien pitäisi johtaa sitä. Kontekstin kuvauksessa pyrin tuomaan esiin, millaisia odotuksia ja paineita toimintaympäristö asettaa kohdetoimijoille. Empiirisessä analyysissä kuvailen ensin, miten johtaminen toteutuu todellisten organisaatioiden yhteistyössä kahdessa eri ajanhetkessä. Sitten analyysitapa muuttuu normatiivisemmaksi ja tulosten jatkoanalyysi pyrkii osoittamaan, mihin johtamistarpeisiin organisaatioiden on heterarkkisen verkostoyhteistyön alkuvaiheessa pystyttävä vastaamaan, että verkostoyhteistyö lähtee käyntiin. Lopuksi empiiristen tulosten teoreettisella pohdinnalla pyrin löytämään ohjeita ja ehdotuksia, joilla organisaatiot saisivat verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheen johtamisen keinoin liikkeelle niin, että varsinainen tavoitteellinen yhteistoiminta verkoston sisällä mahdollistuisi. Tutkimuksessani ei toteuteta normatiivisen tutkimusprosessin testausvaihetta, kuten esimerkiksi konstruktivisessa tutkimusprosessissa suositellaan (Kasanen ym., 1991; ks. myös Briner, ym., 2009; Piirainen & Gonzalez, 2013).



KUVIO 3. Normatiivinen tutkimusote ja laadullinen tutkimusstrategia.

Ilmiön ja empiirisen kohteen valintaan vaikutti merkittävästi se, että työskentelin yhdessä Hämeenlinnan seudun yrityspalveluorganisaatiossa, kun ypojen verkostoyhteistyö oli alkuvaiheessa. Työkokemukseni merkitys tuli enemmän esille, kun tämän tutkimuksen

jälkimmäinen haastattelukierros toteutettiin. Haastatteluteemoihin kuului myös johtaminen, ja tutkijana minulla oli siinä vaiheessa jo pitkä johtajakokemus. Ypojen allekirjoitettu yhteistyösopimus herätti kiinnostukseni ilmiöön ja siihen, miten se toimii käytännössä. Toinen mielenkiinnon herättäjä oli se, että en tunnistanut omaa ja edustamani organisaation roolia verkostoyhteistyössä. Täten löytyi Lukan (2003 ja 2006) korostama relevantti ja tutkimuksellisesti kiinnostava ilmiö.

Tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti. Tutkijana en irtisanoudu omista arvolähtökohdistani, sillä ne ohjaavat sitä, mitä tutkimuksessa pyritään tutkittavasta ilmiöstä ymmärtämään. Tästä huolimatta laadullisella lähestymistavalla on tarkoitus löytää ja paljastaa tosiasioita eikä todentaa aiempia väittämiä. (ks. Töttö, 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2002; Hirsjärvi ym., 2007; Eriksson & Kovalainen, 2008.) Olen kiinnittänyt tähän erityistä huomiota, koska olen työskennellyt kahdessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa.

Tutkijana tunnistan, että tutkimus voi muuttua helposti omien ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi. Sen estämiseksi tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, kuinka valittu metodi ja kysymyksenasettelu tukevat toisiaan ja kuinka teoreettinen viitekehys kytkeytyy empiiriseen analyysiin (ks. Alasuutari, 1999: 82; ks. myös Denyer & Tradfied, 2006; Briner ym., 2009).

Tutkimuksessani tuon esille myös hyötyjä, joita empiirisen kontekstin tuntemus synnyttää. Reayn ym. (2009) mukaan tutkijan motivaatio suorittaa tutkimusta vahvistuu, kun hän on johtavassa asemassa ja mukana tutkimuskohteessa. Tutkijan mukana olo lisää saatavilla olevaa informaatiota tutkittavan kohteen käytännön toimista, sillä tällöin tutkija tunnistaa paikallisen kontekstin erityispiirteitä ja osaa arvioida, mitä aineistoa on saatavilla ja mikä vaihtoehto soveltuisi parhaiten tutkimuksen tietotarpeisiin. Hän myös tunnistaa

tutkimukseen osallistuvien henkilöiden päätöksentekomahdollisuudet. Tutkijan johtajakokemus tutkimukseen osallistuvassa organisaatiossa auttaa lähestymään tutkimusongelmaa ja luomaan tarvittavat kysymykset haastatteluihin. (Denyer & Trandfield, 2006; Briner, ym., 2009.)

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin työroolissa toimivien ihmisten muodostaman verkostojohtamisen tutkimiseen, koska tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista, haastateltavien joukko valitaan tarkoituksella, tietoa kerätään toiminnassa mukana olevilta ihmisiltä, käytetään induktiivista analyysiä ja tapaukset ovat ainutlaatuisia (Hirsjärvi ym., 2007: 60; Eriksson & Kovalainen, 2008: 22; ks. myös Brinberg & McGrath, 1985). Laadullisen lähestymistavan vahvuutena on keskittyminen mikrotasolle eli jokapäiväisen toiminnan tasolle, josta pyritään löytämään tutkittavalle ilmiölle ominaisia toimintatapoja, samanlaisuuksia tai eroja (Curran & Blackburn, 2000: 125). Käyttämällä laadullista tutkimusmenetelmää ilmiöstä saadaan syvällisempää tutkimustietoa (ks. esim. Kasanen ym., 1991; Eriksson & Kovalainen, 2008).

Suurin kritiikki laadullista tutkimusta kohtaan on, että se on liian löyhää. Toisin sanoen tulokset jäävät pinnallisiksi, eikä niistä pystytä tekemään yleistettäviä päätelmiä ilmiöstä, kuten määrällisen tutkimuksen tuloksista. Tämän tutkimukseni analyysin teemat on rakennettu tutkimuslähtöisesti, jotta tuloksia voitaisiin yleistää (Kasanen ym., 1991; Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari, 1999; Salmi & Järvenpää, 2000; Eriksson & Kovalainen, 2008). Yleistettävyys tulkitaan sopivuutena samankaltaisiin tilanteisiin (ks. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadullisella tutkimusotteella pyritään saamaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tulosten pohjalta luodaan ehdotus johtamiskeinoista, jotka auttavat muotoutumisvaiheessa olevaa heterarkkisen verkostoyhteistyötä kehittymään toimivaksi monenkeskeiseksi verkostoyhteistyöksi.

3.1 Tutkimuksen kontekstin ja yrityspalveluorganisaatioiden valinta

Alueellisesti rajasin tutkimuksen Kanta-Hämeen maakunnan Hämeenlinnan seudulle ja seutukunnalla toimivien yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyöhön. Jätin Kanta-Hämeen maakunnan muut seudut, Forssan ja Riihimäen seudun, tutkimuksen ulkopuolelle. Alueellinen rajausta mahdollisti elinkeinoista kootun tiedon käyttämisen tausta-aineistona. Koska kontekstin hahmottaminen seutukohtaisesti antaa paremman mahdollisuuden arvioida kehitystä toimintaympäristössä, jossa kaikki tämän tutkimuksen ypot toimivat (ks. Briner ym., 2009).

Valitsin tutkittavat organisaatiot vuonna 2004 seudullisen yhteispalveluasiakirjan allekirjoittaneiden organisaatioiden joukosta täydennettynä Hämeen liitolla. Hämeen liiton viranomaistehtävä on tärkeä alueellisessa kehittämisessä, maakunnallisena maankäytön (kaavoitusmonopoli) ja yritystoiminnan suunnittelijana. Kaavoituksella on vaikutusta yritysten sijoittumiseen ja toiminnan laajentamiseen. Maakuntaliitto myös hallinnoi ja jakaa kehitysrahoitusta alueella. Tutkimuksessa tarkastellaan tiettyjen Hämeenlinnan seudun ypojen verkostojohdantamista keskinäisessä verkostoyhteistyössä vuosina 2004 ja 2014 eli kymmenen vuoden välein.

Vuonna 2004 yhteispalveluasiakirjan allekirjoitti 13 yrityspalveluorganisaatiota, joista empiiristä tutkimusaineistoa kerättiin kuudesta. Ulkopuolelle jätettiin organisaatiot, jotka eivät muodosta merkittävää yrityspalveluorganisaatioiden ryhmää neuvontapalvelujen osalta. Merkittävyys tarkoittaa sitä, miten organisaation yrityspalvelutarjonta vaikuttaa alueen kilpailukykyyn ja erottautumiseen. Esimerkiksi maistraatin palvelut ovat sinällään merkittäviä, mutta niissä ei ole eikä pidäkään olla seudullisia eroavaisuuksia. Myöskään alkutuotannon ja sen liitännäiselinkeinojen neuvontapalveluja ei otettu mukaan. Sopimuksen allekirjoittaneista organisaatioista valituilla on paljon neuvontapalveluja. Tämä varmistettiin

organisaatioiden tuottamasta materiaalista. Valituilla organisaatioilla on muita ypoja kattavammat neuvontapalvelut yrityksille sekä yrittäjäksi aikoville ja muita enemmän asiakaskontakteja edellä mainittuihin ryhmiin. Organisaatiot edustavat tyypillisiä yrityspalveluorganisaatioita (ks. Mäntylä, 2003), joilla on laajapohjaiset palvelut yrittäjille ja yrittäjäksi aikoville.

Aineistoa keräsin vuosien 2005 ja 2014 aikana. Ensimmäisen vaiheen kohdalla yhteispalvelusopimuksen allekirjoittamisesta oli kulunut noin vuosi ja sopimuksen solmimisen synnyttämä innostus oli laantunut eikä yhteisiä käytännön toimenpiteitä ollut vielä saatu aikaan. Toisen aineiston keräämisen aikana organisaatorakenteissa oli tapahtunut muutoksia, mutta yhteistoiminta oli vilkasta ja organisaatiot olivat kehittäneet uusia yhteistyömuotoja. Yhteispalvelusopimus oli uusittu ja päivitetty. Siten tutkimuksessani saadaan selville, miten verkostoyhteistyö muotoutuu ja mikä vaikutus johtamisella on muotoutumiseen.

Jätin yksityiset yrityspalveluorganisaatiot tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Syy on tutkimusekonominen. Vuosituhannen alussa Hämeenlinnan seudulla yrityksille palveluja tarjosi yli 20 ypoa ja palvelukonseptia (Saapunki & Leskinen, 2005: 6; KTM, 19/2005: 11). Yksityinen yrityspalvelutarjonta on pirstaloitunut pieniin yksikköihin, joita on lukumääräisesti paljon Hämeenlinnan seudulla. Niiden määrässä ei ole tapahtunut merkittävää muutosta tutkimuksen aikana. Toimintalogiikka on toinen, koska yritykset tavoittelevat voittoa, mitä valitut ypot eivät tee. Yksityisistä yrityksistä on saatavilla vähän tietoa julkisista lähteistä, joten mukaan ottaminen olisi vaatinut huolellisen palvelutarjoajakartoituksen ja laajaa laadullista aineiston hankintaa. Totesin, että yksityisiä ypoja varten tarvitaan erillinen tutkimus. Nyt tehdyillä rajauksilla voin esittää järkevän ja hallittavan tutkimusongelman, johon pystyn löytämään ratkaisun.

Tutkimukseeni valitut organisaatiot (ks. taulukko 8) ovat Hämeen kauppakamari ry, Hämeen Yrittäjät ry, Hämeen liitto, Kehittämiskeskus Oy Häme (organisaatiomuutos vuonna 2014, jolloin nimi muuttui Linnan Kehitys Oy:ksi), Hämeen Uusyrityskeskus ry ja Hämeen TE-keskus (organisaatiomuutos vuonna 2008, jolloin palvelut eriytyivät Hämeen ELY-keskukseen). Kauppakamari ja Yrittäjät ovat jäsenorganisaatioiden omistamia edunvalvontayhdistyksiä, Hämeen liitto on kuntien omistama julkisyhteisö ja Linnan Kehitys Oy (ent. Kehittämiskeskus Oy Häme) kuntien kokonaan omistama osakeyhtiö (vuonna 2005 omistajina Hattula, Hämeenlinna ja Janakala, vuonna 2014 Hämeenlinna). Uusyrityskeskus on yhdistys, jonka jäseniä ovat kunnat, yritykset ja TE-keskus (nykyisin Hämeen ELY-keskus).

Alueellisesti organisaatiot sijoittuvat siten, että laajin toimialue on ELY-keskuksella (ent. TE-keskus), joka toimii Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnissa. Hämeen Kauppakamari ry toimii Päijät-Hämeen maakunnassa sekä Forssan ja Hämeenlinnan seutukunnissa. Hämeen liitto ja Hämeen Yrittäjät ry toimivat Kanta-Hämeen (so. Forssan, Hämeenlinnan ja Riihimäen seutukuntien) maakunnassa. Kehittämiskeskus Oy Häme ja Hämeen Uusyrityskeskus ry toimivat vuonna 2005 kahdeksan kunnan alueella: Hattulassa, Hauholla, Hämeenlinnassa, Janakkalassa, Kalvolassa, Lammilla, Rengossa ja Tuuloksessa. Vuonna 2014 Linnan Kehitys Oy (ent. Kehittämiskeskus Oy Häme) toimi Hämeenlinnan kaupunginalueella (Hauho, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos liitettiin Hämeenlinnaan vuonna 2009). Hämeen Uusyrityskeskus ry:n toiminta-alue oli sama vuonna 2014 ja 2005. Ypoja yhdistää se, että niillä kaikilla on toimintaa Hämeenlinnan seudulla.

TAULUKKO 8. Tutkimukseen valitut organisaatiot.

Organisaatio	Alueellisuus	Omistajuus	Asiakkaat	Huom.
Hämeen ELY	Kanta-Häme ja Päijät-Häme	Työ- ja elinkeinoministeriö	Yritykset, julkiset organisaatiot ja kolmas sektori	Entinen TE-keskus. Organisaatiomuutos vuonna 2008.
Hämeen kauppakamari ry	Päijät-Häme, Hämeenlinnan ja Forssan seutukunta	Jäsenorganisaatiot	Jäsenet	
Hämeen liitto	Kanta-Häme	Kanta-Hämeen kunnat	Kunnat	Kuntien määrä vähentynyt kuntaliitosten myötä
Hämeen Uusyritys-keskus ry	Vuonna 2005 Hattula, Hauho, Hämeenlinna, Janakkala, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos. Vuonna 2009 Hauho, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos liitettiin Hämeenlinnaan. Vuonna 2014 Hämeenlinna	Kunnat ja jäsenet	Yritystoiminnasta kiinnostuneet kuntalaiset	
Hämeen Yrittäjät ry	Kanta-Häme ja Päijät-Häme	Jäsenorganisaatiot	Jäsenet	
Linnan Kehitys Oy	Vuonna 2005 Hattula, Hauho, Hämeenlinna, Janakkala, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos. Vuonna 2014 Hämeenlinna	Vuonna 2005 omistajina Hattula, Hämeenlinna ja Janakkala. Vuonna 2014 omistajana Hämeenlinna.	Yritykset, julkiset organisaatiot ja kolmas sektori	Entinen Kehittämiskeskus Oy Häme. Organisaatiomuutos 2014.

Tutkimukseeni haastatellut organisaatiot ovat kaikki voittoa tavoittelemattomia. Niiden rahoituspohja on erilainen. Hämeen liitto, Hämeen Uusyrityskeskus ry, Hämeen ELY ja Linnan Kehitys Oy saavat budjettiperusteista rahoitusta, vaikka omistajat asettavat niille tulostavoitteita (palvelusuoritteiden muodossa). Kauppakamari ja Yrittäjät saavat tulonsa jäsenmaksuista ja maksullisesta palvelutoiminnasta. Vain Hämeen liitto (joka myöntää rahoitusta) ja ELY (joka myöntää yrityksille kehitysrahoitusta) eivät käytä ulkopuolista hankerahoitusta elinkeinojen kehittämiseen.

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Lähestyin tutkittavaa ilmiötä siten, että tunnistin ensin kohdeilmiön, josta halusin tietoa eli yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyön muotoutumisvaihe. Ilmiön havaitsemisen jälkeen määrittelin alustavat tutkimuskysymykset. Dokumenttien kokoamisen aloitin julkisista lähteistä. Tämän jälkeen yksilöin tutkittavan ilmiön tarkemmin, jotta pystyin paremmin tunnistamaan, millaista aineistoa tarvitsen ja miten sitä saan. Tiedossa oli laadullisen tutkimuksen ongelma eli se, ettei aineisto lopu koskaan (Eskola & Suoranta, 1998: 19).

Tutkimusaineisto koostuu vuosina 2005 ja 2014 tekemistäni haastatteluista ja julkisista dokumenteista. Haastattelujen teemarungon laatimisessa hyödynsin kirjallisen materiaalin lisäksi omia kokemuksiani, toimimisesta yrityspalveluorganisaatioissa ja yrittäjänä (ks. Briner ym., 2009; Reay ym., 2009). Aineistoa keräsin eri lähteistä, jotta se ei jäisi liian suppeaksi ja yksipuoliseksi (ks. esim. Kyngäs & Vanhanen, 1999). Tutkimusaineisto on esitelty taulukossa 9.

TAULUKKO 9. Tutkimusaineiston kerääminen ja sisältö vuosina 2005 ja 2014.

Aineistotyyppi	Määrä	Sisältö
Julkaistu materiaali: muun muassa ypojen toiminta- suunnitelmat, vuosikertomukset ja kotisivut. Seudun elinkeinostrategiat liitteineen ja taustaselvityksineen. Seudun elinvoimaohjelma. Seudulliset yhteispalveluasiakirjat liitteineen.	Vuosilta 2004–2006, yht. noin 600 sivua Vuodelta 2014, yht. noin 143 sivua	Organisaatioiden toiminta lukuina ja tekstinä. Yhteistyön tarkoitus ja tavoitteet sopimuksellisesti
Puolistrukturoidut asiantuntijahaastattelut: organisaation johtavat henkilöt (2 kertaa) ja yksi työntekijä/organisaatio	Vuonna 2005: yht. 12 hlöä, 11 h, litteroituna 151 sivua Vuonna 2014: yht. 6 hlöä, 4,5 h, litteroituna 58 sivua	Teemat: ypon palvelut, verkostoyhteistyön osapuolet, resursointi, tavoitteet, nykytila ja tavoitteet. Vuonna 2014 lisäksi verkostojohtaminen ja asiakaslähtöisyys palvelukehityksessä.

Julkaistun materiaalin osalta jätiin kaiken markkinointiin liittyvän materiaalin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen dokumenttiaineisto muodostui ypojen toimintakertomuksista vuosilta 2004–2006 ja 2014 sekä muista julkaisuista, kuten seudun elinkeinostrategiasta, Hämeenlinnan kaupungin elinvoimaohjelmasta ja organisaatioiden toimintasuunnitelmista. Lisäksi täydensin dokumenttiaineistoa vuoden 2014 haastattelujen perusteella. Nämä täydennykset tarkoittivat lähinnä organisaatiomuutoksia ja muutoksia palvelutuotannossa. Julkaistua materiaalia käytin tutkimuksen kontekstin kuvauksen laatimiseen, osapuolten palvelutarjonnan kartoittamiseen ja yhteistyön osapuolten toiminnan kuvaamiseen (kappale 4). Lisäksi käytin materiaalia (esimerkiksi yhteispalveluasiakirja) tausta-aineistona analysoidessani yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyön tilaa vuonna 2005. Vuonna 2014 keräämäni materiaalia (esimerkiksi yrityspalvelusopimus Hämeenlinnan seudulla) käytin tausta-aineistona analysoitaessa yrityspalveluorganisaatioiden tilaa vuonna 2014. Molempien haastattelukierrosten yhteydessä pyysin organisaatioiden johtajia täydentämään haastattelujen ja julkisen materiaalin pohjalta tehtyä palvelutaulukkoa

sähköpostitse. Kaikki haastateltavat vastasivat sähköpostikyselyyn.

Asiantuntijahaastatteluina toteutamaani puolistrukturoidut teemahaastattelut (Alastalo & Åkerman, 2010) muodostavat tärkeimmän aineiston tasavertaisen heterarkkisen yhteistyön analyysissä (luku 5). Kysyin molemmilla haastattelukerroilla puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta samat asiat. Haastateltavat vastasivat vapaamuotoisesti omin sanoin. (Eskola & Suoranta, 1998: 86.) Puolistrukturoidussa haastattelussa tulee ottaa huomioon etenemisen rytmittäminen niin, että ryhmitellään kategorioita ja tietoa ”laatikoiksi” joidenkin haastateltaville tuttujen kriteerien mukaisesti (Curran & Blackburn, 2000: 114).

Ennen haastatteluja laadin teemarungot, joiden pohjalta suoritin haastattelut (liitteet 1 ja 2). Käytin haastattelurungon rakentamiseen julkaistua materiaalia ja omaa ilmiöön liittyvää työkokemustani (ks. Briner ym., 2009; Reay ym., 2009). Vuoden 2014 haastattelurungon muodostamisessa hyödynsin vuonna 2005 saamia tuloksia. Myös haastattelurungon teemojen suunnittelussa käytin apuna työkokemustani. Tämä kokemus koostuu kahdeksaksasta vuodesta yrittäjänä ja seitsemästä vuodesta yrityspalveluorganisaatioiden palveluksessa.

Toteutettujen teemahaastattelujen rakenne vuonna 2005 oli jaettu neljään pääosiin: 1. Organisaation kuvaus. Tässä osiossa täydensin aikaisemmin keräämääni faktatietoa organisaatiosta ja pyysin haastateltavia kuvaamaan oman organisaationsa toimintastrategiaa ja -ajatusta. 2. Organisaation resurssit. Tässä osiossa täydensin aikaisemmin keräämääni kirjallista tietoa resursseista ja niiden riittävydestä, hyödynnettävyydestä, tarpeesta jne. 3. Organisaation toiminnot. Tässä osiossa keräsin aikaisemmin saamani kirjallisen materiaalin lisäksi haastateltavien näkemyksiä oman organisaationsa toiminnoista. 4. Ypon yhteistyö ja yhteispalveluasiakirja. Tässä osassa esitin haastateltaville kysymyksiä verkostoyhteistyön

tilasta, rooleista, tavoitteista, toiveista ja kehityksestä. Haastatteluaineiston analysoimisen helpottamiseksi kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitukseen kysyttiin etukäteen lupa jokaiselta haastateltavalta, ja tämä lupa myös saatiin kaikilta.

TAULUKKO 10. Tutkimuksen haastatteluteemat vuonna 2005.

Kysymysten aihe	Tarkoitus
Organisaatio	Pyrittiin saamaan tietoa, minkälaisesta organisaatiosta on kysymys. Kerättiin tietoa siitä, mitkä ovat organisaatioiden strategiat, toiminta-ajatus, omistajat.
Organisaation resurssit	Pyrittiin saamaan selville, onko yhteistyö mahdollista. Minkälaiset resurssit organisaatioilla on käytettävissään? Tarkasteltiin käytössä olevia resursseja suhteessa organisaatioiden tuottamiin palveluihin.
Organisaation toiminnot	Pyrittiin saamaan käsitys, mitä organisaation toiminnot sisältävät.
Ypon yhteistyö ja yhteispalveluasiakirja	Kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville, minkälaista organisaatioiden välinen yhteistyö on. Minkälaisia kokemuksia organisaatioilla on yhteistyöstä? Miten organisaatiot näkevät verkoston ja oman asemansa siinä? Minkälaisena organisaatiot näkevät yhteistyön, mitä parannettavaa siinä on ja mitkä asiat ovat kunnossa?

Vuonna 2014 toteutettujen teemahaastattelujen rakenteen olin jakanut viiteen pääosioon: 1. Yhteistyön tilanne. Tässä osiossa päivitin aikaisemmin keräämäni tietoa organisaatiosta ja pyysin haastateltavia kuvaamaan oman organisaation näkökulmasta yhteistyön nykytilaa sekä omaa rooliaan ja kokemuksiaan yhteistyöstä. 2. Yhteistyön merkitys ja resursointi. Tässä osiossa pyysin haastateltavia kuvaamaan yhteistyön merkitystä omalle organisaatiolleen ja täydensin aikaisemmin keräämäni tietoa resursseista ja niiden riittävydestä, hyödynnettävyydestä, tarpeesta sekä tavoitteiden yhteensovittamisen tasosta ja yhteistyön vastuukysymyksistä. 3. Yhteistyö ja johtaminen. Tämän osion teeman ja kysymykset lisäsin haastatteluun, kun edellisen aineiston analyysissä oli tullut ilmi, että ypojen yhteistyö ei ollut vielä edennyt käytännössä toimivaksi verkostoksi. Esitin

haastateltaville kysymyksiä vuorovaikutuksen tasosta ja siitä, miten oman organisaation henkilöstöä on johdettu yhteistyöhön. Lisäksi kysyin johtajuuteen liittyviä kysymyksiä, kuten tarvitaanko johtajuutta ja jos tarvitaan, minkälaista sen tulisi olla. Lisäksi tiedustelin miten haastateltava kokee oman roolinsa johtajuudessa. 4. Asiakasnäkökulma. Tässä osiossa pyysin haastateltavia kuvaamaan näkemyksiään siitä, miten yhteistyöverkosto näyttäytyy asiakkaalle ja onko palvelutarjonnassa tarvetta muutoksiin. 5. Tulevaisuus. Viimeisessä osiossa pyysin haastateltavia kuvaamaan yhteistyön tulevaisuuden kehitystarpeita ja tulevaisuuden tavoitteita. Haastatteluaineiston analysoimisen helpottamiseksi kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Nauhoitukseen kysyttiin etukäteen lupa jokaiselta haastateltavalta, ja tämä lupa myös saatiin kaikilta.

TAULUKKO 11. Tutkimuksen haastatteluteemat vuonna 2014.

Kysymysten aihe	Tarkoitus
Yhteistyön tilanne	Pyrittiin selvittämään, miten organisaatio oli muuttunut edellisestä haastattelukerrasta. Selvitettiin organisaation rooli ja kokemus yhteistyöstä ja se mitä sillä on saavutettu.
Yhteistyön merkitys ja resursointi	Selvitettiin, minkälaiset resurssit/osaaminen organisaatiolla on käytössä yhteistyöhön, onko toiminta vastuutettu jollekin taholle ja miten näkee tavoitteiden yhdensuuntaisuuden oman organisaation ja verkoston välillä.
Yhteistyö ja johtaminen	Selvitettiin, onko oman organisaation henkilöstö ohjattu toimimaan yhteistyössä. Tarvitaanko verkostossa johtajuutta ja jos tarvitaan, minkälaista johtajuutta ja päätöksentekoa tarvitaan? Oman roolin merkitys johtajuuskysymyksessä pyrittiin saamaan selville.
Asiakasnäkökulma	Pyrittiin selvittämään, miten yhteinen palvelujen tuottaminen näkyy asiakkaaseen päin ja kuinka asiakas sen kokee.
Tulevaisuus	Selvitettiin, onko ypojen yhteistyölle jatkossa tarvetta ja mitkä ovat organisaation tulevaisuuden tavoitteet yhteistyölle ja miten sitä pitäisi kehittää.

Pattonin (2002) mukaan haastateltavien määrä on kiinni siitä, mitä ilmiöstä halutaan tietää (ks. myös Kasanen ym., 1991). Tutkimuksessani valintaan vaikuttivat ypon koko, tutkittavan ilmiön uutuus ja haastateltavan asiantuntijuus. Tutkimukselleni oli tärkeää, että

haastateltavat tunsivat yhteispalveluasiakirjojen syntyprosessin ja/tai olivat mukana niiden toteuttamisessa. Toiseksi haastateltavien työtehtäviin kuului edistää elinkeinokehittäjien keskinäisiä suhteita. Heillä oli ensikäden tietoa verkostoyhteistyöstä. Tämä oli tärkeää, koska halusin mahdollisimman tarkan kuvan yhteistyön todellisuudesta (Alastalo & Åkerman, 2010). En ollut niinkään kiinnostunut haastateltavasta henkilöstä, vaan tiedosta, jota heillä oli verkostoyhteistyöstä. Näin ollen haastateltavien valinta perustui heidän institutionaaliseen asemaansa ja kokemukseensa ypojen verkostoyhteistyöstä ja sen muotoutumisesta. (Vrt. emt.)

Vuonna 2005 valitsin haastateltaviksi kaksi henkilöä kustakin tutkimukseen osallistuvasta organisaatiosta. Vuoden 2014 haastatteluun pyrin saamaan jokaisen organisaation johtajan, jota oli ensimmäisellä kerralla haastateltu. Henkilömuutoksista johtuen osa haastateltavista vaihtui. Rajaaminen kahteen haastateltavaan organisaatiota kohti vuonna 2005 ja yhteen vuonna 2014 oli tietoista, sillä osa tutkimuksen ypoista on niin pieniä, ettei niissä olisi ollut useampia haastateltavia. Vuonna 2005 en myöskään oletanut, että haastateltavien lukumäärän kasvattaminen tuottaisi lisätietoa verkostoyhteistyöstä, koska haastatteluhetkellä se oli uutta kaikissa ypoissa (ks. Töttö, 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Tuomi ja Sarajärvi (2002: 98) toteavat, että tutkijan subjektiivisuus tulee aina esille, koska käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin (ks. myös Brinberg & McGrath, 1985; Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadullisessa tutkimuksessani korostuu subjektiivisuus, koska tutkijana en voi irtautua arvolähtökohdistani vaan vastaan tutkimuksessa tekemistäni valinnoista ja tulkinnoista (Töttö, 2000: 11). Tässä tutkimuksessa käytin johtamiskokemustani aikaisemman johtamistutkimuksen hyödyntämisessä ja empiirisen todellisuuden ymmärtämisessä (ks. Denyer & Trandfield, 2006).

Kysyin haastateltavilta etukäteen puhelimitse suostumuksen haastatteluun. Haastattelussa esitin kysymykset mahdollisimman neutraalisti ja saman sisältöisinä kaikille haastateltaville. Kysyin sekä asiakysymyksiä että mielipiteitä. Täten varmistin, että saan haastateltavilta yksityiskohtaisempaa tietoa asioista ja että kaikki tutkimuksen kannalta tärkeä tieto saadaan kerättyä. (Ks. Metsämuuronen, 2003.) Tutkijana tunnistin haastattelujen alussa, että haastateltavat suhtautuivat haastattelutilanteeseen varauksellisesti. Haastateltavat eivät aluksi hahmottaneet, oliko haastattelija tutkija vai tuttu sisäpiiriläinen. Siksi pyrin luomaan epävirallisen ja avoimen ilmapiirin (ks. Briner ym., 2009). Haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti asioista, joten tapahtuma pysyi joustavana haastateltavaa myötäillen (vrt. Hirsjärvi ym., 2007). Ohjasin haastattelun kulkua kuitenkin siten, että samat aihekokonaisuudet tuli käsiteltyä kaikissa haastatteluissa (vrt. Eskola & Suoranta, 1998: 86). Esittämällä rakenteeltaan erilaisia kysymyksiä ja kysymysten esiin tuomista vaihdellen sain esille haastateltavan todellisen kannan asiasta tai sen, ettei haastateltavalla ole varmaa mielipidettä asiasta. Ilmiön kannalta arkoja asioita, kuten organisaatioiden ja niissä työskentelevien henkilöiden välistä luottamusta ja sitoutumista, kysyin epäsuorasti (ks. esim. Curran & Blackburn, 2000).

Haastatteluissa saturaatiopisteen saavuttaminen (Eskola & Suoranta, 1998: 62) tuli esille siten, että vastaukset alkoivat toistaa itseään eivätkä ne tuottaneet enää uutta tietoa tutkimukselle. Vastaaajien määrän lisääminen ei olisi antanut enää lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien organisaatioiden määrää olisi voitu lisätä tehtyjen haastattelujen jälkeen, jos olisi ollut tarve (ks. Heikkilä, 1999; Kyngäs & Vanhanen, 1999; Töttö, 2000; Hirsjärvi ym., 2007).

Vuonna 2005 toteutin haastattelu yhtä lukuun ottamatta haastateltavien toimipisteissä. Yhden haastattelun toteutuinkin haastattelijan tuolloisen työpaikan toimitiloissa. Etukäteen sovitut haastattelut toteutettiin 26.5.2005–2.6.2005. Yksi haastattelu poikkesi ajallisesti muista haastatteluista kestäen 27 minuuttia. Muiden haastattelujen kestot vaihtelivat 39

minuutin ja 65 minuutin välillä. Lyhimpään haastatteluun oli syynä se, että kyseessä oli uusi työntekijä eikä hänellä ollut tietoa kaikista haastattelun teemoista. Haastateltava oli valittuna siksi, että muilla organisaation toiminnassa olevilla henkilöillä ei ollut tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Vuonna 2014 toteutettiin haastattelut haastateltavien toimipisteissä. Etukäteen sovitut haastattelut toteutettiin 9.12.2014–18.12.2014. Haastattelujen kestot olivat 40 minuutin ja 60 minuutin välillä. Tarkoitus oli haastatella organisaation ylintä johtoa eli samoja henkilöitä tai samaa tehtävää hoitavaa henkilöä kuin vuonna 2005.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan hypoteesittomuutta, mutta osoittautui, että siitä on vaikea täysin luopua (ks. Salmi & Järvenpää, 2000). Tutkimuksessani hypoteesit olivat mukana Eskolan ja Suorannan (1998) kuvailemina arvailuina. Nämä arvailut muotoutuivat tutkimuksen aikana työhypoteeseiksi (emt.). Tutkimukseni alussa vuonna 2004 työhypoteesini oli, että ypojen välisen verkostoyhteistyön toimivuuteen ei riitä pelkkä sopimus, vaan se vaatii jotain lisää. Työhypoteesi muodostui julkisen materiaalin ja allekirjoitetun yhteispalveluasiakirjan perusteella yhdistyneenä verkostotutkimuskirjallisuuden antamaan kuvaan verkostoyhteistyön ”helppoudesta” yleisellä tasolla mutta jättäen kuitenkin vähemmälle huomiolle sen, miten verkostoyhteistyö toteutetaan toiminnallisesti käytännössä. Vuoden 2014 aineiston keruun vaiheessa tutkimukseni työhypoteesi oli fokusoitunut verkostojohtamiseen. Vuoden 2005 aineiston analyysin esiin tuomat verkostoyhteistyön jähmeystekijät ja niiden kumuloitumisesta johtuva johtamisvaje ja uudemman verkostotutkimuskirjallisuuden korostama verkostojohtajuus olivat vahvistaneet ymmärrystäni siitä, että verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheen johtamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota.

Asiantuntijahaastatteluiden ongelma voi olla, että haastateltava muistaa väärin tai jättää

kertomatta itselleen tai omalle organisaatiolleen epäedullisia, todellisia tapahtumia (Alastalo & Åkerman, 2010). Tästä syytä tarkistin analyysiin mukaan ottamiani faktoja dokumenttilähteistä analyysivaiheessa. Varmistin ja taustoitin esimerkiksi vuoden 2014 haastatteluissa nimetyt yhteistyöfoorumit ja -areenat, niiden kokoonpanon, julkilausutut tavoitteet ja toimintamallin julkisista lähteistä, mikäli mahdollista. Seudullisten yhteispalvelujen kehittämisen tarve piti myös taustoittaa laajasti, jotta pystyin tulkitsemaan haastattelujen tiedot asiayhteydessään. Sitä varten tutustuin muun muassa raportteihin, joita yrityspalvelujärjestelmän kehittämisestä on kirjoitettu useita tämän vuosituhannen puolella. Hyödynsin dokumenttiaineistoa kattavasti luvun 4 kirjoittamisessa. Siinä kuvataan tutkimuksen konteksti. Ensin luodaan katsaus yleisesti yrityspalveluorganisaatioiden rooliin seudullisen kilpailukyvyyn edistäjänä kohdentuen Hämeenlinnan seudun yrityspalvelujärjestelmään ja haastateltuihin ypoihin tässä toimintaympäristössä. Yrityspalvelutarjonta kuvataan myös kahtena ajanhetkenä.

Asiantuntijahaastattelujen analyysin tein teorialähtöisellä sisällönanalyysillä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2001). Lähtökohtana oli kirjallisuuden perusteella luomani yksinkertainen käsiteviitekehys, ja etsin aineistosta viitekehukseen sopivia säännönmukaisuuksia. Analyysissä en pyrkinyt ottamaan kantaa ypojen verkostoyhteistyöhön vaan löytämään muotoutumisvaiheen säännönmukaisuuksia ja ymmärtämään verkostojohtamisen rooli verkostoyhteistyön muotoutumisessa. Analyysin tarkastelunäkökulma oli organisaatio. Asiantuntijahaastateltavien näkemykset ja kokemukset käsitin organisaation edustajien työpuheeksi, koska aihe liittyi haastateltavien työrooliin ja -tehtäviin (vrt. Alastalo & Åkerman, 2010).

Ensimmäinen haastatteluaineiston analyysikierron paljasti konkreettisesti, että aineiston tiedot ovat eksplisiittisiä ”suoria” ja implisiittisiä ”epäsuoria”, ainoastaan tutkijan päättelyllä esiin saatavia (Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2001). Halusin saada myös tämän piilevämmän sisällön esiin toisella analyysikerralla. Jotta tutkimukseni ilmiö

ymmärrettäisiin paremmin, valitsin analyysimenetelmäksi teorialähtöisen sisällönanalyysin ja tulkinta-analyysin yhdistelmän. Päädyin siis käyttämään menetelmänä tulkinnallisempaa sisällön analyysiä kuin ensimmäisellä kierroksella. Verkostotutkimuksen käsitteillä oli edelleen keskeinen rooli tulkinnassa.

Laadullisen aineiston analysointi on interaktiivinen ja toistuva hanke, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta kadottamatta sisältöä (Miles & Snow, 1995: 12; Eskola & Suoranta, 1998: 137; Eriksson & Kovalainen, 2008: 300). Valitun menetelmän on lisättävä tutkijan ymmärrystä aineistossa esiintyviin merkityksiin, tarkoituksiin, aikomuksiin, seurauksiin ja asioiden välisiin yhteyksiin (ks. esim. Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2001). Onnistumisen kriteerinä on tutkijan lisääntynyt ymmärrys ilmiöstä (vrt. Kyngäs & Vanhanen, 1999).

Vuosien 2005 ja 2014 asiantuntijahaastattelut analysoin erikseen, jotta sain esiin kahden ajanhetken tilannekuvat ypojen verkostoyhteistyöstä. Teemahaastattelujen määrä oli kohtuullinen, ja ne olisi voitu käsitellä manuaalisesti (ks. esim. Töttö, 2000: 123–124). Vuoden 2005 haastattelujen määrä, 151 sivua, olisi kuitenkin tehnyt järjestelystä työlästä, ja siksi käytin apuna ATLAS.ti-ohjelmaa. Ohjelman avulla aineisto-otteiden merkitseminen ja ryhmittely omiksi teemakokonaisuuksiksi analyysiä varten oli helpompaa. Vuoden 2014 haastatteluaineiston järjestely toteutettiin manuaalisesti, koska aineistoa oli määrällisesti puolet vähemmän: litteroituna kohtuullinen 58 sivua ja sähköisessä muodossa. Aineiston ryhmittelyn toteutin poimimalla koko aineistosta teemoittain soveltuvat aineisto-otteet omiksi tiedostoikseen sisältöanalyysiä varten. Aineisto-otteiden valinta ja ryhmittely teemoitellen tiivistää aineistoa, kun samat asiat eri haastatteluista yhdistyvät (ks. Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2001).

Valitsin ja ryhmittelin vuoden 2005 haastatteluaineisto-otteet teemoihin kahteen kertaan. Aineiston ”suorat tiedot” sain esiin teemoittelulla ”arvostus”, ”keskinäinen tuntemus”, ”kokemus”, ”oma rooli”, ”sitoutuminen”, ”tavoitteet”, ”toisen rooli”, ”valmiudet”, ”visio” ja ”yhdistävä tekijä”. Sitten tarkistin aineisto-otteet ja ryhmittelin ne uudelleen, jotta pystyin tekemään paremmin teoriapitoisia havaintoja. Teemoittelu oli seuraava: ”yhteispalvelun kehittäminen” (alateemat ”palvelutarjonnan kehittämistarve”, ”kehittämisesurssit”, ”keskinäinen kilpailu”), ”verkostona toimiminen” (alateemat ”oma rooli”, ”toisen rooli”, ”yhdistävä tekijä”), ”verkostoyhteistyön toimintatapa” ja ”visiot”. Vuoden 2014 aineisto-otteet valitsin ja ryhmittelin teemoilla ”johtajuus verkostossa”, ”kilpailu”, ”oma rooli toimintaympäristössä”, ”asiakaslähtöisyys palveluissa”, ”tavoitteet verkostoissa”, ”yhteistyöfoorumien valinta” ja ”yhteispalvelusopimus”. Jatkoisin analyysiä abstrahoimalla. Pyrin tekemään lukuisista empiirisistä esimerkeistä teoriapitoisia havaintoja ja laajentamaan tulkintaa verkostotutkimuskirjallisuuden tuloksia ja käsitelmäärittelyjä hyödyntäen. Toisin sanoen pyrin ymmärtämään empiriaa tutkimuksen tuloksilla ja käsitteillä.

Alaluvussa 5.1 toteutan vuoden 2005 asiantuntijahaastatteluiden analyysin käyttäen taustamateriaalina dokumenttiaineistoa. Ensin tunnistan ypojen valitseman verkostoitumisprosessin, sitten analysoin ypojen verkostoyhteistyön tavoitteet ja niiden luonteen. Analyysi jatkuu ypojen roolimäärittelyllä verkostoyhteistyössä. Lopuksi osoitan, miten verkostoitumiselle on syntynyt kaksi eri suuntaa ja kuinka niiden merkitykset ypoille eroavat toisistaan.

Alaluvussa 5.2 toteutan vuoden 2014 haastatteluiden sisällön analyysin. Analyysi alkaa ypojen yhteispalvelusopimuksen nykytilan toteamisella jatkuen yhteispalvelun uusimman kehitysvaiheen verkstoroolien tarkasteluun. Sitten analysoin toiminnallisia yhteistyöfoorumeita selvittäen, mitkä tekijät selittävät toimivuutta ja vetävät ypoja yhteistyöhön. Seuraavaksi analysoin ypojen verkostojohtajuuskäsityksiä pyrkien ymmärtämään, millaiseen johtajuuteen vapaaehtoiset ovat valmiita verkostossaan. Lopuksi

palaan elinkeinopalvelujärjestelmän ”kuumaan perunaan”, yhtenäiseen palvelutarjontaan, ja osoitan, mistä yhteistyön vaikeus voisi johtua.

Haastatteluaineistojen analyysin jälkeen päädyin vielä jatkamaan analyysiä (luku 5.3). Verkostotutkimuksessa korostetaan, että organisaatioiden verkostoitumistapa ja se, mihin verkostoyhteistyötä käytetään, vaikuttavat siihen, mitä verkostoituminen vaatii organisaatioilta ja millaiseksi verkosto muotoutuu (esim. Varamäki, 2001; Kohtamäki, 2005). Siksi analysoin aineistoanalyysin tulokset vielä lopuksi Oinaan ja Packalénin (1998) luoman verkostotypologian avulla. Teorialähtöisen sisällön analyysi loi ymmärryksen verkostojohdamisen tilanteesta todellisen yhteistyön kontekstissa. Se ei vielä kuitenkaan osoittanut, miten verkostoitumisen alkuvaiheessa johtaminen tulisi toteuttaa. Tämä normatiivisen tutkimusotteen mukainen kysymys ohjasi tekemään analyysitulosten jatkoanalyysin. Tavoitteenani oli ymmärtää, miten verkostoitumistapa vaikuttaa muotoutumisvaiheen johtamistarpeiden syntymiseen.

Suurena ongelmana laadullisessa analyysissä on aineistojen pelkistäminen siten, että pystytään kuvaamaan ja tulkitsemaan mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä (Brinberg & McGrath, 1985; Eriksson & Kovalainen, 2008). Verkostoyhteistyön analyysitason (yksilö, organisaatio vai verkosto) (ks. Neergaard, 1998; Ebers, 1997; Niemelä, 2003) valinta onnistui yrityksen ja erehdyksen kautta. Analyysin tekemiseen tarvittiin jatkuvaa vuorovaikutusta teorioiden, aikaisempien tutkimustulosten ja aineiston välillä. Analyysikeskusteluun antoi lisän esiyymmärrykseeni tutkittavasta kohteesta (vrt. Äyväri, 2006). Verkostokirjallisuus auttoi löytämään haastatteluaineistosta eri tekijöitä, jotka vaikuttavat verkostoyhteistyön kehittymiseen ja/tai pysähtymiseen.

Työkokemukseeni perustuva työhypoteesi oli, että ypojen yhteistyö on käynnistynyt hyvin,

minkä jälkeen on tapahtunut taantuma yhteistyön käytännön toimissa. Tämä toiminnan hiipuminen oli aineistossa piilossa olevaa sisältöä, johon haastateltavat ottivat epäsuorasti kantaa. Havaitsin analyysin aikana pysähtyneisyyden linkittyvän johtajuuden puutteeseen, joka tuli toisella kierroksella korostetusti esille. Tämä näyttäytyi siten, että haastatteluissa nousi jatkuvasti esiin ”pitäisi tehdä” -ajattelu. Analyysin alkuvaiheessa ei ollut tietoa johtajuuden merkityksestä yhteistyölle. Analyysin edetessä osoittautui, että toimiakseen ja kehittyäkseen verkostoyhteistyö vaatii johtamista. Analyysin loppupuolella oivalsin, että myös tasavertaisten organisaatioiden heterarkkisessa yhteistyössä tarvitaan johtajuutta verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheen onnistumiseksi. Myös pitkäjännitteisyyden merkitys on suurempi kuin verkostokirjallisuus antoi ymmärtää. Sen avulla organisaatiot kykenevät täyttämään omat ja muiden verkosto-osapuolien tarpeet.

4 Yrityspalveluorganisaatiot seudullisen kilpailukyvyn edistäjinä

Alueellinen elinvoimaisuus perustuu voimakkaaseen yritystoimintaan, jolla pärjätään globaalissa kilpailussa. Tähän menestymiseen liittyy jatkuva osaamisen kehittäminen ja vahva innovatiivinen toiminta. Julkisten toimijoiden tehtävänä on luoda toimintaympäristöstä sellainen, että yrittäjillä on mahdollisimman hyvät olosuhteet toimia (ks. Hjalmarsson & Johansson, 2003; Mole & Keogh, 2009; Huggins & Williams, 2011; Mole, ym., 2011). Yritysten kilpailukyvyn edistämisen kannalta on merkittävää ennakoita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia (TEM, 2010; Sotarauta & Kosonen, 2011). Toimintaympäristön kehittämällä selkeytetään alueiden kehittämisen roolia koordinoiden eri toimijoiden roolia aluekehittämistyössä (emt.). Tällöin korostuu paikallisten ypojen rooli palvelujen tuottajana (Huggins & Williams, 2001; Mole, ym., 2011).

Palvelutuotannossa on alueellisia eroja (ks. Mole & Keogh, 2009), ja työ- ja elinkeinoministeriön tarkoituksena on rakentaa laajempia palvelukonsepteja, jotka yhdistävät eri organisaatioiden osaamista. Ministeriön tavoitteena on selkeyttää yrityspalvelutoimijoiden roolia ja vahvistaa eri organisaatioiden profiloitumista tiettyihin erikoisosaamista vaativiin palveluihin. (TEM, 45/2012.) TEM:n (2010) mukaan julkisten palvelujen ylläpitäminen ja kehittäminen on edellytys alueellisen kilpailukyvyn edistämiseksi (ks. Bennet, 1998). Myös Suomen hallitus on asettanut tavoitteeksi selvittää julkisten yritystukien toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus.

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen (2012) mukaan Suomessa on suuri määrä erilaisia ja päällekkäisiä yrityspalveluja, minkä seurauksena järjestelmä näyttyy sekavana. Saman asian toi esille EK:n selvitys (2011), ja asia on havaittu muissakin maissa (ks. esim. Lambrecht & Pirnay, 2005). Sekavuutta lisää epäselvä viestintä organisaatioiden välillä ja

organisaatioista toimintaympäristöön. Lisäksi yrityspalveluorganisaatioiden rooleissa ja rakenteissa on tapahtumassa isoja muutoksia erilaisten fuusioiden myötä. Yhtenä syynä muutokseen on myös EU-ohjelmakauden muutos sekä kuntien taloudellisen tilanteen heikkeneminen (ks. TEM, 45/2012; ks. myös Mole & Ramley, 2006; EK:n selvitys, 2011). TEM on vastannut tähän muutokseen laatimalla Suomen aluekehittämisstrategian, joka luo alueiden kehittämisen periaatteet ja strategiset linjaukset. (TEM, 2010.)

Viime vuosikymmenten aikana yrityspalveluja on koordinoitu ja pyritty selkeyttämään alueellisesti ja kansallisesti (ks. European Commission, 2001; Sotarauta ym., 2001; Hjalmarsson & Johansson, 2003; Mole ym., 2011). EK:n (2011) jäsenyrityksien keskuudessa tehdyn selvityksen mukaan yrityspalvelujärjestelmä koetaan monimutkaiseksi toimijoiden suuren määrän vuoksi. Syynä tähän nähdään toimijoiden yhteistyön toimimattomuus ja työnjaon sekä viestinnän epäselvyys (ks. Lambrecht & Pirmay, 2005). Yritykset kaipasivat EK:n (2011) mukaan selkeämpää palvelua niin sanotun yhden luukun periaatteella vähemmällä byrokratialla. Lisäksi ne kaipasivat yrityspalveluorganisaatioiden henkilöstön osaamistason kehittämistä sekä palvelujen yhdenmukaistamista eri alueiden välillä (emt.).

Työ- ja elinkeinoministeriö otti vuonna 2009 käyttöön uuden ohjausmallin, jonka seurauksena ministeriön strategiassa otetaan kantaa yrityspalvelujen kehittämiseen sisältäen asiakassegmentoinnin, asiakastarpeen huomioinnin ja hallinnonalan palvelusalkun. Taustalla on Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän kehittäminen. Palveluihin kuuluvat verkkopalvelu, contact center ja henkilökohtaiset palvelut. Yhteisenä hallinnan painopisteenä ministeriöllä on asiakkuuksien johtaminen, asiakasstrategian ohjaus ja sisältölinjaukset, yhteiset asiakasohjauksen kanavat sekä seuranta ja analyysi. (Yritys-Suomi-kehittämisohjelma, F 10360, 2008.)

Alueellisesti yrityspalveluiden kehittämisessä korostuu Hämeen ELY-keskuksen rooli asiakasrajapinnassa. Ministeriö pyrkii vahvistamaan ja selkeyttämään ypojen rooleja (TEM, 45/2012). TEM:n mukaan alueellisten ypojen on muodostettava osa vahvaa verkostoyhteiskuntaa, jolla tarkoitetaan tehokasta aluekehittämistä tukeutuen toimijoiden omiin strategiavalintoihin (ks. Mole ym., 2011). Tällä tarkoitetaan julkisten ja yksityisten organisaatioiden panostamista innovaatioihin ja osaamiseen. (TEM, 2010.) Hyvänä esimerkkinä tästä on korkeakoulukeskuksen perustaminen, minkä tavoitteena on tuoteistaa yhteisiä palveluja ja saada toimintamallit toimivammiksi. Huomioitavaa onkin ammattikorkeakoulujen roolin vahvistuminen yrityspalveluissa. Toisena esimerkkinä on Yritys-Suomi-palvelun käyttöönoton tehostaminen, jotta yrityspalveluorganisaatiot voisivat liittyä yhtenäiseen palvelujen tuottamisen kokonaisuuteen. (TEM, 45/2012.)

Yritystoiminnan tukemiseen käytetään laajasti resursseja teollistuneissa maissa (Robson & Bennet, 2010; Mole ym., 2011) ja samoin tehdään myös Suomessa. Noin 4 400 henkeä tuottaa julkisin varoin tuettuja neuvontapalveluja yrityksille ja yrittäjiksi aikoville. Valtionhallinnon, jonka keskeisiä toimijoita ovat ELY-keskukset, Finnvera, Tekes ja Finpro, yrityspalveluissa toimii 1 250 henkilöä. Tämä tarkoittaa valtiolle 100 M€ palkkakustannuksia. Kuntien elinkeinopolitiikan toimintoja ovat yritysneuvonta, kehittämishankkeet, toimitilojen rakentaminen ja vuokraaminen, kaavoitus, yritystonttien tarjonta ja alueen markkinointi. Tämän toiminnan palkkakusannuksiin Suomen yrityspalveluissa vuonna 2011 käytettiin 250 M€. Kokonaismäärä, johon liittyy erilaisia tukirahoituksia yrityksille, Suomessa oli 1 230 M€ (lainoista ja takauksista laskettiin mukaan vain tukiosuus). Näistä n. 15 % osoittautui tehottomiksi toiminnoiksi. (TEM, 7/2012.)

Seudullisilla yrityspalveluorganisaatioilla on merkittävä rooli seudun kilpailukyvyn edistäjinä (Bennet, 1998; Robson & Bennet, 2010; Mole, ym., 2011). Niiden toimintaa arvioitaessa on huomioitava lainsäädäntö. Yrittäjille ja yrityksille tarjottavat asiantuntijapalvelut ovat usein yhteiskuntapolitiikkaa ja siten myös poliitikkojen

ohjauksessa. Ne perustuvat lakeihin ja asetuksiin ja ovat budjetoituja. Niitä ohjataan valtakunnallisesti ja EU:n toimesta. Palveluja tarjoavat pääsääntöisesti voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. (Grönroos, 1987; ks. myös TEM, 2010; TEM, 7/2012)

Tutkimukseni kannalta merkittävimpiä ypoja Hämeenlinnan seudulla toimii kuusi (ks. Hämeenlinnan elinvoimaohjelma). Ne kaikki antavat jossain laajuudessa neuvontapalveluja yrittäjille tai yrittäjäksi aikoville henkilöille. Hämeenlinnan seudulla toimii lisäksi valtakunnallisia yrityspalveluorganisaatioita. Tutkimukseni kannalta niiden paikalliset neuvontapalvelut ovat vähäisempiä kuin tähän tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden. Lisäksi alueella toimii yksityisiä palvelun tuottajia. Ne kuitenkin jätin pois tästä tutkimuksesta.

Elinkeinotoiminnan kehittämisen pitkäjänteisyydestä kertoo se, että alueen kilpailukyvyn edistämistä ja yritysten toimintaedellytysten parantamista on tehty 1990-luvulta lähtien Suomessa ja muissa teollistuneissa maissa julkisten yrityspalveluorganisaatioiden toimesta (ks. European Commission, 2001; Sotarauta ym., 2001; Hjalmarsson & Johansson, 2003; Mole ym., 2011). Suomessa Kauppa- ja teollisuusministeriö käynnisti yrityspalvelujen kehittämishankkeen vuonna 2001. Tavoitteena oli parantaa yhteistoiminnalla aloittaville ja pienille yrityksille tarjottavien palvelukokonaisuuksien kehittämistä. Tarkoituksena oli yhtenäistää julkista palvelutuotantoa seututasolla. Tällä tarkoitettiin seudullisten yhteispalvelupisteiden perustamista seuduille. (KTM, 2004.)

Suomessa on pitkään tehty alueellista yrityspalveluorganisaatioiden kehitystyötä Suomessa valtiovallan ohjauksessa. Tästä osoituksena on se, että tutkimuksen ensimmäisen empiirisen aineiston keruuajankohtana, vuonna 2005 Hämeenlinnan seutu oli yksi seutukunnista, joka oli hyväksytty sekä sisäasianministeriön seutuhankkeeseen että aluekeskusohjelmaan.

Seutuhanke ja aluekeskusohjelma muodostivat alueellisen kehittämisen kokonaisuuden, jossa aluekeskusohjelma keskittyi seudun elinkeinostrategian vahvistamiseen. Aluekeskusohjelmat (yhteensä 35 kpl, päättyivät vuonna 2010) olivat valtioneuvoston erityisohjelmia, joiden toteutusta ohjasivat hallitusohjelma, hallituksen strategia-asiakirja sekä valtioneuvoston ohjelmaa koskevat päätökset. Niiden tavoitteena oli toteuttaa seudullista elinkeinostrategiaa ja tukea yrityspalveluorganisaatioiden toimintaa. (Mäntylä, 2003.) Seudullisella elinkeinostrategialla pyrittiin vahvistamaan alueen elinkeinorakennetta ja parantamaan seudullista kilpailukykyä.

Ministeriön käynnistämän hankkeen (ks. Kauppa- ja teollisuusministeriön kirje, PVM 2001) seurauksena vuoden 2004 kesäkuussa Hämeenlinnan seudun 13 yrityspalveluorganisaatiota allekirjoitti Seudullisen yhteispalveluasiakirjan. Sopimuksen allekirjoittivat Kehittämiskeskus Oy Häme (nyk. Linnan Kehitys Oy, Hämeen kauppakamari ry, Hämeen Uusyrityskeskus ry, Hämeen Yrittäjät ry, Hämeen TE-keskus (nyk. Hämeen ELY-keskus), Finnvera Oyj Lahden aluekonttori, ProAgria Hämeen Maaseutukeskus, Hämeenlinnan työvoimatoimisto, Kanta-Hämeen verotoimisto, Janakkalan työvoimatoimisto, Hämeenlinnan maistraatti, Hämeenlinnan seudun teknologiakeskus Oy ja Hauhon kunta. Sopimuksen allekirjoittaneissa organisaatioissa toimi tuolloin noin 50 henkilöä erilaisissa asiantuntijatehtävissä antaen neuvontapalveluja yrityksille ja yrittäjäksi aikoville.

Alueellisen elinkeinotoiminnan kehittämiseksi Hämeenlinnan seudun yrityspalveluorganisaatioiden allekirjoittaman sopimuksen (2004) tarkoitus oli syventää ja tiivistää yrityspalveluorganisaatioiden välistä yhteistyötä. Sopimuksella pyrittiin helpottamaan palvelujen saatavuutta ja parantamaan palvelujen laatua. Sopimus oli jaettu kolmeen vastuualueeseen, joista Hämeen TE-keskuksen vastuulla oli osaaminen tarkoittaen henkilöstön osaamista. Toisena alueena oli viestinnän kehittäminen, mistä vastasi Kehittämiskeskus Oy Häme. Hämeen Uusyrityskeskus ry:n vastuulla oli kolmas osio, yhteisten palvelujen kehittäminen.

Toiminnan kehittämisen parantamiseksi Hämeenlinnan seudun ypot laativat uuden sopimuksen palvelujen kehittämiseksi vuonna 2011. Seudun yrityspalveluorganisaatiot (Finnvera Oy, Hämeenlinnan seudun TE-toimisto, Hämeen Uusyrittäjäkeskus ry, Kehittämiskeskus Oy Häme, ProAgria Häme ry ja Teknologiakeskus Innopark) allekirjoittivat uuden sopimuksen yhteistyöstä (Yrityspalvelusopimus Hämeenlinnan seudulla). Sopimus tarkoitti alueellisesti Hämeenlinnan ja Hattulan kuntia. Sen tarkoituksena oli selvittää asiakkaan palvelutarve ja tunnistaa ratkaisuja asiakastarpeeseen. Lisäksi sopimuksen tarkoituksena oli lisätä asiakkaan liikkuvuutta eri yrityspalveluorganisaatioiden välillä. Sopimus tukeutui seudun elinkeinostrategiaan ja sopimusosapuolten omiin strategioihin. Siinä painotettiin yritysten perustamista, toimivien yritysten kehittymistä, kasvua ja kansainvälistymistä sekä omistajanvaihdoksia ja uusien yritysten etabloitumisen helpottamista. Sopimuksen tavoitteena oli parantaa alueen yritysten ja yrityspalveluorganisaatioiden välistä yhteistyötä edellä mainituissa toiminnoissa. Lisäksi tavoitteena oli parantaa palvelujen saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua.

4.1 Yrityspalveluorganisaatiojärjestelmä Hämeenlinnan seudulla

Yrityspalvelut voidaan jakaa julkisen sektorin tuottamiin julkisiin palveluihin, julkissektorin yksityiseltä tuottajilta hankkimiin palveluihin, julkissektorin rahoittamiin yksityispalveluihin tai täysin yksityisiin palveluihin (vrt. Hjalmarsson & Johansson, 2003). Kauppa- ja teollisuusministeriö (nyk. TEM) määritteli kymmenen vuotta sitten (19/2005: 21) yrityspalvelut seuraavasti:

Yleisnimitys kaikille palveluille, joiden asiakkaana on alkava tai toimiva yritys, yrittäjä tai yrittäjäksi aikova. Kattaa julkisten yrityspalvelujen ja yksityisten liike-elämän asiantuntijapalvelujen lisäksi rahoitus- ja vakuutussektorin

palvelut sekä viranomaisvelvoitteiden täyttämistä varten tuotetut palvelut.

Samalla ministeriö määritteli julkisen palvelujärjestelmän olevan ”*julkishallinnon kokonaan tai pääosin rahoittamien organisaatioiden sekä näiden toimintatapojen, vuorovaikutussuhteiden ja tuottamien palvelujen kokonaisuus*” (KTM 19/2005: 19).

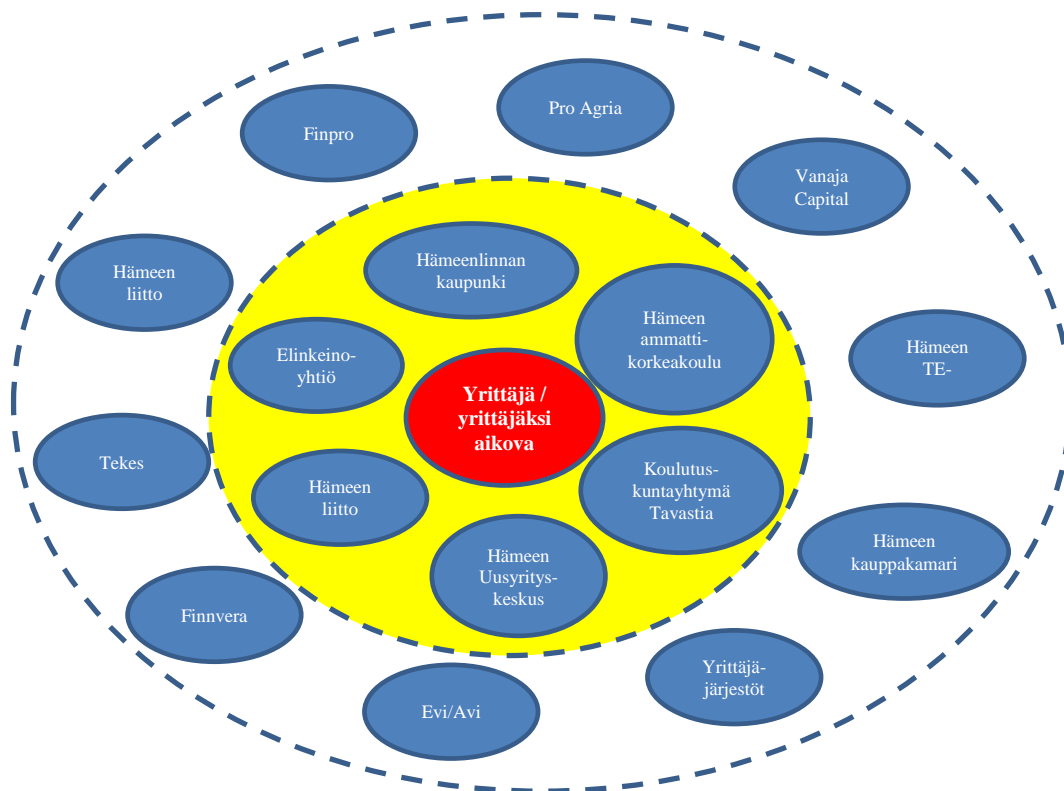
Yrityspalveluorganisaatiot voidaan luokitella alueellisen laajuuden mukaan. Valtakunnan tason organisaatiot toimivat koko valtakunnan ja EU:n alueella. Kuntayhtymien organisaatioiden toiminnot rajoittuvat seutukunta- tai maakuntarajoihin. Kuntien organisaatiot rajoittavat palvelunsa kunnan rajojen sisäpuolella oleviin asiakkaisiin. Tietyt edunvalvontaorganisaatiot tarjoavat palvelujansa organisatoristen rajojen sisäpuolella. Nämä rajat voivat olla maakunta- tai seutukuntarajoja. Lisäksi on olemassa eri toimialoilla toimivia organisaatioita, jotka palvelevat etukäteen määriteltyjä asiakkaita. Näitä ovat esimerkiksi uusyrityskeskuspalvelut, yrityshautomot ja TE-keskuksen tuotteistetut asiantuntijapalvelut.

Elinkeinopolitiikan toteuttamiseksi kunnat ovat perustaneet seudullisia kehittämissyhtiöitä, teollisuuskyliä, kiinteistöyhtiöitä ja matkailun markkinointiyhtiöitä ja ovat omistajina teknologiakeskuksissa ja tiedepuistoissa. Kunnilla onkin tänä päivänä merkittävä rooli edistää yrityspalveluneuvonnan avulla yrittäjyyttä seututasolla. (Sotarauta, ym., 1999; TEM, 7/2010.) Neuvontaan kuuluu rahoitusneuvonta, yrityksen perustamiseen liittyvä neuvonta, kehittämiseen liittyvä neuvonta, matkailuneuvonta ja toimitiloja koskeva neuvonta. (KTM, 5/2004; KTM, 19/2005; TEM, 45/2012). Kuntien omistamat elinkeinoyhtiöt saavat tulorahoituksen pääosin verovaroista tuottaen palveluja, jotka ovat pääosin asiakkaille ilmaisia. Palvelut voidaan jakaa yrityskehitys- ja rahoituspalveluiksi, tutkimus- ja kehityspalveluiksi sekä asiointi- ja tietopalveluiksi. Näillä kaikilla sektoreilla on oma

palvelutuotantonsa tukea alueen yritysten kehittymistä. (Ks. TEM, 45/2012.) Palvelujärjestelmä on monimuotoinen mutta samalla yrityksille sekava, ja sitä on vaikea hahmottaa ja ymmärtää (vrt. Lambrecht & Pirnay, 2005). Organisaatioilla on toisistaan riippumattomat tuotteet ja palvelut. Kehitystyö tai tarjonnan koordinointi organisaatioiden välillä on vähäistä.

Julkisten yrityspalvelujen tuottajat eroavat yksityisistä palvelun tuottajista siinä, että niiden perustana on yhteiskunnallinen ohjaus. Valtio ja kunnat laativat organisaatioille tavoiteasetannan yleisellä tasolla ja antavat toiminnalle resurssit toteuttaa tavoitteet. Palvelut on suunnattu kaikille yrityksille (n. 266 000, TEM, 60/2012) ja yrittäjiksi aikoville. Pienten ja keskisuurten osuus yritysmäärästä on 99,8 % (TEM, 60/2012).

Kuviosta 4 nähdään, että yrittäjää ympäröi seututasolla lukuisa joukko erillisiä palveluntuottajia. Organisaatioiden tuotteet eroavat toisistaan konsepteiltaan ja määrältään jossain määrin. Asiakkaan on hakeuduttava kunkin organisaation luokse saadakseen kyseisen organisaation palvelun. Hämeenlinnan kaupungin elinvoimaohjelmassa (hameenlinna.fi, 1.12.2015) Linnan Kehitys Oy kuvaa seudun yrityspalvelut kehinä yrittäjien ja yrittäjyyttä miettivien ympärillä. Sisimmällä kehällä ovat tärkeimmät ypot. Kuvion muut toimijat (ulomman ympyrän sisällä) on kuvattu toimijoiksi, joiden palveluja yritykset käyttävät ensimmäisenä mainittujen organisaatioiden välityksellä. Hämeen liiton rooli nähtiin molemmilla tasoilla.



KUVIO 4. Julkiset yrityspalvelutuottajat Hämeenlinnan seudulla (Hämeenlinnan kaupungin elinvoimaohjelma, www.hameenlinna.fi, 1.12.2015).

Tavallisimmat yrityspalveluorganisaatioiden asiakkaat ovat pieniä yrityksiä, joilla on rajoittuneet resurssit ja kyvykyys hoitaa asioita itse (Kuusisto & Viljamaa, 2004: 283). Yritysten käyttämät palvelut riippuvat siitä, missä vaiheessa kehitystä tai elinkaarta yritys on. Tutkimuksen mukaan neuvoja kaivataan yritysten strategioihin, ei niinkään oman liiketoimintansa ongelmiin. (Martikainen & Nikkinen, 2004.) Tämä vaatii palveluntuottajalta läheistä, pitkäaikaista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, mikä vaikuttaa oppimisprosessiin. Tutkimuksen mukaan yrityspalveluorganisaatiot, jotka käyttävät ja kierrättävät korkeaa osaamista, voivat olla hyvinkin innovatiivisia. Ne eivät vain tydy siirtämään toisten tietoa. (Leiponen, 2001.)

4.1.1 Yrityspalveluorganisaatioille asetetut tehtävät ja muutospaineet

Yhteiskunta on turvannut yrityksille tarjottavat neuvontapalvelut perustamalla valtakunnallisia ja alueellisia yrityspalveluorganisaatioita. Näiden organisaatioiden tarkoituksena on turvata kaikille tasapuolinen palvelu ketään syrjimättä (Hajlmarsson & Johansson, 2003). Niiden tarkoitus ei ole kilpailla yksityisten yritysten kanssa vaan täydentää näiden palveluja ja varmistaa, ettei yrityksiltä jää saamatta mitään niin sanottua peruspalvelua (Mole & Bramley, 2006). Näitä peruspalveluja ovat esimerkiksi yrityksen perustamiseen liittyvät asiat.

Alueen kehittymiselle on tärkeää, että alueen yrityspalveluorganisaatiot osaavat hyödyntää asemansa tuomia mahdollisuuksia. Kehitystyö on alueellista elinkeinotoimintaa, joka on yhteistyötä yrityspalveluorganisaatioiden, yritysten ja muiden sidosryhmien välillä. Yrityspalveluorganisaatioiden osaamisen kehittäminen on yhteiskunnan etujen mukaista. (Koski, 2002). Alueellisen kehityksen toimenpiteitä ovat yhteistyössä tehtävä aluemarkkinointi, kansainvälistymisen edistäminen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistäminen (Lakso, 2000: 5). Tässä työssä yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyön toimivuus on tärkeää yrittäjien kilpailukyvyn kehittämiseksi (Anttila, 1998).

Kaikkien yrityspalveluorganisaatioiden tavoitteena on yleisellä tasolla pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään yritystoiminnan toimintaedellytyksiä ja alueellista kilpailukykyä (ks. esim. Mole ym., 2011). Ypot pyrkivät proaktiivisesti kustannustehokkaaseen toimintaan, johon sisältyvän neuvontapalvelun on vastattava asiakkaan monimuotoisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Neuvontapalvelu on muuttanut muotoaan, sillä yrityksille suunnatut suorat rahalliset tuet ovat muuttuneet epäsuoriksi tukimuodoiksi, informaation jakamiseksi, neuvonnaksi ja tietotaidon lisäämiseksi. Tämä on lisännyt yrityspalveluorganisaatioiden

olemassaolon tarvetta. Yritysten menestymisen kannalta onkin tärkeää, että ypot pystyvät hyödyntämään olemassa olevat organisaatiot, toiminnot ja resurssit mahdollisimman kilpailukykyisesti sekä tarjoamaan yrityksille niiden tarvitseman palvelun (Mole ym., 2011). Asiakkaan tarvitseman tiedon on oltava helposti saatavilla tarpeen mukaan. Tämä vaatii ypoilta tiivistä verkostoyhteistyötä. Aikaisempien selvitysten mukaan yrityspalveluorganisaatioiden toiminnan muutoksille on olemassa selkeä yhteiskunnallinen tarve (TEM, 2010; TEM, 7/2012). Asiakaspalautteen ja viimeaikaisten selvitysten mukaan suomalaista julkista yrityspalvelujärjestelmää on uudistettava (emt.).

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja tänä päivänä tämä muutos on ennennäkemättömän nopeaa. Ypojen asiakkaina olevien yritysten osaamisen taso kasvaa koko ajan. Tämä luo paineita yrityspalveluorganisaatioille kehittää omaa osaamistaan (Robson & Bennet, 2010). Muutokset vaativat neuvontapalvelutyössä olevilta henkilöiltä enemmän erikoisosaamista, koska asiakkaiden palvelutarpeet erikoistuvat (Mole ym., 2011). Tämä vaatii muutoksia koko yrityspalveluorganisaatiokentässä. Työ- ja elinkeinoministeriö pyrkii vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ohjaamalla paikallisia julkisia yrityspalveluorganisaatiota kokoamaan kaikki Yritys-Suomi-brändin alle. Brändi sisältää mm. valtakunnallisen internetpalvelun sähköisenä kanavana. Yrittäjät voivat täten hyödyntää uutta tekniikkaa tiedon hankinnassa. (KTM, 19/2005; TEM, 45/2012.)

Yritys-Suomi-palvelussa on valtakunnallinen puhelinpalvelukeskus, josta yrittäjät voivat kysyä neuvoja ongelmiinsa. Keskus myös ohjaa yrittäjät oikeiden ypo-henkilöiden luokse. Yritys-Suomi-brändin alla toimii koko maan kattava seudullinen yrityspalveluverkko, jonka pääasiallisia asiakkaita ovat mikro- ja pienyritykset. Sen tehtävänä on hoitaa tietopalvelua, kartoittaa asiakkaan palvelutarve ja ohjata asiakas eteenpäin palveluketjussa. Yrityksille, joilla on kasvuhalu ja -kykyä, on suunniteltu oma kasvuyrityspalvelu. Palvelun tarkoituksena on tunnistaa kyseiset yritykset ja tukea niitä. Myös tutkimus- ja tuotekehitykseen tullaan panostamaan. Yrityksille tarjotaan innovaatiopalveluja ideoiden

kehittämiseksi yrityshankkeiksi. Asiakkaille on tarkoitus nimetä omaneuvojat, jolloin asiakas asioisi aina saman henkilön kanssa. Suunnitteilla on, että asiakkailta on jatkossa käytössä palvelusetelit, joilla he voivat ”ostaa” haluamaansa yrityspalveluorganisaation palvelua. (Ks. KTM, 19/2005; TEM, 45/2012.)

4.2 Hämeenlinnan seudun kilpailukytekijät

Vuonna 2006 Hämeenlinnan seutukunta koostui kahdeksasta kunnasta: Hattula, Hauho, Hämeenlinna, Janakkala, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos, joiden yhteenlaskettu asukasluku oli 89 481. Vuonna 2009 Hauho, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos liittyivät Hämeenlinnan kaupunkiin. Kuntien kokonaispinta-ala on liki 3 000 km². Seutukunta kuuluu Kanta-Hämeen maakuntaan ja Etelä-Suomen lääniin. Hämeenlinna suurimpana kuntana on seudullinen ja maakunnallinen keskus, jossa vuonna 2014 asui 67 806 asukasta. Seutukunta muodostaa yhtenäisen työssäkäyntialueen, mikä auttaa ypojen välistä seudullista yhteistyötä, koska etäisyydet seudun sisällä ovat ajallisesti lyhyet. (www.kehittamiskeskus.com 25.5.2006; www.tilastokeskus.fi, 1.12.2015.)

Suomen 71 seutukunnan joukossa Hämeenlinnan seutu sijoittuu kilpailukykyanalyysin (analyysissä verrataan bruttokansantuotetta, työllisyyttä, väestönlisäystä, osaamisrakennetta, yritysdynamiikkaa ja kuntataloutta) seutukuntavertailussa sijalle 13. Väestönkasvu on ollut viime vuosina positiivista lähes kaikissa kunnissa, ja seudun väestön kasvu on ollut noin 350 henkilöä vuodessa. Seudulla oli neljänneksi vähiten työttömiä vuoden 2012 seutukuntavertailussa. Työpaikat ovat lisääntyneet, ja ne on luotu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Vuonna 2012 seudulla oli 38 492 työpaikkaa. Bruttokansantuotetta asukasta kohden vertailtaessa seutukunta sijoittuu seutukuntavertailussa sijalle 10. (Aro & Laiho, 2014.) Työpaikkaomavaraisuus on hyvä, mutta samanaikaisesti pendelöintiä lähinnä Helsinkiin ja Tampereelle on runsaasti. Vuonna 2014 seudulle perustettiin 455 uutta yritystä

ja 458 lopetti, joten nettovähennys oli -3 yritystä (tilastokeskus.fi, 1.12.2015). Samana vuonna seudulle etabloitui 30 yritystä. Tällä hetkellä Hämeenlinnan seudulla toimii 5 489 yritystä (emt.).

Yritysten T&K-toiminta on ollut melko vaatimatonta Hämeenlinnan seudulla. Suomessa toimii noin 880 henkilöä julkisella sektorilla tarjoten T&K-palveluja 270 miljoonan euron panostuksella (TEM, 7/2012). Hämeenlinnan seudun osuus tästä on noin 0,4 % (tilastokeskus.fi, 1.12.2015). Yksi ongelma tällä sektorilla on tiedekorkeakoulun puuttuminen seudulta. Tätä on pyritty korvaamaan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaa tehostamalla. Samoin seudulla on pyritty elinvoimaohjelman mukaisesti yhteistyöhön Helsingin ja Tampereen yliopistojen kanssa.

TAULUKKO 12. Tunnuslukuja Hämeenlinnan seudulta (www.kehittamiskeskus.com 25.5.2006, www.kuntaliitto.fi 26.5.2006 ja www.hamepuntari.fi 26.5.2006; Aro & Laiho, 2014; Tilastokeskus 1.12.2015).

	2014/ (2005)	Muutos (%) vuosina 2005–2014
Hämeenlinnan seudun väestö	94 332/(89 481)	4 851
Työikäisiä (% väestöstä)	72 % /(66,40 %)	5,6 %-yks
Työttömyys (% työvoimasta)	8,9 % / (9,50 %)	-0,6 %-yks
Työpaikkoja (kpl)	38 492/(35 684)	2 808
BKT/asukas sijoitus seutukunnista	10/(8)	-2
T&K-menot / Suomen kokonaisuudesta	0,4 %/(0,5 %)	0,1 %-yks.
Työpaikkaomavaraisuus	95 %/(94,70 %)	0,3 %-yks.
Yritysten määrä	5 489/(5 728)	-238

Hämeenlinnan seudun ympärillä 150 kilometrin säteellä asuu lähes 2 miljoonaa asukasta. Seudun elinkeinorakenne on kolmanneksi monipuolisin Suomessa. Vahvimpina toimialoina ovat palveluala (68,5 %), jalostus (25,7 %), alkutuotanto (4,4 %) ja tuntematon (1,4 %)

(tilastokeskus.fi, 1.12.2015). Kolmasosa kaikista työpaikoista on julkisia (terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut, julkinen hallinto, maanpuolustus ja koulutus) (emt.). Aikaisemmin Hämeenlinnan seudun työvoima oli keskittynyt hallinto- ja koulutusalan työtehtäviin, ja varsinkin Hämeenlinnaa luonnehditaan joissain yhteyksissä hallinto- ja koulukaupungiksi. Hämeenlinnan seudun työttömyysaste on noin 8,9 % (emt.). Seudulla on tällä hetkellä jo tietyillä toimialoilla työvoimapulaa. Yksi syy tähän on, etteivät työvoiman tarjonta ja kysyntä kohta.

Alueiden ja yritysten kilpailukyvyn perusehto on jatkuva innovointi ja uudistuminen (Stähle ym., 2004). Yrityksen menestystä arvioidessa sitä yleensä perustellaan yrityksen itsensä olemuksella ja ympäristötekijöillä (Porter, 1991: 96). Yritykselle on strategisesti tärkeää analysoida toimintaympäristöään. Tähän analyysiin kuuluu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien, kuten työvoiman, hyödyntäminen joustavasti (Pyke & Sengenberger, 1992). Yritysten tuotestrategiaa leimaa erikoistuminen ja keskittyminen kapeampaan asiakassegmenttiin (Kautonen, 1998: 110). Täten voidaan saavuttaa alueellista kilpailuetua verrattuna muihin seutukuntiin. Kilpailuetu voi olla jotain erityisosaamista tai hyviä verkostoja, joita toimintaympäristö pystyy tarjoamaan. Yritykset tekevätkin sijaintipäätöksiään logistisen sijainnin, erilaisten tukien, palvelujen, yrittäjyysilmaston, tonttiasioiden ja työvoiman saannin mukaan. Lisäksi vaikuttaa kunnan suhtautuminen yrittäjyyteen. (Koski, 2002.) Menestyvä ja kilpailukykyinen alue vaatii alueelle menestyviä yrittäjiä, jotka ovat riskinotto kykyisiä, idearikkaita ja kyvykkäitä tekemään riittäviin tietoihin perustuvia päätöksiä nopeasti.

Yritysten kannalta on tärkeää, millainen yritystoimintaa tukeva alueen yrittäjyyskulttuuri on. Tässä yrittäjyyttä edistävässä kulttuurissa yrityspalveluorganisaatioiden toiminta on tarkoituksenmukaista ja yksilöt kykenevät toimimaan itsenäisesti. Yrityspalveluorganisaatioiden on hallittava informaatiovirtoja ja kyettävä erottamaan niistä olennainen tieto. Yritykset eivät saa liikaa tukeutua ypojen palveluihin ja tuotteisiin, sillä

jatkuvan julkisen talouden tuesta riippuvaista seutua ei voida pitää terveenä ja elinvoimaisena (Harisalo, 1988: 73). Hämeenlinnan seudullatämä ei ole ongelma. Pelkästään logistinen sijainti takaa alueelle mahdollisuuden menestyä. Monet tutkijat ovatkin sitä mieltä, että alueet ovat erilaisia riippuen sijainnista (ks. esim. Mole & Keogh, 2009). Muutama yhteinen piirre menestyneillä seuduilla kuitenkin on: yrittäjähenkisyys, kyvykkyys ja joustavuus. Näillä alueilla sosiaalisten ja taloudellisten resurssien yhteiskäyttö tulee erittäin tärkeäksi. (Pyke & Sengenberger, 1992.)

4.3 Hämeenlinnan seudun yrityspalveluorganisaatioiden tuotteet ja palvelut

Ministeriö määritteli kymmenen vuotta sitten (KTM 19/2005: 20/) neuvontapalvelut toiminnaksi, jossa

asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuva henkilökohtainen tietojen antaminen, koostuu joukosta erilaisia yksityisen ja julkisen sektorin tarjoamia neuvonta-, konsultointi-, yrittäjyyskoulutus- ja rahoitusneuvontapalveluja, jotka liittyvät yrityksen perustamisvaiheeseen ja toimintaan.

Ypojen neuvontapalveluja antava henkilökunta voidaan jakaa edellä mainitun julkaisun mukaisesti asiantuntijoihin ja erikoisasiantuntijoihin. Asiantuntija on ministeriön mukaan ”yleisnimitys henkilöstä, joka osaa analysoida asiakkaan tilanteen, tehdä johtopäätökset ja valmistella suunnitelman, jolla tilanne voidaan ratkaista”.

Eriyisiasiantuntija on ministeriön (KTM 19/2005: 19) mukaan ”henkilö, joka hallitsee

vertailuryhmän jäsenten mielestä hyvin tai erinomaisesti määritetyt erityistietoja ja -taitoja edellyttävät asiat (esim. juristi, tilintarkastaja, liikkeenjohdon konsultti, teknologia-asiantuntija, rahoitusasiantuntija); oman alansa paras asiantuntija, huippuasiantuntija”.

Yrityspalveluorganisaatioiden palvelujen määrä on valtakunnallisesti kattava. Näin on myös tämän tutkimuksen piiriin kuuluvilla yrityspalveluorganisaatioilla. Taulukosta 13 nähdään organisaatioiden tuottamat palvelut yrityksille ja yrittäjäksi aikoville henkilöille vuosina 2004 ja 2014. Tiedot on kerätty organisaatioiden johtajilta sähköpostitse 9.6–26.6.2006 ja 5.1.–18.1.2014 täydentäen aikaisempia haastatteluja.

TAULUKKO 13. Yrityspalveluorganisaatioiden palvelut (X = vuoden 2004 tilanne ja O = vuoden 2014 tilanne).

Tuote/Toimija	1	2	3	4	5	6	
Liiketoiminnan kehittäminen	X	X	X/O	X/O	X/O	X/O	
Elinkeinopolitiikkaan vaikuttaminen	X/O	X/O	X/O	X/O	X/O	X/O	1 Hämeen kauppakamari ry
Hanketoiminta		X/O	X/O	X	X/O	X/O	2 Hämeen liitto
Rekisterit (mm. toimitilat, yritysrekisteri, kuntatietoa ja erilaisia tietokantoja)	X/O	X/O	O	X/O	X/O	X/O	3 Hämeen TE-keskus Nyk. Hämeen ELY-keskus
Koulutus	X/O		X/O	X/O	X/O	O	4 Hämeen Uusyrityskeskus ry
Omistajanvaihdos			X/O	X/O	X/O	X/O	5 Hämeen Yrittäjät ry
Yritysidean arviointi			X/O	X/O	X	X/O	6 Kehittämiskeskus Oy Häme (nyk. Linnan Kehitys Oy)
Neuvonta liikeidean kehittämisessä			X/O	X/O	X	X	
Yrityksen perustamiseen liittyvä neuvonta			X/O	X/O	X		
Rahoitus		X	X/O	O		X/O	
Seudun markkinointi	X	X/O				X/O	
Yritystoiminnan kannattavuuslaskelmat	X		X/O	X/O		O	
Lakipalvelut	X/O			X/O	X/O	O	
Kansainvälistyminen	X/O	X/O	X/O	O	O	O	
Julkaisutoiminta	X/O	X/O	O	O	X/O	O	
Hautomopalvelu			X	O	X	O	
Toimitilat				X/O		X/O	
Työehtosopimusneuvonta	X			O	X/O	O	
Työllisyysperusteinen rahoitus		X				X	
Taloushallinnon kansiot	X/O						
Alkuperäistodistukset (lakisääteinen)	X/O						
Tulliasiakirjat (lakisääteinen)	X/O						
Yritystontit						X/O	
Jäsenyritysten edunvalvonta	X/O				X/O		
Kaupanvahvistukset						X	
Yrityssaneeraukset					X		
Perintäpalvelut					X		
Teknologiapalvelu			X			O	
Starttirahalausunnot				X/O			
Verkostoitumispalvelut	O						
Verotusneuvonta	O						
Työllisyysperusteinen rahoitus			O		O		

Teknologiapalvelu				O		O	
Keksintöihin liittyvä palvelu				O		O	
Osaamisen kehittäminen				O		O	
Ympäristönormien noudattaminen				O		O	
Työelämän kehittäminen				O		O	
Sijoittautumispalvelu						O	
Tapahtuma- ja matkailupalvelu						O	
Alue- ja kiinteistökehittäminen						O	

Taulukko 13 osoittaa Hämeen liiton panostavan yleiseen seudun kehittämiseen ja erilaisiin hankkeisiin liittyviin rahoituspalveluihin. Organisaatio panostaa kansainvälistymispalveluihin ja siihen liittyvään markkinointiin. Lisäksi organisaation palveluna on rekisterien ylläpito, joka lähinnä liittyy seudun menestymiseen liittyviin tekijöihin (esimerkiksi työttömyys, työllisyys, yritysten liikevaihdon kasvu).

Taulukon analysointi osoittaa useita tehtäviä, joita kaikki organisaatiot ilmoittavat hoitavansa. Ne ovat liiketoiminnan kehittäminen, elinkeinopolitiikkaan vaikuttaminen, rekisterien ylläpito (haastatteluissa tuli ilmi, että tämän toiminnan pitäminen itsellä johtui tietosuojalainsäädännöstä), koulutus, julkaisutoiminta ja kansainvälistymispalvelut. Näistä palveluista voidaan nostaa esiin suorat yrityspalvelut, joita ovat liiketoiminnan kehittäminen, koulutus ja kansainvälistymispalvelut. Lisäksi hanketoimintaa, omistajanvaihdospalvelua ja lakipalveluja ilmoitti tuottavansa neljä organisaatiota. Yritysidean arviointia tarjoaa kolme organisaatiota, vaikka seudulla on tähän tehtävään erikoistunut julkinen organisaatio. Tätä tehtävää varten seudulle on perustettu Hämeen Uusyrityskeskus ry.

Yhden organisaation tuottamia palveluja olivat toimitilapalvelu, taloushallinnon asiakirjat, alkuperäistodistukset, tulliasiakirjat, teknologiapalvelut, starttirahalausunnot, verkostoitumispalvelut, veroneuvonta, sijoittautumispalvelut, tapahtuma- ja

matkailupalvelut sekä alue- ja kiinteistökehittäminen. Näistä palveluista alkuperäistodistukset ja tulliasiakirjat ovat lainsäätäjän määräämiä. Lisäksi Hämeen Uusyrityskeskukseen starttirahalausuntopalvelu tuotetaan ELY-keskukselle, koska se on ministeriön ohjaama palvelu.

Palvelujen yhteenvetotaulukosta voidaan havaita, että vain kaksi organisaatiota, Hämeen liitto ja Linnan Kehitys Oy, ilmoittavat markkinoivansa seutua. Useissa organisaatioissa kuitenkin kerrottiin tavoitteeksi liiketoiminnan kehittäminen ja elinkeinopolitiikkaan vaikuttaminen. On ilmeistä, että muissa organisaatioissa ei nähty seudun markkinointitehtäviä yrityspalveluorganisaatioiden tehtäväksi. Muiden yksittäisten palvelujen osuus, kuten toimitila-asiat, veroneuvonta ja teknologiapalvelut, ovat selkeitä palveluja, sillä ne vaativat niin sanottua erikoisosaamista ja ovat jakautuneet tietyille organisaatioille.

Taulukosta 13 nähdään, että organisaatiot ovat pääsääntöisesti lisänneet palvelutarjontaansa. Huomioitavaa on, että mitään merkittäviä yrityspalveluja ei ole jäänyt pois kuluneen ajanjakson (2006–2014) aikana. Paikallisen yrittäjäjärjestön sekä ELYn ja Hämeen Uusyrityskeskukseen palvelutarjonnan laajentuminen on huomattava. Osa näistä muutoksista selittyy organisaation sisäisten muutosten vaikutuksesta tuotettaviin palveluihin. Yrittäjäjärjestön ja Uusyrityskeskukseen panos on lisääntynyt ns. operatiivisissa palveluissa, kuten kansainvälistymiseen liittyvissä palveluissa, työelämän kehittämispalveluissa ja korkean tason osaamista vaativissa palveluissa. Vain Hämeen kauppakamari ilmoitti tuottavansa verkostoitumispalvelua.

Taulukosta 13 voidaan tehdä havainto, että tuotettavia palveluja on runsaasti ja että tuottajat tarjoavat samankaltaisia palveluja. Edellä mainitut palvelut, joita tuottaa useampi

organisaatio lähes samoille yrityksille, voidaan luokitella niin sanotuiksi peruspalveluiksi. Hyvinä esimerkkeinä tästä ovat julkaisutoiminta, koulutus ja hanketoiminta. Kyseiset palvelut ovat taloudellisesti turvallisia tuottaa. Niissä epäonnistumisen mahdollisuus on vähäisempää, ja tuottaminen vaatii pienempiä resursseja kuin esimerkiksi teknologia- tai kansainvälistymispalvelut.

Palvelujen päällekkäisyys saattaa tuottaa ongelmia sekä organisaatiolle itselleen että asiakkaille. Asiakkaat voivat joutua miettimään, ovatko oikean organisaation luona hoitamassa asioitaan. Yrityspalveluorganisaatioille päällekkäisyyksistä syntyy epäterve kilpailutilanne ja erikoisosaamisen puute. Toisin sanoen organisaatiot kilpailevat samoista asiakkaista samoilla palveluilla. Lisäksi on huomioitava, että yrityksille palveluja tuottavien organisaatioiden resurssit ovat vähäiset, seutukunta on alueellisesti pieni ja asiakkaita on rajallinen määrä.

Toinen ongelma eli erikoisosaamisen hyödyntäminen tai sen kehittäminen on vaikeaa, koska tuotteita on niin paljon (Ks. Mole ym., 2011). Yhteisessä sopimuksessa (2004) osaamisen kehittäminen oli määritelty TE-keskuksen vastuulle. Vuoden 2011 sopimuksessa resurssien jakaminen nähtiin yhteistyön kehittämisen kautta saavutettavaksi. Henkilöille ei kuitenkaan jää aikaa eikä muita resursseja kehittää itseään jonkin osa-alueen erikoisosaajaksi, jota voitaisiin käyttää hyväksi verkostoyhteistyössä. Lisäksi huomio kiinnittyy siihen, mihin yrityspalveluorganisaatiot ovat erikoistuneet, toisin sanoen missä niillä on erikoisosaamista laajassa palvelujen joukossa.

Palvelujen runsauden lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, miten ja millaisilla resursseilla organisaatiot tuottavat palvelunsa. Pääsääntöisesti palvelunsa tuottavat itse Hämeen Uusyrityskeskus ry, ELY ja Linnan Kehitys. Näistä organisaatioista Hämeen

Uusyrittäjäkeskuksella on kapea erikoisosaamisalue, jonka toiset organisaatiot tunnustavat. Hämeen ELY toimii virkamiesvoimin, joita vahvistetaan yksityissektorin konsulteilla. Organisaatio edustaa valtiovaltaa saaden rahoituksensa kolmelta eri ministeriöltä. Linnan Kehitys Oy tuottaa palvelunsa pääsääntöisesti itse, pois lukien hankkeet. Hankkeissa käytetään niin sanottuja projektihenkilöitä, jotka ovat määräaikaista työntekijöitä. Organisaatio käyttää jonkin verran ulkopuolisia konsultteja työssään. Organisaatio edustaa Hämeenlinnan kaupunkia, jolta se saa koko rahoituksensa.

Selkeästi eniten alihankintaa eli ulkopuolisten organisaatioiden palveluja käyttävät Hämeen kauppakamari ry ja Hämeen Yrittäjät ry. Pääsääntöisesti Hämeen kauppakamarissa käytetään konsultteja tuottamaan palveluja. Jäsenyritysten edustajat antavat osittain omaa työpanostaan ilmaiseksi organisaation käyttöön. Hämeen Yrittäjät ry:n osalta on huomioitavaa, että lähes kaikki ulkopuolinen työpanos on organisaatiolle ilmaista. Nämä palvelujen tuottajat ovat pääsääntöisesti yrittäjäjärjestön jäseniä. Hämeen kauppakamari ry ja Hämeen Yrittäjät ry edustavat seudun yrittäjiä, joilta ne saavat toimintaan rahoituksen jäsenmaksuina. Lisäksi Hämeen kauppakamarin jäseniä ovat seudun kunnat, joiden vaikutusmahdollisuus on yhdenvertainen yritysten kanssa.

Edellä esitetystä nähdään organisaatioiden erilaiset tavat tuottaa ja tarjota palvelujaan. Kuntien ja valtion omistamissa organisaatioissa on selkeästi nähtävissä tietyn tasoista virkamiesmäistä ja byrokraattista tapaa tehdä asioita. Yritysten rahoittamien organisaatioiden palveluita leimaa ehkä joustavuuteen pyrkimisen aiheuttama palvelujen sekavuus. Jokainen yrityspalveluorganisaatio kykenee perustelemaan oman olemassaolonsa tärkeyden.

4.3.1 Hämeen kauppakamari ry

Hämeen kauppakamari ry on perustettu vuonna 1947. Sen toiminta-alueella Hämeenlinnan ja Forssan seudulla sekä Päijät-Hämeessä kokonaisuudessaan 20 kunnan alueella on noin 940 jäsenyritystä. Hämeen kauppakamarin tehtävänä on kauppakamarilain 1.11.2002/878 mukaan kehittää toiminta-alueensa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä sekä hoitaa sille säädettyjä ja määrättyjä julkisia tehtäviä. Organisaation asiakkaita ovat pääsääntöisesti jäsenet ja jonkin verran yritykset, jotka eivät ole jäseniä. Kauppakamarin päätösvaltaa käyttävät jäsenet yleiskokouksissa. Sen asioita hoitavat hallitus ja toimitusjohtaja ja hänen apunaan kauppakamarin toimiston henkilökunta (kuusi vakituista työntekijää sekä määräaikaissä työsuhhteessa ja työharjoittelussa yhdeksän henkilöä). Hallitus valmistelee kauppakamarin toimintasuunnitelman ja talousarvion esitettäväksi vuosikokouksissa. Hallitukseen kuuluu puheenjohtaja, kolme varapuheenjohtajaa ja 18 jäsenyrityksen edustajaa.

Hämeen kauppakamarissa toimii kymmenen valiokuntaa, jotka koostuvat jäsenyritysten edustajista. Yleiskokous nimeää valiokunnat vuodeksi kerrallaan. Valiokuntien tehtävänä on edistää oman alansa kehittymistä ja vaikuttaa kilpailun toimivuuteen. Uutena elimenä aloitti vuoden 2007 alussa nelihenkinen vaalivaliokunta, jonka tehtävänä on valmistella seuraavan vuoden luottamustehtävät. Toiminta perustuu jatkossakin kauppakamarilakiin 1.11.2002/878. Organisaation tuotot ja varainhankinta vuonna 2014 oli yhteensä 1 028 000 euroa. Rahoitus koostuu jäseniltä saatavista jäsenmaksuista, koulutustilaisuuksista sekä viranomais- ja neuvontapalveluista saaduista tuotoista.

4.3.2 Hämeen liitto

Hämeen liitto on perustettu vuonna 1953. Sen toiminta-ajatus johdetaan sille määrättyistä

kahdesta lakisääteisestä tehtävästä: sen tulee johtaa ja valvoa maankäyttöä ja rakentamista Kanta-Hämeen kuntien alueella (maankäyttö- ja rakennuslaki) ja vastata maakunnan yleisestä kehittämisestä (alueen kehittämislaki). Aluesuunnittelu on aluekehittämisen ohella maakuntaliiton keskeinen lakisääteinen tehtävä, jolla luodaan maakunnan fyysisistä lähtökohdista puitteita aluekehittämiselle ja toimivalle aluerakenteelle. Aluesuunnittelun keskeisenä tavoitteena on kehittää maakuntaa ja sen alue- ja yhdyskuntarakennetta sekä maankäyttöä. Lisäksi organisaatiolle kuuluu maakunnan kansainvälistymisasiat ja EU:n rahojen jakaminen eri muodoissaan maakunnan alueella. Hämeen liiton toiminnoista 80–90 % on lakiin perustuvia.

Organisaation asiakkaita ovat lähinnä kunnat, jotka myös rahoittavat sen toiminnan. Hämeen liiton korkein päättäjä on muutaman kerran vuodessa kokoontuva maakuntavaltuusto, jonka tehtävänä on hyväksyä organisaation toimintaa ohjaavat asiapaperit, budjetti ja toimintakertomus. Maakuntahallitus valmistelee maakuntavaltuustolle menevät asiat ja käsittelee erilaisia kehittämistoimiin liittyviä asioita. Samoin kuin valtuustossa myös hallituksen koostumuksessa on otettu huomioon poliittisten puolueiden saama kannatus kunnallisvaaleissa, seutukuntien suhteellinen koko ja tasa-arvolaki. Organisaatiossa työskentelee 26 henkilöä, ja sen budjetti vuonna 2014 oli lähes 3,4 miljoonaa euroa.

4.3.3 Hämeen Uusyrityskeskus ry

Hämeen Uusyrityskeskus ry on perustettu vuonna 1997. Sen toiminta-ajatuksena on edistää yrittäjyyttä sekä kannustaa ja edesauttaa uusien elinkeipoisten yritysten syntymistä. Lisäksi organisaatio on mukana luomassa toiminta-alueellaan uutta, monipuolista ja tervettä yritystoimintaa. Uusyrityskeskuksen tarkoituksena on edistää elinkeinoelämän kehittymisen ja yrittäjyyden yleisiä edellytyksiä. Uusyrityskeskuksen pääasiallinen tehtävä on neuvoa asiakkaita, joilla on suunnitteilla yrityksen perustaminen. Se järjestää myös koulutusta

yrittäjäksi aikoville yhteistyössä Hämeen työvoima- ja elinkeinokeskuksen ja Kiipulan ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen kanssa.

Organisaatio toimii Hämeenlinnan seudun kolmen kunnan alueella (Hämeenlinna, Hattula ja Janakkala). Toiminnan rahoitus koostuu kuntien (65 %) ja jäsenyritysten (35 %) maksuosuuksista. Toimintaa johtaa toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa toimii yksi yritysneuvoja. Asiakastapaamisia vuonna 2014 oli 2 302. Valtaosa yrityksistä perustettiin kaupan ja palvelun aloille. Organisaation liikevaihto vuonna 2014 oli 200 000 euroa.

4.3.4 Hämeen Yrittäjät ry

Hämeen Yrittäjät ry, joka on perustettu 1941, on Suomen Yrittäjien aluejärjestö. Sen tehtävänä on parantaa yrittäjien ja järjestöjen toiminnallisia edellytyksiä olemalla vaikuttaja- ja asiantuntijaorganisaatio. Lisäksi organisaation tehtävänä on paikallisyhdistysten toiminnan tehostaminen ja yrittäjäyiskoulutuksen koulutustarjonnan parantaminen. Se pyrkii toiminnallaan olemaan viestinvälittäjä yrittäjien ja päättäjien välillä. Organisaatiolla ei ole lakisääteisiä tehtäviä. Toiminnan painopistealueina ovat pienyritysten kilpailuaseman vahvistaminen työnantajana, yrittäjän sosiaaliturvan parantaminen, julkisen palvelutuotannon avaaminen kilpailulle, aluekilpailun tasapainottaminen sekä yrittäjäyiskoulutuksen kehittäminen. Organisaatio toimii Kanta-Hämeen alueella, johon kuuluvat Hämeenlinnan, Forssan ja Riihimäen seutukunnat. Hämeen Yrittäjiin kuuluu (vuonna 2014) 16 paikallisyhdistystä, ja jäseninä sillä on 3 284 yritystä, jotka pääsääntöisesti ovat pieniä, alle kymmenen henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Hallituksen muodostavat puheenjohtaja ja 16 paikallisyhdistyksen puheenjohtajaa. Organisaatiossa työskentelee toimitusjohtajan lisäksi neljä työntekijää. Neuvontatyössä Hämeen Yrittäjät käyttävät noin 160:tä jäsenistöstään koostuvaa asiantuntijaa. Heidän työpanostuksensa on vastikkeetonta työtä. Rahoitus koostuu pääosin jäseniltä perittävistä jäsenmaksuista. Organisaation

asiakkaita ovat jäsenet.

4.3.5 Linnan Kehitys Oy

Vuonna 2000 perustetun seudullisen elinkeinoyhtiö Linnan Kehitys Oy:n (ent. Kehittämiskeskus Oy Häme, organisaatiomuutos 1.7.2014) tehtävänä on seutukunnan yritysten toimintaedellytysten ja seudun kilpailukyvyn parantaminen. Linnan Kehitys Oy:n toimintastrategian mukaisesti se koordinoi alueen kehittävää tutkimustoimintaa ja hyödyntää tutkimusosaamista. Yrityksen asiakkaita ovat Hämeenlinnan kaupungin alueella asuvat yksityishenkilöt ja yritykset sekä alueelle siirtymistä suunnittelevat yritykset. Yhtiön omisti vuonna 2004 kahdeksan kuntaa (Hämeenlinna, Janakkala, Lammi, Tuulos, Hauho, Renko, Hattula ja Kalvola). Nykyään organisaation omistaa Hämeenlinnan kaupunki yksin. Hallituksessa on puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja seitsemän jäsentä (1.4.2014 lähtien jäsenmäärä viisi). Organisaatiossa työskentelee toimitusjohtajan lisäksi 33 työntekijää. Yhtiön liikevaihto vuonna 2014 oli vähän yli 2,4 miljoonaa euroa. Yhtiöllä on viisi yrityskehittäjää, joiden toimipaikat sijaitsevat Hämeenlinnassa. Heidän tehtävänä on tarjota asiakkailleen perusneuvontaa sekä välittää yhtiön ja kunnan palveluita yrittäjille ja yrityksille. Lisäksi heidän tehtäviinsä kuuluvat Hämeenlinnan seudun matkailuyritysten kehittäminen, yritysten verkostoituminen ja liiketoiminnan kasvattaminen, erityisesti kokousmatkailun kehittäminen ja markkinointi.

4.3.6 Hämeen ELY-keskus

Hämeen ELY-keskuksen toiminta-ajatuksena on toimia Työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa alueellisena kehittämisorganisaationa. Organisaatio edistää toiminta-alueellaan (Kanta- ja Päijät-Häme) elinkeino-, työvoima- ja osaamisen tehtäviä. Lisäksi se vastaa ympäristö- ja luonnonvara-asioista. Hämeen ELY-keskus kehittää lakisääteisiin

yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa ja hoitaa sille laissa säädettyjä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tehtäviä sekä elinkeinoelämän ja innovaatioympäristön kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Hämeen ELY-keskus vastaa rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista Etelä-Suomen alueella. Organisaatio tarjoaa alueellisesti ja keskitetysti yrityksille ja yritystä perustaville neuvonta-, kehittämis- ja rahoituspalveluja. Tavoitteena on parantaa tietoperustaa, joka tukee kansalaisten ja yritysten toimintaa sekä alueellista päätöksentekoa. Hämeen ELY-keskus hallinnoi tietoa alueen elinkeinoelämän, ympäristön, työllisyyden ja koulutuksen tilasta ja ennakoi tulevaa kehitystä. Lisäksi organisaatio kehittää alueiden käyttöä ja yhdyskuntarakennetta sekä ohjaa rakentamista.

Organisaation tarkoituksena on tarjota palveluja yrityksille, jotka haluavat kehittää liiketoimintaansa, hakevat kasvua ja haluavat kansainvälistyä. Palvelut on jaettu kehittämiskartoitukseen (kartoitetaan yrityksen tarpeet), yritysten kehittämisspalveluihin (koulutus- ja konsultointipalvelut) ja muihin palveluihin ohjaamiseen (Finnveran, Tekesin, ELY-keskuksen rahoituspalvelut, TE-toimiston palvelut ja Yritys-Suomi-palvelut). Toimintaa johtaa ylijohtaja, jonka alaisuudessa toimii johtoryhmä. Toiminta on jaettu Etelä-Suomen suuralueen yhteisiin rahoitus- ja maksatuspalveluihin. Hämeenlinnan toimipisteessä työskentelee 55 henkilöä. Hämeen ELY-keskuksen liikevaihto vuonna 2014 oli 9 700 000 euroa.

4.3.7 Yrityspalveluorganisaatioiden kehityssuunnat

Työ- ja elinkeinoministeriön tavoitteena valtakunnan tasolla on, että Suomessa olisi käytössä kansainvälisesti vertaillen huippuluokan julkinen yrityspalvelujärjestelmä. Kyseessä on hanke, jossa luodaan toimiva yrityspalvelujärjestelmä tuleville vuosille (TEM, 2010). Yrityspalveluorganisaatiot yritetään saada toimimaan proaktiivisesti, hyödyntäen nykyisiä ja uusia kehitettäviä palveluja (TEM, 7/2012). Palveluja tarjotaan tasapuolisesti ja

kustannustehokkaasti ympäri maata. Palvelujärjestelmän uudistamisen yhtenä lähtökohtana on, että jos globaalin kilpailun vuoksi yritysten on oltava maailman parhaita, on yrityspalveluissa Suomen kuuluttava maailman kärkijoukkoon. (KTM, 5/2004; ks. myös TEM, 45/2012.)

Useimmat pienet yritykset eivät kasva laisinkaan, ja hyvin harvat kasvavat merkittävästi (Storey, 1996; Wiklund, 1998). Yritysten kasvun ei tarvitse olla ypojen toiminnan lähtökohtakaan. Suomessa uusista yrityksistä poistuu kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana 70–90 %. Tämä kuvaa pienyritysten heikkoa markkinoilla pysymistä, mikä taas ei ole suuryritysten ongelma. (Kyrö ym., 1999: 23.) Puolet aloittaneista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisten toimintavuosien aikana. Yleiseurooppalaisen tutkimuksen mukaan Euroopan alueen yrityksistä keskimäärin 50 % lopettaa ensimmäisen kymmenen vuoden aikana. (Kallio, 2002.) Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää alueiden menestymisen kannalta, että yritystoimintaa tukevat palvelut voidaan tuottaa siten, että elinkelpoiset, kasvukykyiset ja kasvuhaluiset yritykset saisivat laadukkaita yrityspalveluja.

Alueen kilpailukyvyyn ja menestymisen kannalta yksi tärkeä tekijä on yrityspalveluorganisaatioiden strategiat. Strategian osalta Hämeenlinnan seudulla on ongelmia, vaikka seudulla onkin laadittu seudullinen elinvoimaohjelma. Ongelmana on yrityspalveluorganisaatioiden suuri määrä ja näiden organisaatioiden strategioiden erilaisuus. Vaikka niissä olisikin samoja asioita yleisellä tasolla (kasvu, työllisyys jne.), tietty yhtenäisyys puuttuu eikä yhteistä linjaa ole sisäistetty. Lisäksi asiaa hankaloittaa kuntien omat erilaiset strategiat sekä erilaiset hankkeet, joita seudulla on erittäin paljon. Näistä hankkeista on vaikea saada tietoa, ja niitä on erittäin vaikea asemoida seudun yhteiseen strategiseen suuntaan.

Yrityspalveluorganisaatiot joutuvat strategioissaan ottamaan huomioon muiden

organisaatioiden strategiat. Esimerkiksi Hämeen kauppakamarin on huomioitava toiminnassaan Keskuskauppakamarin strategia. Hämeen liiton on huomioitava kuntien elinkeinostrategiat ja muut strategiat, ja Linnan Kehitys Oy:n on huomioitava omistajan eli Hämeenlinnan kaupungin linjaukset. Kaikkien alueellisten yrityspalveluorganisaatioiden on lisäksi huomioitava omassa strategiassaan seudun elinvoimaohjelma. Näin ollen nykyinen globaali, dynaaminen ja kilpailullinen ympäristö vaatii organisaatioilta uudistuksia organisaation omaan strategiaan. Tällä organisaatio kykenee parantamaan tehokkuuttaan ja saavuttamaan kohtuullisen menestyksen (Van Horn & Harvey, 1998).

Strateginen suunnittelu ei voi olla erillään organisaation toiminnasta. Strategia ei saisi myöskään olla ”yhden lähteen näkökulma”, koska yksittäinen organisaatio on yksin liian haavoittuvainen ympäristössään tapahtuville muutoksille. (Miles & Snow, 1992.) Seudullisten yrityspalveluorganisaatioiden tulee myös olla mukana alueellisessa strategian luomisessa. Harmaakorven ym. (1/2003: 34) mukaan alueen strategiaa luotaessa tulee ottaa huomioon useita seikkoja. He nostavat esille alueen sijainnin ja imagon, alueen koulutustason ja -rakenteen, alueen toimialarakenteen, alueen nykyisen korkeakoulutoiminnan ja alueen innovaatiojärjestelmän rakenteen. (Harmaakorpi ym., 1/2003.) Harmaakorven ym. (1/2003) listaan täytyy lisätä yritysten ja organisaatioiden verkostoyhteistyö, sillä maissa, joissa yritykset ovat pieniä, yritysten välinen verkostoyhteistyö on luonnollista elinkeinopolitiikan strategiaa (Linkola, 1996).

4.3.8 Asiakasrajapinnasta syntyvät kehityspaineet

Asiakas kohdataan erilaisissa tilanteissa eri yrityspalveluorganisaatitasoilla, eli asiakasrajapinta muodostuu tapauskohtaisesti. Asiakkaan on mahdollista olla yhteydessä suoraan organisaation ylimpään johtoon, keskijohtoon, asiantuntijaan tai toimistotyöntekijään. Se, mihin kohtaan organisaatiota asiakasrajapinta muodostuu, voi riippua monesta tekijästä. Asiakas saattaa sattumanvaraisesti olla yhteydessä johonkin

henkilöön, tai hän voi olla yhteydessä joltakin tutulta saamansa suosituksen perusteella. Yhteydenotto voi tapahtua tarkan tiedon perusteella tai ”mutu- tuntumalla”, jolloin asiakas olettaa kyseisen henkilön ja organisaation olevan oikea antamaan tietoa tarvitsemastaan asiasta. Ypo on myös voinut etukäteen määritellä, millä tasolla organisaatiossa asiakasrajapinta sijaitsee. Yrityspalveluorganisaation työntekijä voi myös ohjata asiakkaan toisen henkilön luokse. Yhteistyön tiivistyessä organisaatioiden rajapinnat saattavat hämärtyä, mikä saattaa siirtää niitä.

Yrittäjä on tekemisissä eri yrityspalveluorganisaatioiden kanssa. Yksi suurimmista ongelmista onkin se, että ypojen tarjoamat palvelut menevät asiakkaan näkökulmasta katsoen sekaisin organisaatioiden runsauden takia (ks. Lambrecht & Pirnay, 2005). Tarvitessaan yritystoimintaansa apua asiakkaan on erittäin vaikeaa tai lähes mahdotonta olla varma siitä, että on oikean organisaation luona. (Arnkil, 1991.) Vaikeudesta saada näitä ulkoistettavia palveluja kertoo myös haastateltavien näkemys:

Mun mielestä se palvelu, jos asiakasnäkökulmaa aattelee, niin enemmän just on ongelma se, että toimjoita on rutkasti, ja sitten hämärtyy se, että mistä sitä palvelua vois hakee.
(Henkilö f, 2004.)

Silloin kun asiakkaan tarve on selkeä, on hänen helppo määritellä, kenen puoleen hän kääntyy. Esimerkiksi kun yrittäjä tarvitsee verotukseen liittyvää tietoa, hän menee paikalliseen verotoimistoon, josta saa apua pulmaansa. Ongelma syntyykin silloin, kun asiakkaan tarvitsema tieto vaati tiettyä erikoisosaamista, jota on vaikea kohdistaa tietyn organisaation tehtäväksi. Asiakkaan ei tarvitse tietää tai ymmärtää palvelun taustatekijöitä. Asiakkaalle on tärkeää, että hän saa tarvitsemansa palvelun, joka ratkaisee hänen ongelmansa. Yrittäjän on tarpeellista tiedostaa, ettei hänen ole järkevää yrittää itse hoitaa

asioita, joita ei välttämättä hallitse tai jotka vievät kohtuuttomasti aikaa (Arnkil, 1991). Taloudellisesti ja tuotannollisesti yrittäjälle on kustannustehokkaampaa keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa sellaiset toimet, joita ei hallitse hyvin.

Asiakasta ja yrityspalveluorganisaatioiden toimintaa sekoittaa palvelujen tuottajien suuri määrä ja tuotettavien palvelujen suuri määrä (ks. TEM, 45/2012). Paikallisella ja erityisesti alueellisella tasolla harvalla lienee kokonaiskäsitystä siitä, miten eri kehitystä vauhdittavat palvelut liittyvät toisiinsa tai tukevat toisiansa. Tosin alueelliset ja maakunnalliset strategiat pyrkivät ohjaamaan kehitystyötä, mutta ei ole kovinkaan selvää, miten yksittäiset toimet kytkeytyvät näihin strategioihin (ks. TEM, 7/2012; TEM, 45/2012.)

Kauppa- ja teollisuusministeriön (19/2005; ks. myös TEM, 7/2012) mukaan ypojen palvelujen käyttö on vähäistä. Saman asian tuo Johansson (1997) esille tutkimuksessaan, jossa hän käsittelee pienyrittäjän neuvonnan paradoksia. Hänen mukaansa pienyrittäjät tarvitsevat kaikkein eniten yrityspalveluorganisaatioiden palveluja, mutta he käyttävät näitä palveluja vähemmän kuin suurten yritysten ammattijohtajat (emt.). Tämä tuli esille myös tämän tutkimuksen yhdessä haastattelussa, jossa haastateltava kertoi, että melko pieni osa yrityksistä käyttää yrityspalveluorganisaatioiden palveluja.

Meillä voidaan sanoa näin, että tietty eliitti yrittäjistä joka on niin kun tiedät, niin käytännössä semmonen 20 %, ehkä pienempikin koko yrityskannasta jotka käyttää tehokkaasti ja oikein sitten näitä erilaisia lähinnä rahoituspalveluja ja ... johtuen siitä, että heillä on toimistohenkilökuntaa tai keskijohtoa näissä, yritykset ovat sen suurusia, että joku ehtii ja kykenee niitä papereita hoitamaan ja raportteja tekemään. Ja sitten 80% pääsääntöisesti on koko tämän systeemin ulkopuolella, paitsi satunnaisen neuvonnan puitteissa kun hädissään sitten kääntyvät jonkun neuvonta-asian puitteissa.

(Henkilö b.)

Syitä edellä mainittuun asiaan voi olla monia. Yksi syy voi olla, että neuvontatilanteet ovat lähes aina sellaisia, joissa joudutaan tekemään itsenäisiä päätöksiä, jos esimerkiksi esimiehen tukea ei ole saatavilla neuvottelutilanteessa. Toisin sanoen palvelutilanteeseen osallistuu yleensä kahdesta kolmeen henkilöä. Asiat ovat yleensä arkaluonteisia, eivätkä yrittäjät eli asiakkaat halua kertoa ulkopuolisille käyttäneensä kyseisen organisaation palvelua. Tämä aiheuttaa ongelman, jossa yrityspalveluorganisaation tehtäväksi jää markkinoida palvelujaan ilman yrittäjiltä saatuja referenssejä. Lisäksi tieto siitä, mitä organisaatiossa tehdään, ei kulje. Yksilö ei tiedä, mitä ja miten pitäisi markkinoida tai viestittää organisaation palveluista toimintaympäristöön.

5 Johtamistarpeiden syntyminen yrityspalveluorganisaatioiden verkostoyhteistyössä

Hämeenlinnan seudun yrityspalveluorganisaatioilla on pitkä kokemus keskinäisestä verkostoyhteistyöstä. Kun tutkimuksen ensimmäisen kierroksen teemahaastatteluaineisto kerättiin kesällä 2005, ypot olivat asettaneet itselleen kunniahimoisen tavoitteen selvittää yhdessä alueen yrityspalveluviidakko. Yhteistyösopimus oli allekirjoitettu edellisenä vuonna ja ensimmäisiä askeleita sen toteuttamiseksi oli otettu. Ypoilla ei tuolloin ollut aiempaa kokemusta tällaisesta yrityspalveluiden yhteiskehittämisestä. Toisen kierroksen aineisto kerättiin loppuvuonna 2014, jolloin elinkeinojen kehittäminen tapahtui toisenlaisessa toimintaympäristössä. Kymmenen vuoden aikana elinkeinojen kehittämisen järjestelmätasolla oli tapahtunut muutoksia, jotka olivat vaikuttaneet ypoihin.

Tutkijana kiinnostukseni kohteena on ypojen verkostoyhteistyön muotoutuminen ja käsitys verkostojohtamisesta. Aineiston analyysi toteutetaan kahdessa vaiheessa. Ensin analysoidaan aineistot sisällön analyysillä käyttäen tulkinta-apuna erityisesti verkostotutkimuskirjallisuutta, jossa on tutkittu ja mallinnettu usean toimijan verkostojen muotoutumisvaihetta. Analyysin kohteena on heterarkkisen verkoston muotoutuminen. Vuonna 2005 ja 2014 kerätyt aineistot analysoidaan erikseen. Sen jälkeen aineistojen analyysitulokset tulkitaan verkostotypologisoitua hyödyntäen. Tämän tulkinnan tavoitteena on saada verkostotyyppi huomioiden selville, mitä johtamistarpeita syntyy heterarkkisen verkoston muotoutumisvaiheessa.

Oletukseni on, että verkostoyhteistyössä tarvitaan johtamista, jotta organisaatiot saavat asioita tapahtumaan saman suuntaisesti (Huxham & Vangen, 2000). Johtamista ei kuitenkaan synny itsestään organisaatioiden verkostoyhteistyöhön (vrt. Provan & Kenis,

2008). Siksi analyysissä kiinnitetään huomiota siihen, millaisia johtamistarpeita heterarkkiseen verkostoyhteistyöhön osallistuminen synnyttää organisaatiolle ja koko verkostoyhteistyölle.

Ypojen verkostoyhteistyön muotoutuminen ymmärretään analyysissä jatkuvana prosessina, johon vaikuttavat osallistuvien organisaatioiden keskinäisten suhteiden historia, tarkasteluhetken tilanne ja tulevaisuuden odotukset (Häkansson & Ford, 2002). Ypojen keskinäisillä suhteilla oli (pitkä) historiansa ennen vuoden 2005 aineistonkeruuta ja ypojen yhteistoiminta suhteissa jatkui ensimmäisen kierroksen aineistonkeruun jälkeen. Vuoden 2014 lopulla aineistonkeruulla saatiin tilannekuva ypojen verkostoyhteistyöstä, joka jatkuu edelleen.

5.1 Yrityspalveluorganisaatioiden yritysneuvontapalveluiden yhteiskehittäminen vuonna 2005

Vuoden 2005 aineiston analyysissä pyrin luomaan käsityksen siitä, miten ypojen verkostoyhteistyö on muotoutunut. Analyysissä erittely ja tulkinta kohdentuvat verkostoyhteistyön määrittäisiin, sen avaamiin mahdollisuuksiin, hyötyihin ja puutteisiin. Haastatteluaineistoa kerätessäni tiesin, että ypot eivät kokeneet yritysneuvontapalvelutarjonnan yhteiskehittämisen edenneen odotetulla tavalla.

5.1.1 Ypojen yhteiskehittämisen käynnistyminen

Hämeenlinnan seudun ypot päätyivät aloittamaan yritysneuvontapalvelutarjonnan yhteiskehittämisen Hämeen TE-keskuksen aloitteesta. Alueellisen yhteistyön kehittäminen

on osa valtakunnallista vuonna 2002 alkanutta Seudulliset yrityspalvelut -projektia. Ypot allekirjoittivat yhteispalveluasiakirjan vuonna 2004. Kun haastattelukierros toteutettiin ypoissa vuonna 2005, tuli selkeästi esiin, että sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen verkostoyhteistyön käytännön toteuttamista ei ole johtanut mikään yksittäinen toimija.

Dozin, Olkin ja Ringin (2000) kehittämässä verkostoyhteistyön prosessimallissa tällaista yhden toimijan, tässä tapauksessa Hämeen TE-keskuksen, aloitteellisuuden tuloksena käynnistyvää verkostoyhteistyötä kutsutaan johdetuksi verkostoitumispoluksi. Haastatteluaineiston ja yhteispalvelusopimuksen vertailu tuo esiin, että ypot jättäytyivät yhteispalveluasiakirjan allekirjoittamisen jälkeen sopimusohjauksen varaan. Sopimuksessa määritellään jokaiselle osapuolelle velvoite huolehtia yhteiskehittämisen resursoinnista tapauskohtaisesti. Sopimuksessa todetaan, että jokainen osallistuu yhteistyöhön haluamallaan tavalla. Muutamista velvoitteista sovitaan, esimerkiksi jokainen veloitetaan selvittämään oman henkilökuntansa osaamisen kehittämistarpeet. Sovitaan myös, että yhteistyötä tiivistetään luomalla yhteinen koulutussuunnitelma, yhteinen tiedottamis- ja markkinointisuunnitelma sekä palvelukehityksen toimenpidesuunnitelma. Näille kolmelle kehityskokonaisuudelle määritellään sopimuksessa vastuu-ypot koollekutsujan rooliin. Dozin ym. (emt.) prosessimallia edellä mainittuihin tapahtumiin soveltaen ypot siirtyivät sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen johdetulta verkostoitumispolulta enemmän muotoutuvaan verkostoitumisprosessiin. Tutkijoiden mukaan muotoutuvassa prosessissa osapuolia vetää yhteen käsitys yhteisestä tavoitteesta (emt.).

5.1.2 Samansuuntaiset organisaatiolähtöiset tavoitteet

Ypot ovat kirjanneet yhteispalveluasiakirjaan yhteistyön ylemmän tason tavoitteeksi edistää yksityisen yritystoiminnan syntymistä, kasvamista ja kehittymistä. Tätä kohti päästään sopimuksen mukaan parantamalla neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden löydettävyyttä,

saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua.

Haastatteluaineistossa ypoilla on samansuuntaiset visiot elinkeinojen kehittämistä Hämeenlinnan seudulla. Kaikki pitivät tärkeänä elinkeinojen olosuhteiden turvaamista ja alueen yritysten lisääntymistä.

No kyllähän meidän päätavoite on tietysti alueen elinkeinoelämän olosuhteiden turvaaminen ja kehittäminen. Ehkä kauniimminkin sen voi sanoa, mutta sanotaan tällöinen peruseriaate, on kuitenkin se alueen elinkeinoelämän olosuhteiden kehittäminen ja parantaminen. (Henkilö i.)

[S]anotaan nyt yrittämiseen ja sitä kautta maakunnan kehittämiseen ja toimeliaisuuden synnyttämiseen niin varmaan nää toimii kaikki omalla osallaan ja kumminkin yhteinen päämäärä on saada tämä maakunta... toimimaan ja kehittymään, saada lisää ihmisiä tänne ja verotuloja ja sitä kautta kehittää maakuntaa mut se on näitten kaikkien toimijoiden semmonen päämäärä ja me ollaan siinä sitten omalta osaltamme sitten tällä, mitä me osataan, niin yhtenä lenkinä ja kaikki puhaltaa kummiskin yhteiseen hiileen. (Henkilö K.)

Kehittäjätoimijoiden verkostoitumista tutkineet Huxham ja Macdonald (1992) käyttävät verkoston yhteisestä tavoitteesta käsitettä jaettu metastrategia, joka muodostuu missiosta ja tavoitteista. He toteavat, että organisaatioiden yhteistyössä käyttökelpoisin on sellainen metastrategia, jonka toteuttaminen on yksittäiselle osallistujalle mahdollista vain yhteistyön avulla.

Ypojen verkostoyhteistyötä ohjaamaan hahmottuu kaksi erilaista näkökulmaa yhteispalvelun kehittämiseen. Hämeen liiton ja Kehittämiskeskus Oy Hämeen visio verkostoyhteistyöstä liittyy alueen kehittämiseen: ypojen yhteistyön kautta alue profiloituu selkeämmin ja vetovoima lisääntyy. Hämeen Kauppakamari ry ja Hämeen Yrittäjät ry näkevät verkostoyhteistyön varmistavan ajantasaiset yrityspalvelut jäsenyrityksille. Hämeen Uusyrityskeskus ry ja Hämeen TE-keskus näkevät myös ensisijaisesti hyötyjinä yritykset, joille ypojen verkostoyhteistyöllä saadaan toteutettua palvelut yrityksen koko elinkaarelle.

Ypojen visiot paremmista yritysneuvontapalveluista ja vetovoimaisesta alueesta verkostoyhteistyön tuloksina ovat ajankohdalle tyypillisiä ja yleisiä. Esimerkiksi Sotarauta ym. (1999) toteavat, että kaupunkiseutujen välisen kilpailun kiristyminen johti siihen, että elinkeinokehittäjien verkostoitumisella pyrittiin edistämään alueen kilpailutekijöitä (ks. myös Kolehmainen, 2001; Linnamaa, 2004).

Huxhamin ja Macdonaldin (1992) mukaan verkostoyhteistyön riittävän yleisestä metastrategiasta on se hyöty, että osapuolet eivät koe sitä uhkaavana omalle toiminnalleen. Se ei myöskään tarvitse tuekseen vahvaa seurantajärjestelmää, jonka rakentamiseen osapuolilla ei välttämättä olisi valmiutta. Huono puoli on se, että yleinen metastrategia ei anna osapuolille juurikaan keinoja tunnistaa yhteisestä tavoitteesta poisvieviä kehityskulkuja (emt.). Yleisen metastrategian ohjausvaikutus voi jäädä heikoksi.

Muotoutumisvaiheessa on Huxhamia (1996) mukaillen vaarana, että yhteisten tavoitteiden määrittelyyn käytetään loputtomasti aikaa ja osapuolet turhautuvat. Tällaista epäselvyyttä ypojen keskuudessa ei ole havaittavissa. Kaikki ypot jakavat käsityksen, että yhteispalvelun kehittäminen on tarpeellista alueella, koska asiakkaiden, so. seudun yritysten näkökulmasta

yrityspalvelutarjonta on sekavaa ja päällekkäistä. Yhteistyö nähdään keinona selkiyttää neuvontapalvelutarjontaa asiakkaille.

Ypot hahmottavat yhteiskehittämisen merkityksen omalle toiminnalleen eri tavoin. Käytännössä ypot tasapainottavat yhteiskehittämisen metastrategian ja organisaation omat tavoitteet yhteiskehittämiselle kukin omalla tavallaan. Tämä näkyy siinä, mitä ypo odottaa, että yhteiskehittämisellä saadaan aikaan (vrt. Doz ym., 2000, expectation of continuity). Kukin ypo näkee verkostoyhteistyön oman toimintansa jatkeena ja toteuttajana. Siten sopimuksen selvä määritelmä, että yhteiskehittämisen kohteena ovat ilmaiset ja avoimet yritysneuvontapalvelut, ei enää näyttäydy niin selkeänä ypojen omissa määrittelyissä.

Hämeen kauppakamari ry ja Hämeen Yrittäjät ry korostavat ajantasaisia ja yritystarpeita vastaavia konkreettisia palveluita. Molemmat toteavat, että niillä on jäsenistön kautta laaja ja konkreettinen kosketuspinta seudun elinkeinotoimintaan. Suurin osa yritysjäsenien johtajista ja yrittäjistä tunnetaan henkilökohtaisesti, ja siksi yritysten ja yrittäjien toiminta ja tarpeet ymmärretään hyvin. Tavoite on, että kiinteällä ja avoimella yhteistyöllä muiden ypojen kanssa (jäsen)yrityksille pystytään tarjoamaan selkeitä ja toteuttamiskelpoisia palveluja, jotka myös ovat näkyvästi esillä.

Hämeen Uusyrityskeskus ry ja Hämeen TE-keskus puhuvat myös konkreettisista yrityspalveluista mutta korostaen yrityksen koko elinkaarta. Uusyrityskeskus näkee vastuualueensa selkeästi: yrittäjyyden arviointi- ja yrityksen syntyvaiheen maksuttomat palvelut. Sen intressissä on, että yrittäjät eivät jää ”tyhjän päälle”, vaan alueen muut ypot jatkavat yrittäjien tukemista sen jälkeen, kun ne eivät ole enää heidän asiakkainaan. Siksi ypojen pitäisi toimia yhdessä seudun etujen mukaisesti tarjoten yrityksille elinvoimaisen toimintaympäristön.

Hämeen TE-keskus sijoittaa palvelunsa yrityksen elinkaarelle siten, että se jatkaa palvelujen tuottamista yrityksen syntyvaiheen jälkeen. TE-keskuksen erityisenä tehtävänä on löytää kehityskykyiset ja kehityshaluiset yritykset, jotka hakevat toimintaansa kasvua ja kansainvälistymistä. Se toivoo, että toiset ypot käyttävät hyvää seudun yritysten tuntemustaan ja suosittelevat yrityksille TE-keskuksen lukuisia kehittämistoimenpiteitä ja palvelupaketteja. Meneillään on kehitysohjelma, jolla TE-keskuksen palveluista rakennetaan brändituote, jonka seudun yritykset ja toiset ypot tuntevat ja tietävät, mistä näitä palveluja saa.

Kehittämiskeskus Oy Häme määrittelee vastuualueekseen seudun yritysten toimintaedellytysten kehittämisen ja alueen markkinoinnin. Yritysten ja asukkaiden tulovirta seudulle luo menestystä ja elinvoimaa. Kehittämiskeskuksen tavoitteena on ohjata yritykset yleisneuvonnan avulla oikean ypon ja asiantuntijan luokse saamaan tarvittavaa apua. Elinkeinoyhtiön pääasiallinen asiakaskunta on pienet yritykset. Hämeen kauppakamarin avustuksella ypo haluaa kontaktipinnan alueen suurempiin yrityksiin, joita tarvitaan rakentamaan seudun elinkeinotoimintaa tukevia verkostoja.

Hämeen liiton keinot vaikuttaa ja ohjata elinkeinoja liittyvät lakisääteiseen maankäytön suunnitteluun ja erilaisiin EU-rahoitusinstrumentteihin. Hämeen liiton etujen mukaista on saada riittävä tietoa seudun ypojen kehittämistoiminnasta, jotta se pystyy käyttämään maankäytön monopoliaan ja rahoituksen ohjausta oikeaan suuntaan. Yrityspalveluverkoston liitto toivoo kehittyvän niin, että Hämeenlinnan seutu löytäisi tulevaisuudessa oman kehittämisprofiilinsa, jolla se kykenisi erottautumaan muista seutukunnista.

Ypojen omat tavoitteet verkostoyhteistyölle kuvaavat ennen kaikkea kunkin ypon käsitystä

omasta roolistaan elinkeinopalvelujen tarjoajana alueella. Ritter ym. (2004) esittävät, että organisaation erilaiset liiketoimintasuhteet muodostavat kyseisen organisaation arvoverkoston. Organisaation arvoverkoston keskeisimmät suhteet ovat asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailijoihin ja täydentäjiin. Täydentäjät tarkoittavat suhteita organisaatioihin, joiden toiminnot tai tuotokset lisäävät oman organisaation tuotosten arvoa. (Emt.) Tutkijoiden viitekehystä mukaillen ypot määrittelevät yhteiskehittämisen tavoitteen sen mukaan, millaista arvoa yhteiskehittämisen tuloksena syntyy niiden omaan palvelutoimintaan.

Hämeen kauppakamari, Hämeen Yrittäjät, Kehittämiskeskus Häme ja Uusyrityskeskus kokevat hallitsevansa yritysasiakasrajapintaa. Selkein asiakasrajapinta on Uusyrityskeskoksella: aloittavat yrittäjät ja uudet yritykset. Kehittämiskeskus ja Yrittäjät fokuoitetvat molemmat pienyrityksiin. Kauppakamarin jäsenkunnassa on myös suurempia yrityksiä. Näille ypoille yhteispalvelu tarkoittaa, että muut ypot ovat palveluiden toimittajia yritysasiakkaille silloin, kun ne tarvitsevat täydennystä omiin yrityspalveluihinsa. Hämeen TE-keskus ja Hämeen liitto näkevät asiakasrajapinnassa toimivat ypot myös täydentäjinä, mutta toisella tavalla. TE-keskus odottaa, että ypot ohjaavat yritysasiakkaita hakemaan sen kehitysrahoituspalveluita. Hämeen liitto tarvitsee tietoa elinkeinokehittämisen tarpeista oman viranomaistoimintansa ohjaukseen.

Ypojen välillä on myös kilpailua. Hämeen liitto vastaa EU-hankerahoituspäätöksistä alueella. Tätä kilpailtua rahoitusta hakevat elinkeinonkehittämisprojekteihin kaikki muut ypot paitsi TE-keskus. Vuosituhannen puolivälissä hankerahoituksella on vielä tärkeä rooli elinkeinonkehittäjien budjeteissa. Hankerahoitusta pidetään hankalana siksi, että se ohjaa ypoa korostamaan omia tuloksiaan jättäen yhteiset saavutukset taka-alalle, ja sen koetaan rajoittavan yhteistyötä, mikäli joku osapuolista tavoittelee omaa etua niin, että se herättää muissa epäluuloa. Kilpailu hankerahoituksesta myös kuluttaa ypojen resursseja turhaan oman aseman puolustamiseen. Negatiivisista vaikutuksista huolimatta hankerahoitus

nähdään myös positiivisena asiana. Hankkeiden koetaan ohjaavan ypot yhteisen kehittämisen äärelle ja tuovan yhteiseen tekemiseen järjestelmällisyyttä. Niiden kautta osapuolet ovat myös tavanneet toisiaan useammin muullakin kuin johtotasolla.

Jokainen ypo näkee muiden ypojen palvelutoiminnan täydentävän omaa toimintaansa yhteiskehittämisen tuloksena. Kun tätä vertaillaan yhteispalvelusopimukseen kirjattuun tavoitteeseen, paljastuu, että yhteiskehittämisen kohteesta on kaksi erilaista tulkintaa. Sopimukseen kirjattu tavoite on lisätä yritysneuvontapalveluiden löydettävyyttä, saatavuutta, monipuolisuutta ja laatua. Ypot eivät tee eroa yritysneuvontapalveluiden ja muiden yrityspalveluiden välille. Ypoille tärkein kehittämiskohde on muotoutumisvaiheessa omien palveluiden parempi saatavuus yritysasiakkaille. Siihen halutaan muiden ypojen apua: yhdet ypot odottavat toisilta asiakasohjausta omiin palveluihinsa, ja toiset haluavat toimia asiakasohjaajina muiden palveluihin silloin, kun omat palvelut eivät enää riitä.

Yleisellä tasolla ypoja vetää muotoutumisvaiheessa yhteiskehittämiseen yhteinen tavoite (vrt. Doz ym., 2000). Sopimuksen rajaus ilmaisiin yritysneuvontapalveluihin on ypoilla kuitenkin laajentunut käsittämään niiden omat palvelut. Niiden piirissä tavoite on rajautunut jo melko kapeasti koskemaan asiakasohjauksen kehittämistä. Doz ym. (emt.) ennakoivat, että liian kapeasti määritelty yhteinen tavoite ehkäisee osallistujien oppimista, minkä seurauksena organisaatioiden on vaikea saavuttaa odotuksiensa mukaisia tuloksia. Huxhamin (1996) mukaan organisaatiot tuovat aina omat tavoitteensa verkostoyhteistyöhön. On myös tavanomaista, että osapuolilla on julkilausuttuja ja ei-julkilausuttuja tavoitteita verkostoyhteistyölle (Huxham & Macdonald, 1992; Huxham, 1996 ja 2003). Yhteistyön etenemisen kannalta on tärkeää, että osapuolet osaavat tasapainottaa yhteistoiminnassa organisaatioiden ja verkostoyhteistyön tavoitteet (Huxham, 1996).

5.1.3 Ypojen roolit

Yhteiskehittämisen etenemisen kannalta on tärkeää, että organisaatiot luovat itselleen aktiivisen roolin verkoston koolle tulemisen jälkeen (Heikkinen ym., 2007). Ypojen valitsemalla muotoutuvalla verkostoitumispolulla roolin luomiseen tarvitaan paljon kunkin ypon omaehtoisuutta.

Tasavertaisuuden ideaali tulee esiin selvästi, kun ypot määrittelevät omaa rooliaan. Jokainen ypo haluaa tuntea itsensä tasavertaiseksi yhteistyössä. Tasavertaisuutta pidetään edellytyksenä sille, että omaa osaamista ja kokemusta voi jakaa muiden kanssa.

Ypoilla on selkeät käsitykset siitä, millaisen roolin kukin haluaa ottaa. Käsitykset on tiivistetty taulukkoon 14. Ensimmäisessä sarakkeessa haastateltavat antavat määritelmän oman organisaationsa roolista. Sarakkeen määritelmät ovat suoraan haastatteluista, esimerkiksi ”suunnannäyttävä”, tai ne on muotoiltu yhdistämään useamman haastateltavan hieman erislaisia määritelmiä. Taulukossa riveillä olevat rastit osoittavat, mitkä ypot näkevät ensimmäisen sarakkeen määritelmän kuvaavan oman organisaationsa verkostoyhteistyöroolia.

TAULUKKO 14. Yrityspalveluorganisaatioiden näkemys omasta roolista yhteiskehittämisessä.

Ypo Määritelmä	Hämeen kauppakamari ry	Hämeen liitto	Hämeen TE-keskus	Hämeen Uusyritys- keskus ry	Hämeen Yrittäjät ry	Kehittämiskeskus Oy Häme
Suunnannäyttäjät	X					
Johtaja	X				X	X
Verkostoveturi	X					X
Yrittäjien kehitystarpeiden esiintuoja					X	
Kokoonkutsuja			X	X		X
Asiakkaiden välittäjä			X			X
Kehityssuuntien ennakoija		X				
Rahoittaja		X	X			

Hämeen Kauppakamari näkee omiksi rooleikseen ypojen verkoston suunnannäyttäjän, johtajan ja verkostoveturin. Suunnannäyttäjän roolia perustellaan sillä, että muut organisaatiot kuuntelevat ja arvostavat kauppakamarin näkemystä siitä, mihin suuntaan yrityspalveluita pitäisi kehittää. Kauppakamarissa pidetään verkostoyhteistyön johtamista tärkeänä. Sillä tarkoitetaan asioiden käynnistämistä ja toisten ypojen ohjaamista haluttuun suuntaan. Suunnannäyttäjän ja johtajan roolit korostuvat yhteisen kehittämistyön ideoinnissa sekä innovatiivisena toimintana erilaisissa kehitystoissa. Kauppakamari kokee olevansa riippumaton toimija. Sen jäsenkunta on laaja koostuen erikokoisista yrityksistä eri toimialoilta ja kunnista. Siksi kauppakamari ei koe valvovansa minkään tietyn ryhmittymän etuja. Kauppakamari haluaa myös verkostoveturin roolin, jossa organisaatio on edelläkävijänä näyttämässä muille ypoille yhteistyön mallia ja sitä, miten palvelut voidaan tuottaa ostopalveluina, kuten kauppakamarissa.

Hämeen liitto näkee roolinsa ypojen operatiivisen yrityspalvelutoiminnan ulkopuolella, seudun elinkeinotoiminnan kehityssuunnan ennakoijaksi johtuen lainsäädännöllisestä maakunnan aluekehittämistä vastuusta (erityisesti maankäyttö kaavoituksella). Liitto kanavoi myös hankerahoitusta alueelle. Rahoittajan roolissa ja maankäytön ohjaajana organisaation on kyettävä ennakoimaan tulevaisuutta, jotta se voi ohjata alueen kilpailukyvyyn kehittymistä. Liitto tuo esiin, että maankäytön ohjaus ja hankerahoitus aiheuttavat muissa ypoissa riippuvuutta Hämeen liittoon.

Hämeen TE-keskus näkee oman roolinsa alueen ypojen kokoonkutsujana yrityspalveluja kehitettäessä. Roolia perustellaan sillä, että organisaatio on alueellisesti riippumaton valtion toimija. TE-keskus on myös yrityskehityksen rahoittajan roolissa lakisääteisesti. Se päättää viranomaisena, miten seudulle myönnettäviä yrityskehitystukia kohdistetaan. TE-keskus haluaa myös ohjata eteenpäin alueen ypoille yritysasiakkaita, joiden tarpeet liittyvät sijoittumiseen, koska ylläalueellinen toimija ei voi suosia mitään seutukuntaa. Siksi TE-keskuksessa pidetään luonnollisena, että alueellisen yhteistoiminnan vetämiseen sopii paremmin jokin toinen ypo.

Hämeen Uusyrittäjäkeskus näkee oman roolinsa selkeästi alkavien yritysten ja yrittäjiksi aikovien henkilöiden opastajana. Rooli perustuu organisaation kapeaan erikoisosaamiseen ja tarkasti kohdennettuun asiakassegmentointiin. Verkostoyhteistyössä organisaatio näkee oman roolinsa kokoonkutsujana, mikä perustuu yrityspalvelujen ketjutusajatteluun (vrt. yritystoiminnan elinkaarimalli). Organisaatio tulkitsee ypojen verkostoyhteistyön kehityskaarena, jonka alkupäässä se on auttamassa yrityksen perustamisessa. Uusyrittäjäkeskuksen jälkeen kehityskaareissa jatkavat muut ypot. Alkuvaiheen toimenpiteiden perusteella Hämeen Uusyrittäjäkeskus kokee ketjutusperiaatteen mukaisesti oman roolinsa merkittävänä ypoja yhdistävänä organisaationa.

Hämeen Yrittäjien mukaan sillä on muihin ypoihin nähden erityistä osaamista, jolla se tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Osaaminen perustuu organisaation hallitsemaan asiantuntijaverkostoon ja laajaan kontaktipintaan eri toimialojen yrityksiin. Organisaatio tuo ypojen verkostoyhteistyöhön yrittäjien kehitystarpeita. Ne nousevat esiin asiantuntijoilta ja jäsenistöltä, joka kokee yrittäjäjärjestön omaksi edunvalvojakseen. Yrittäjien osaamisen ja aluejärjestöjen sekä laajan yritysverkoston tuoman tuen perusteella Hämeen Yrittäjät näkee oman roolinsa johtavana toimijana ypojen verkostoyhteistyössä. Johtajuutta perustelee se, että organisaatiolla on jatkuvasti päivittyvää tietämystä palvelutarpeista ja siksi mahdollisuus johtaa verkostoyhteistyötä kehittämään asiakaslähtöisesti.

Kehittämiskeskus Häme määrittelee verkostoyhteistyöroolinsa johtajaksi, joka kokoaa seudun ypot yhteen ja vastaa yhteistyön kehittämisestä. Johtajan ja kokoonkutsujan rooli kuuluvat sille, koska elinkeinoyhtiöllä on aluekehitysohjelman mukainen aluekehitysvastuu. Lisäksi sillä on parhaat resurssit elinkeinotoiminnan kehittämiseen. Oman osaamisensa osalta organisaatio kokee itsensä yleisosaajaksi, joka hoitaa yleistoimijana ”elinkeinoneuvonnan perustehtävät” ja välittää erikoisosaamista vaativat asiakkaat toisille ypoille. Siten organisaatio näkee asiakkaiden välittämisen ypojen välillä omaksi roolikseen. Elinkeinoyhtiö näkee itsensä myös kehittämistyön veturina seudun elinkeinohankkeiden hankesalkun vastuorganisaation tuoman valtuuden voimin. Seudun hankesalkun hallinnointi antaa elinkeinoyhtiölle etuoikeuden toimia seudun kehittämisen kärjessä muiden seurattessa sitä.

Ypojen itselleen antamat verkstoroolimääritelmät eivät juurikaan liity yhteiskehittämisen konkreettiseen toteuttamiseen. Määritelmät tuovat enemmän esiin sen, millainen valtuutus ypolla on toimia seudullisen elinkeinokehittämisen kentällä. Ypot pyrkivät vahvistamaan omaa asemaansa ja tunnistamaan muiden ypojen aseman suhteessa omaan toimintaansa.

Noteboomin (2002) mukaan organisaatio pyrkii asemoitumisella verkostoon hahmottamaan, mitä saatavaa ja annettavaa sillä on verkostoyhteistyössä. Tämän aseman hakemisen perusteella ypoille näyttäisi olevan ensisijaista, että ne tunnistetaan ja tunnustetaan seudun elinkeinokehittäjien joukkoon kuuluviksi toimijoiksi. Yhteispalvelun kehittäjäverkostoon kuulumisen tuntuu jäävän varjoon. Jokainen ypo on halukas ottamaan jonkinlaisen johtavan aseman tässä elinkeinokehittäjien verkostossa (käsite ”alueellinen kehittäjäverkosto”, Linnamaa, 1998) valtuutukseensa vedoten. Julkisille ypoille hallinnollinen, viranomaisaseman tuoma valtuutus on keskeisin, kun taas yhdistystoimijat korostavat edustavansa jäsenyrityksiä, so. yrityspalveluiden asiakkaita.

Huxham ja Beech (2002) ovat huomanneet, että heterarkkisissa monen toimijan verkostoissa yhteistyön ulkopuolisten tahojen edustaminen on yksi tapa käyttää valtaa yhteistyössä. Osallistujat tunnistavat herkästi valta- ja valtuutuserot, ja liian suureksi koettu valtaepätasapaino synnyttää vastustusta niissä, jotka kokevat jäävänsä alakynteen (Huxham, 1996). Valta- ja valtuutuserot tasoittuvat konkreettisessa yhteistoiminnassa. Mikään toimija ei voi vaatia toista itsenäistä toimijaa tekemään tietyllä tavalla. Kaikesta pitää neuvotella ja sopia. (Emt.) Asemaa ulkopuolisen tahon edustajana voi käyttää kuitenkin estämään yhteistyötä, jos toimija ja sen suhteet ovat yhteistyölle välttämättömiä mutta toimija ei oikeasti sitoudu yhteistoimintaan (Huxham & Beech, 2002).

Voikin päätellä, että ypojen valtuutusta korostavat roolimääritelmät kertovat eniten halusta korostaa omaa itsenäistä asemaa elinkeinokehittäjien verkostossa suhteessa muihin ypoihin. Yksikään ypo ei halua liikaa ohjausta omaan toimintaansa. Verkostotutkimuksen tarjoama selitys tähän puolustuskannalla olemiseen on se, että ypot tunnistavat yhteiskehittämisessä syntyvän tarpeen hyväksyä muiden vaikuttaminen (vrt. Ritter ym., 2004). Ypot eivät kuitenkaan ole halukkaita avaamaan oman organisaationsa toimintaa toisten ypojen vaikutusvallalle (vrt. Håkansson & Ford, 2002). Syy epäluuloon toisten vaikutusvaltaa kohtaa ei varsinaisesti liity yhteiskehittämiseen. Liian vahvaa roolia ei haluta antaa

kenellekään, koska sen koetaan sekoittavan ypojen rooleja elinkeinojen kehittäjien alueellisessa verkostossa ja aiheuttavan siten suurempaa sekaannusta.

Ypot ovat myös itse havainneet tungoksen, joka syntyy, kun jokainen haluaa ottaa johtavan roolin seudun elinkeinokehittäjien verkostossa. Sopimukseen kirjatut kehittämiskokonaisuudet ovat herättäneet ypojen odotukset siitä, että ne ryhtyvät toteuttamaan käytännön kehittämistä. Kritiikkiä aiheuttaa se, että johtamishaluista huolimatta ypot eivät ole saaneet riittävästi aikaa varsinaista yhteiskehittämistä.

Ypojen kehittäjäverkoston roolimäärittämisessä on se ongelma, että roolit eivät ole toiminnallisia, vaikka juuri sellaisia tarvitaan konkreettisessa yhteiskehittämisessä. Heikkinen ym. (2007) todensivat tutkimuksessaan, että palvelukehitysverkoston muodostuu koko verkoston tason rooleja ja tehtävätason rooleja. Osallistuvan organisaation on rakennettava varhaisessa vaiheessa aktiivinen rooli yhteistoiminnassa jommallakummalla tai kummallakin tasolla. Organisaatio ei voi jäädä verkoston koostamisvaiheen passiivisen hakijan/mukaan kutsutun rooliin, jos se haluaa saavuttaa tuloksia. (Emt.)

Ypojen yhteiskehittämisessä passiivisempi osallistujan rooli on mahdollinen yhteispalveluasiakirjan allekirjoittamiseen asti, koska TE-keskus on ottanut verkonkutojan (vrt. emt.) roolin vetäen verkoston kokoamisprosessia. Muotoutuvalle verkostoitumispolulle siirtymisen jälkeen yhteiskehittämisen verkonkutojan rooli jää vapaaksi. Näyttääkin siltä, että ypoille ei ole kehittynyt ymmärrystä siitä, mitä yhteiskehittäminen toimintana tarkoittaa ja millaisia toiminnallisia rooleja ypojen on omaehtoisesti luotava toteuttamiseen (vrt. emt.).

5.1.4 Elinkeinokehittäjien toimialaverkoston luomat mahdollisuudet

Analyysini paljastaa, että haastateltavat puhuvat kahdesta erityyppisestä ypojen verkostoitumisesta tekemättä niiden välille selkeää eroa. Ypojen kuvauksissa alueen elinkeinokehittäjien verkostoituminen latautuu positiivisesti. Vaikka verkostoyhteistyön todetaan olevan alkuvaiheessa ja kokemuksia kertyneen vielä vähän, elinkeinokehittäjien verkostoituminen nähdään pidemmän aikavälin kehitysharppauksena.

Kyl täs pitää olla tämmöstä vähän perspektiiviä, että nyt kun tähän lähdetään mukaan, niin jossakin vaiheessa tää on kova juttu. Vähän ehkä laajentaa sitä katse-etäisyyttä, et pikkusen omista peukalo-varpaista pitemmälle. (Henkilö i.)

Kaikilla on positiivinen käsitys siitä, että verkostoyhteistyö kehittyy suotuisasti. Sotaraudan ym. (1999: 155) viiden kaupunkiseudun tutkimus raportoi samanlaisesta uskosta seudullisten elinkeinokehittäjien yhteistyön tuomaan lisäarvoon. Hämeenlinnan seudun ypot pitävät suuntaa oikeana, ja tulevaisuudessa nähdään mahdollisuuksia syventää yhteistyötä. Tälle yhteistyölle yhteispalvelusopimukseen johtanut prosessi on luonut tunnistettavan rakenteen. Verkoston kokoaminen ja yhteispalvelun sopimusneuvottelut ovat saaneet Hämeenlinnan seudulle ”tekemisen meininkiä”, kuten yksi haastateltavista asian ilmaisee. Tätä myönteistä ja toiveikasta henkeä kuvaavat seuraavat haastattelulainaukset.

Kyllä se on menny huiman harppauksen eteenpäin, että tää on varmaan tää EU-hankekausikin tuonu meille sen tilanteen, et nää toimijat on joutunu istumaan yhteisesti alas paljon useammin kuin aikasemmin. Aikasemminhan siinä ei ollu mitään tämmösiä yhteistyörakenteita, jos näin voi sanoa, ei ollu minkään tyyppistä semmosta. Että se lähettiin liikenteeseen, jos siihen joku

näki tarpeen ja lähinnä ne oli tällasia kahdenkeskisiä, että nää eri tahot kävi toistensa kanssa aina keskusteluja. (Henkilö g.)

Mut suuntahan on ollu erinomainen... ja mun mielestä sitä polkua ei oo vieläkään ihan riittävän pitkälle niinku kävelty, että voi olla, että kun tässä joitakin vuosia mennään eteenpäin niin mä uskon, että noiden kuuden toimijan suhteen niin tuota ollaan huomattavan paljon tiiviimmässä yhteistyössä. (Henkilö j.)

Verkostoyhteistyö vaatii keskinäistä luottamusta henkilötasolla (Johannisson & Robertson, 1997; Neerdaard & Ulhoil, 2006; Kautonen ym., 2010). Luottamuksen myötä syntyy monenkeskeisiä, avoimia vuorovaikutussuhteita (Andersson & Dahlqvist, 2001). Haastateltavat jakavat laajasti näkemyksen, että henkilökohtaiset suhteet ja toistensa tunteminen ovat tärkeässä roolissa yhteistyön onnistumisessa ja molemmat ovat kunnossa. Toimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti – osa pitkältä ajalta. Ypojen johto ja yritysneuvojajenkilökunta tapaavat toisiaan usein eri tilaisuuksissa ja eri yhteyksissä. Monet ovat toimineet alueella elinkeinojen kehitystehtävissä pitkään. Keskusteluyhteyttä pidetään toimivana. Henkilösuhteisiin liittyviä ongelmia haastatteluissa ei tule esiin.

Kyllä sanoisin, että tässä vuosien mittaan, niin kyllä kaikki jo tuntee, että ei siitä oo kiinni. Ja kaikki tuntee toisensa, että yhteistyökään ei varmaan oo siitä kiinni, eikä sitä voi sanoa, että muutenkaan mistään henkilösuhteista. (Henkilö d.)

Verkostoyhteistyön jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta on tärkeää, että osallistujat ovat

aidosti sitoutuneita yhdessä tekemiseen (Niinimäki, 1996; Noteboom, 2002; Sotarauta, 2010; Mole ym., 2011). Osoituksina sitoumuksesta elinkeinojen kehittäjien verkostoon haastateltavat nostavat esiin yhteispalveluasiakirjan ja sen valmisteluun käytetyn pitkän ajan – Hämeenlinnan mallin. Sitoutumista vahvistaa myös sopimusosapuolten yhteinen päämäärä eli Hämeenlinnan seudun elinkeinojen ja kilpailukyvyn edistäminen (ks. toinen lainaus alla). Halu ja valmius sitoutua ymmärretään riittävästi osoitetuksi.

Jos ajatellaan tätä Hämeenlinnan mallia, sitähan pidetään kuitenkin valtakunnallisesti ihan esimerkillisenä mallina, eli kuinka yhteistyö on syntynyt, niin mä uskon, että periaatteessa semmonen sitoutuminen on olemassa. Onhan me kuitenkin tehty siitä pitkien neuvottelujen jälkeen [seutuyhteistyö]sopimus. (Henkilö e.)

[K]oska nää on kumminkin niin läheisessä vuorovaikutuksessa niin mun mielestä tää kyllä varmaan toimii sillai ongelmitta... mä uskon, et kaikki nää toimijat on hyvinkin sitoutuneita tähän päämääräänsä (so. elinkeinojen kehittäminen ja kilpailukyky), mikä tässä on nyt tullu esille. (Henkilö k.)

Ypot kokevat, että alueen elinkeinokehittäjien verkostoituminen on saavuttanut ”tasokorotuksen”, jota symbolisoi yhteispalveluasiakirja. Ypot tuntevat saavuttaneensa itselleen merkittäviä tuloksia johdetulla verkostoitumispolulla TE-keskuksen ottaman verkostonkutojaroolin (käsite, Heikkinen ym., 2007) ohjaamana (vrt. Doz ym., 2000).

5.1.5 Yhteispalvelun kehittämisen yhteistoiminnan puute

Elinkeinokehittäjien verkoston toiveikkuutta varjostaa yhteispalvelukehittämisen tapahtumattomuus, joka kulminoituu siihen, että yhteispalvelusopimuksen täytäntöön panoa ei oikeastaan saatu käyntiin ensimmäisen sopimusvuoden aikana. Yksi haastateltavista toteaaakin, että ”*substanssipuolella ei tapahdu mitään*”. Tästä on syntynyt epäselvä tilanne, jossa kenelläkään ei oikein ole käsitystä siitä, mitä yhteiskehittämisen eteen pitäisi tehdä ja miten tulisi toimia.

Haastateltavat eivät juurikaan puhu yhteispalvelukehittämisen toteuttamisesta. Sopimuksessa sovitut toimenpiteet tunnetaan hyvin, mutta se, miten verkoston toimintatapaa on kehitetty toteuttamisen mahdollistamiseksi, ei tule esiin. Tämä on yllättävää. Ypot ovat ensi kertaa verkostona toteuttamassa tavoitteellista verkostoyhteistyötä, joten osapuolilla ei ole käytettävissä valmiita yhteistoimintakäytäntöjä.

Doz ym. (2000) ennakoivat, että muotoutuvalla verkostoitumispolulla organisaatioiden on aikaisessa vaiheessa luotava yhteistoiminnalle hallinnollinen rakenne, jotta yhteistyön jatkuvuus on turvattu. Provan ja Kenis (2008) esittävät, että verkostoyhteistyössä hallintomallin tehtävä on erityisesti auttaa osapuolia yhteistyön synnyttämien ristiriitojen käsittelyssä ja ratkaisemisessa.

Ypot ovat sopineet yhteispalvelukehittämisen hallintomallin hyvin kevyeksi: yhteistoiminnan toimenpiteistä ja resursoinnista on päätetty sopia aina tapauskohtaisesti, ja yhteistoimintaan osallistuva henkilöstö on oman organisaationsa työnjohdon alainen. Sopimuksen perusteella ypojen tahto on toteuttaa yhteiskehittäminen itseohjautuvasti.

Haastateltavien on hankalaa käsitellä pysähtyneisyyden tilaa, mutta tuskastuminen tapahtumattomuuteen tulee selvästi esiin (vrt. Linnamaa & Sotarauta, 2000). Ypojen valitsemaa toimintatapaa kohtaan ilmenee vähän kriittisiä ääniä. Vain muutamat kiinnittävät huomiota siihen, että yhteispalvelukehittäminen vaatii ypoilta yhteisiä toimintakäytäntöjä ja aitoja resurssipanostuksia. Haastateltavat arvioivat itse kriittisesti näitä puutteita seuraavissa lainauksissa.

...eihän yhteistyöstä mitään saa, jos ei myöskin anna jotain, et jos vaan kaikki olettaa, et "tästä on jotain lisäarvoa minulle" pistämättä peliin mitään, niin eihän se siitä, et se on se hankaluus nykyään. (Henkilö i.)

[S]e on siitä kii, ettei uskalleta kaataa seinää ja tulla sellaseen pöytään, et katotaas näitä rooleja uusiks. Se käytännössä tarkoittaa tietysti, että meidän operatiivisten toimijoiden... täytyy apujoukkojen kans tehdä pohjaa, mutta hyvin nopeesti siihen täytyy sitten ottaa hallitusten puheenjohtajat istumaan mukaan, et uudistetaan näin ja näin. Mutta operatiivisten toimijoiden pitäis tehdä nämä pohjat, ja niin kauan kun me ei vaivauduta sitä tekemään, niin mitään ei tapahdu. (Henkilö d.)

Osalle ypoista on selvinnyt, että verkoston on vaikea tehdä yhteisissä valintoja ja päätöksiä operatiivisen toiminnan ohjaamiseksi, kun ei ole tahoa, joka nämä tekisi. Siksi sellaista kaivataan. Aika moni on tullut siihen tulokseen, että yhden ypon pitäisi nousta vetämään yhteiskehittämistä.

Kyllä siinä tärkeätä on juuri tää, että saman pöydän ääreen säännöllisesti ja pikkuhiljaa asiat esiin ja jonkunhan pitää sitä puhetta siellä johtaa, jonkun pitää olla tää tämmönen moottori näis asioissa, et saadaa porukat kokoon.
(Henkilö i.)

Provan ja Kenis (2008) korostavat itseohjautuvassa hallintomallissa osapuolien ottavan itse vastuun siitä, että hallinnolliset käytännöt saadaan sovittua ja toimimaan. Toimiakseen itseohjautuva hallintomalli edellyttää, että valtaosa mukana olevista organisaatioista on aktiivisia ja sitoutuneita verkoston yhteistyön hallinnoimiseen (emt.), esimerkiksi yhteiskokousten järjestelyyn, päätösten valmisteluun, tiedottamiseen sekä toimenpiteiden suunnitteluun ja hyväksymiseen yhdessä. Heikkisen ym. (2007) verkostoroolitutkimuksessa tällaiset tekemiset kuuluvat verkostotason rooleihin. Tutkimus osoittaa, että niiden muodostuminen palvelukehitysverkostoon on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi. Sopimusohjauksen heikkoudeksi paljastuu, että sopimus sisältää vain tehtävätason roolituksia. Tällä tarkoitetaan viestinnän, henkilöstön osaamisen ja palvelukehityksen kokonaisuuksia ja niille nimettyjä vastuu-ypoja. Tehtävätason rooleille on tyypillistä, että niiden kautta keskitytään tavoitteiden mukaan sisältötoimintaan.

Analyysin perusteella voi todeta, että ypoille ei ole kehittynyt ymmärrystä siitä, miten paljon omaehtoista aktiivisuutta itseohjautuvan hallintomallin toteuttaminen niiltä vaatii. Sotarauta ja Linnamaa (2001) toteavat yleisemmin, että alueelliset kehittäjätoimijat eivät olleet hahmottaneet, millaista verkostojohtaminen on ja miten olennainen sen rooli on verkostomaisen kehittämisen onnistumiselle. Jättäytymistä sopimusohjauksen varaan motivoi todennäköisesti halu suojella organisaation autonomiaa toisten ypojen vaikutusvallalta. Seurauksena on, että ypot eivät ole varautuneet yhteiskehittämisen normaaleihin päätöksentekotilanteisiin ja siinä syntyviin hankaluuksiin, kuten yhteistoiminnan viivästymiseen (vrt. Huxham, 2003).

5.1.6 Miten yhteispalvelun kehittämissyhteistyötä pitäisi tehdä?

Ypot ovat kirjanneet yhteispalveluasiakirjaan selkeästi kolme yhteistä kehittämisaluetta: viestintä, henkilöstön osaaminen ja yhteispalvelun kehittäminen. Toimenpiteiksi määritellään yhtä selkeästi yhteisen koulutussuunnitelman luominen henkilöstön osaamisselvitykseen pohjautuen, yhteisen tiedottamis- ja markkinointisuunnitelman laatiminen sekä palvelukehityksen toimenpidesuunnitelman tekeminen. Näille kolmelle kehityskokonaisuudelle määritellään vastuu-ypot, joilla on koollekutsujan rooli.

Vaikeuksia aiheuttaa yhteispalvelun kehittämisen konkreettinen tulkinta. Yhteispalvelusopimuksen perusteella on vaikea selkeästi todeta, mihin yrityspalveluihin ypot konkreettisesti haluavat yhteiskehittämisen kohdistaa. Sopimuksessa puhutaan ”kaikille avoimista yritysneuvontapalveluista”, mutta myös ”neuvonta- ja asiantuntijapalveluista”. Ypojen maksulliset palvelut suljetaan sopimuksen ulkopuolelle, ja niitä koskevasta yhteistyöstä pitää sopia erikseen. Edellisen rajauksen käytännön tulkintaa vaikeuttaa se, että sopimuksessa kuitenkin määritellään, että yksityistä palveluntuotantoa pitää tarkastella vaihtoehtona, koska julkinen palvelu ei saa kilpailla markkinatarjonnan kanssa.

Ei siis ihme, että haastatteluaineistossa yhteispalvelun kehittäminen näyttäytyy monimutkaisena. Ensinnäkään ypot eivät tee eroa yritysneuvontapalveluiden ja muiden palveluiden välille. Toiseksi ypoja kiinnostaa, todennäköisesti huomaamatta, yhteistyön hyödyntäminen omien palveluiden kehittämiseksi asiakasohjauksessa. Jokainen ypo katsoo yhteiskehittämistä omasta näkökulmastaan, ei alueellisen elinkeinopalvelujärjestelmän näkökulmasta.

Sopimuksessa on jätetty auki, minkä ongelman ypot haluavat yhteispalvelukehittämisellä ratkaista. Haastatteluissa ongelmana nähdään se, että ”...jokainen tekee kaikkea, että sieltä enemmänkin ne ongelmat löytyy” ja ”...etenemismahdollisuuksia nimenomaan ois sillä puolella, että miten näitten toimijoitten yhteispeli sujuu”. Kun asiakasohjauksen kehittäminen yhdistetään edelliseen ongelman määrittelyyn, alkaa hahmottua, mitä ypot haluavat saada yhteiskehittämisellä aikaan. Ypojen pitäisi pystyä poistamaan palvelutuotantojensa päällekkäisyydet ja integroimaan eri ypojen palvelut sujuvaksi kokonaisuudeksi asiakasohjausta kehittämällä. Yhteiskehittämisen lähtöongelmaksi paljastuu yrityspalvelumarkkinoiden huono toimivuus Hämeenlinnan alueella, ja tämän ongelman ypot haluavat ratkaista kehittämällä yhdessä asiakkaiden ohjausta nykyisiin omiin palveluihin.

Hjalmarsson ja Johansson (2003) esittävät, että kun julkisia yrityspalveluja kehitetään, ne pitää ymmärtää kahdella eri tasolla. Julkiset yrityspalvelut ovat ensinnäkin markkinainterventio, jolla pyritään kehittämään yritysten tietointensiivisten tukipalveluiden tarjontaa. Toiseksi yrityspalvelut toteutuvat yritysneuvojan ja yrityksen edustajan palvelukohtaamisissa ja tämän kohtaamisen erityispiirteet on ymmärrettävä.

Haastatteluaineistossa yrityspalvelumarkkinoiden toimivuuden parantaminen tulee esiin, kun haastateltavat pohtivat uusien palveluiden kehittämistä. Monet ovat sitä mieltä, että yhteispalvelun kehittämistä on tehtävä asiakastarpeet huomioiden. Seuraavat lainaukset ilmentävät näitä näkemyksiä.

Et kyl meillä kaikki palvelut melkein on, mutta siinä sisältöpuolella sitten, et vastaako se niitä asiakkaiden tarpeita, niin siinä on mun mielestä semmonen

pieni kysymysmerkki. (Henkilö g.)

Ja tavallaan ehkä nyt vasta viime vuosina on todella tää asiakas ilmestynyt sinne tärkeeseen rooliin, mikä olis alun perin pitänyt olla, että ei touhuta vaan projekteja keskenämme, et kyllähän se asiakas pitää muistaa. Meillä pitää olla sen tyyppistä toimintaa, että siitä on hyötyä alueen yrittäjille ja toimijoille. (Henkilö b.)

Muutamille ypoille on kuitenkin selvää, että julkiseen yhteispalvelukehittämiseen liittyy rajoituksia, jotka on otettava huomioon ennen asiakastarpeita. Tästä on huomautus myös sopimuksessa. Markkinoiden yrityspalvelutarpeisiin ei voi vastata ilman tarkkaa harkintaa, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Osallistumista uusien palveluiden kehittämiseen rajoittaa se, että julkisen ypon on huolehdittava ensisijaisesti kilpailun toimivuudesta ja tasapuolisuudesta yrityspalveluissa (vrt. Hjalmarsson & Johansson, 2003; Lambrecht & Pirnay, 2005).

No julkisia yrityspalveluita tuotettaessa on aina mietittävä sitä, ettei mennä astumaan yksityisen yritystoiminnan varpaille. Et varmasti on palveluita, joita voitais tuottaa ja joista on tarvetta, mutta täytyy miettiä aina, et onko siellä joku yksityinen konsultti tai joku muu asiantuntija tarjoamassa niitä palveluita, et tää on se tarkka semmonen rajanveto, että meidän pitää olla yritystoimintaa tukemassa eikä sitä tukahduttamassa. (Henkilö g.)

Useimmissa haastatteluissa markkinainterventionäkökulma ei tule esiin. Suurempana ongelmana pidetään sitä, miten laajan ja monipuolisen yritysasiakaskunnan tarpeisiin on

ylipäättään mahdollista vastata, kuten seuraava lainaus tuo esiin:

Ja se mikä meidän ehkä ongelmana on se, että kuitenkin meil on yli 5000 yritystä ja sitä kautta, niin ne on monilla toimialoilla ja ne on monen kokosia ja monenlaisia ja ne tarpeetkin on hyvin erityyppisiä... (Henkilö h.)

Asiakkaiden näkökulmasta ypojen suurin ongelma on palvelutarjonnan sekavuus ja päällekkäisyys. Haastateltavilla on vaikeuksia selventää, miten yhteispalvelun kehittämällä päästään käsiksi tähän kokonaistarjonnan ongelmaan. Sopimusohjauksesta ei juurikaan ole apua, koska siinä todetaan yksiselitteisesti, että palveluvalikoima kootaan ypojen nykyisistä palveluista. Päällekkäisyyksien poistamiseen ja palvelutarjonnan selkiyttämiseen haastatteluissa ehdotetaan työnjakoa sopimusosapuolten välille. Työnjako nähdään keinona, joka auttaa ypoja fokuoimaan omaa palvelutuotantoaan ja sitä kautta vähentämään palvelujen hämmentävää samankaltaisuutta ja sekavuutta asiakkaille.

No mulla on noin yleisesti ottaen ihan myönteinen käsitys näistä toimijoista, että ne on löytäny tän oman paikkansa ja toimii aktiivisesti. Tietenkin se siinä vois olla tosiaan kehittämisen ja mietinnän alue, että miten sitä työnjakoa tehdään, elikkä että jokainen on aktiivisesti hakenu vähän kaikenlaista sinne, mutta että vähän tekis tosiaan työnjakoo siinä enemmän. (Henkilö h.)

Et mä olen aina kokenu sen, että paras tilanne olis se, että yhdessä tehtäs töitä, mutta että jokaisella organisaatiolla olis jossakin mielessä semmonen fokus, johon se keskittys, ettei tulis semmosta kilpailuasetelmaa siitä, että kaikki yrittäs hämmentää samoja asioita. (Henkilö e.)

Mun mielestä se palvelu, jos asiakasnäkökulmaa aattelee, niin enemmän just on ongelma se, että toimijoita on rutkasti, ja sitten hämärtyy se, että mistä sitä palvelua vois hakee. (Henkilö f.)

Työnjaon oletetaan ohjaavan osapuolia erikoistumaan (ks. seuraavat lainaukset), mikä tarkoittaisi erilaisten yrityspalvelujen tuottamisen hajauttamista eri organisaatioiden vastuulle. Tällä saavutettaisiin selkeyttä yhteistyössä ja palveluissa asiakkaille. Organisaatiot eivät ole kuitenkaan valmiita nimeämään omien palveluidensa osalta, mistä olisivat valmiita luopumaan. Myöskään ei nimetä palveluja, joihin kukin voisi panostaa enemmän, jos luopuisivat joistakin palveluistaan. Haastateltavat ikään kuin alitajuisesti vastustavat ajatusta, että oman ypon palvelut olisivat turhia tai päällekkäisiä. Erikoistumisen käsittely jääkin yleiseksi hyödyllisyyspohdinnaksi.

Joo, kyllä se näin on, että se, että jokainen tekee kaikkee, niin eihän siinä oo mitään järkee, että sitä erikoistumista pitäis pystyä jollain tavalla sinne hakemaan. (Henkilö g.)

Ja jos ei omat eväät riitä, niin sitten etsitään joku, joka tuntee sen alueen paremmin, osaa neuvoa yrittäjää. Eli mun mielestä tää on se mitä yritysneuvonta tarkoittaa. (Henkilö h.)

Harvinainen ehdotus on palvelutarjonnan avoin tarkastelu yhdessä. Yhteispalvelun kehittäminen nähdään tässä ehdotuksessa mahdollisuutena sen selvittämiseen, mitä ovat oman ypon ydinpalvelut ja millainen kokonaisuus verkoston ypojen ydinpalveluista

muodostuu. Silloin päällekkäisyyksiä olisi mahdollista karsia ja kukin ypo voisi keskittyä omiin ydintehtäviinsä. Ehdottajalla on selvä käsitys siitä, että tällä tavoin toimien yhteispalvelukehittämisestä tulisi nopeasti johdon päätöksentekoa vaativaa strategista kehittämistä.

Tehdä vaikka yhteinen toimintasuunnitelma, kuus toimijaa vois tehdä yhteisen toimintasuunnitelman, avata omat kirjansa ja istua alas virkamiestasolla, ennen kun niitä ruvetaan hallituksessa käsitteleen ja sieltä lähtee jakaen sitä vastuuta ja poistaa päällekkäisyyksiä... Hakee se oma core-bisnes jokasella järjestöllä siellä ja tota tosiaan näiden kuuden toimijan, toiminnan ja toimijan pomot vois muutaman kerran vuodessa istuu alas. (Henkilö j.)

Haastattelussa ei tuoda suoraan esiin, että Hämeenlinnan seudun ypojen kesken sekä ypojen ja yksityisen yrityspalvelutarjonnan välillä vallitsee todellinen kilpailutilanne (vrt. KTM, 2004). Se on yksi syy vaikeuteen ottaa päällekkäisyydet käsittelyyn. Varsinkin yhdistyspohjaiset ypot antavat ymmärtää, että yrityspalvelukilpailun jatkaminen (jäsen)yritysten kanssa on epätoivottavaa. Hjalmarsson ja Johansson (2003) ehdottavat, että julkisten palvelujen markkinainterventiota hallittaisiin erottamalla yritysdiagnostiikkapalvelut ja sisältöpalvelut toisistaan ja julkinen tarjonta keskittyisi diagnostiikkaan. Lambrect ja Pirnay (2005) täsmentävät palveluiden erottamista ehdottamalla mallia, jossa julkinen palvelu ottaisi vastuun diagnostiikasta ja koordinoisi palveluprosessin yritysasiakkaalle. Markkinaehtoinen konsultointi huolehtisi asiakastarpeeseen räätälöidyn palvelun tuottamisesta. Näin ollen ypojen erikoistuminen keskinäisen työnjaon kautta ei käytännössä vielä ratkaisisi julkisten yrityspalveluiden kilpailua markkinatarjonnan kanssa, koska kyse on myös sisältöpalveluista. Asian esille nostaminen sen sijaan kuuluu selvästi yhteispalvelukehittämisen asialistalle.

Markkinaintervention tasolla (Hjalmarsson & Johansson, 2003) ypojen yhteispalvelun kehittämisenäkemyksissä on merkittäviä eroja ja suoranaisia sekaannuksiakin. Paljastuu, että ypoilla ei itse asiassa ole samansuuntaista tulkintaa tästä periaatteesta, joka vaikuttaa keskeisesti yhteispalvelun kehittämiseen. Kuitenkin ypojen seudullisen yhteispalvelun kehittäminen tapahtuu osana laajempaa julkisen yrityspalvelujärjestelmän muutosta. Järjestelmän muutostarpeet eivät koske pelkästään Suomea vaan koko EU:ta (European Commission, 2001). Järjestelmätasolla keskustelussa on muun muassa julkisten yrityspalveluiden suhde markkinaehtoiisiin yritysneuvonta- ja konsultointipalveluihin.

Palvelukohtamisen tasosta (Hjalmarsson & Johansson, 2003) puhutaan haastatteluissa paljon. Ypoilla on hyvä ymmärrys siitä, että yhteispalvelun kehittämisen onnistuminen riippuu merkittävästi yrityspalveluhenkilökunnan ja organisaatioiden osaamisen kehittämisestä. Mole ja Keogh (2009) esittävät, että yritysneuvojien osaaminen on yhdistelmä vuorovaikutustaitoja, toimialatuntemusta ja liiketoimintaosaamista. Englannin ja Skotlannin yrityspalveluiden muutosta koskeneen tutkimuksensa perusteella he toteavat, että muutos yrityspalveluiden tuotantotavassa merkitsee välttämättä muutosta myös yritysneuvojien osaamisyhdistelmässä (emt.). Myös haastatteluissa pohdintaa aiheuttaa se, mitä osaamista yhteispalvelun tuottamiseen tarvitaan ja miten nykyinen osaaminen muuttuu.

Haastateltavat käsittelevät osaamista kahdesta näkökulmasta. Asiakasohjauksen aikaansaaminen ypojen välillä tarkoittaa haastateltaville, että toisten ypojen palvelut on tunnettava paremmin. Mole ja Keogh (emt.) havaitsivat myös, että ypojen painopisteen siirtyminen omasta palvelutuotannosta yrityspalveluiden välittämiseen tarkoittaa neuvojille uuden osaamisvaatimuksen syntymistä. Asiakaskohtamisessa onnistuminen edellyttää hyvää vaihtoehtojen tuntemusta. Siinä tunnistetaan ypoissa puutteita ja suurta halua kehittyä seuraavien lainausten mukaisesti.

[E]i oo riittävää tuntemusta siitä, että mitä kukin tekee ja just tää, että tämmösen toimijaverkoston, tän yhteistyön kehittäminen ja vahvistaminen, niin se on mun mielestä aika tervetullutta. (Henkilö f.)

No se on semmonen yks, yks semmonen kehittämisen paikka, et mä väitän, et me tunnetaan liian huonosti se osaaminen, mitä näissä organisaatioissa on. Et vaikka nää organisaatioiden ihmiset on vähän niin kun tuttuja, mutta loppujen lopuks sitten sen työn sisältöön ollaan aika vähän törmätty sitten, että tästä se olis, että me. Tää keskinäinen koulutus, omien tuotteiden ja palveluiden kertominen muille ja mitä ne sisältää, miten se homma hoidetaan ja mitä silloin asiakas siitä saa, niin se olis mun mielestä tosi tärkeätä, koska vaan sitä kautta me voidaan välittää niitä palveluita kun me itsekin sitten tunnetaan. (Henkilö h.)

Musta ne roolit voi olla aika selkeät, mutta... varmaan on näin, että tää tietämys toisten osaamisista, sitä pitää parantaa niin, että jos asiakkaalle nimetään se niin sanottu vastuuhenkilö, että se osaa asiakkaan puolesta hahmottaa tän verkoston niin, että me ei juoksuteta ihmisiä luukulta toiselle. (Henkilö e.)

Toiseksi ypot tunnistavat, että olemassa olevan osaamisen arvo muuttuu ja kehittymisen on tapahduttava henkilötasolla. Sopimuksessa henkilöstön osaamisen kehittäminen onkin valittu yhdeksi kolmesta pääkehitysalueesta. Asian tärkeys on ypoilla hyvin tiedossa.

Mutta sitten siinä vaikeutenahan siinä tulee se, että nyt kun tällä hetkellä siellä

on ne ihmiset, joilla on se määrätty osaaminen ja siihen ei muutoksia kovin nopeesti pysty saamaan, niin miten sen sitten kääntää kun se on myöskin tää, nää palvelut on lähteny sitten myöskin niitten ihmisten osaamisesta ja asiakkaitten tarpeista liikkeelle, niin jos joku päättää tehdä jotakin ja jotakin toista ei, niin se nyt vaatis todella paljon luottamusta kyllä, että siihen päästään. (Henkilö h.)

Kun sä kysyit osaamisesta, niin se ei oo enää sitä mitä pitää olla, et meill on tää perinteisen organisaation, vanhan organisaation ongelma, et täällä on vanhaa osaamista, hyvää, mut jolla ei oo enää niin paljon käyttöarvoa, niinkun olla pitäis, niin se on meidän yks aika iso ongelma. (Henkilö d.)

No mun mielestä, niin tuolla resurssipuolella pitäis ajatella sillä tavalla, että mitä osaamista tarvitaan ja sitten sen jälkeen kaivaa näistä nykyisistä henkilöistä ne osaamisalueet esille ja sitten alkaa niitä erityisesti kehittämään ja nostaa esille. (Henkilö h.)

Yhdistyspohjaiset ypot eivät tunnista henkilöstön jatkuvaa koulutustarvetta omassa toiminnassaan. Niiden käyttämä yrityspalveluiden tuottamismalli pohjautuu lähtökohtaisesti yritystarpeiden diagnostiikkaan ja sopivan yksityisen konsultin löytämiseen tunnistettuun asiakastarpeeseen. Isomman ryhmän tarpeille on totuttu hankkimaan räätälöityjä ryhmäkoulutuksia. Siten yhteispalvelun kehittämisessä on enemmän kyse olemassa olevan toimintamallin parantamisesta.

Meillä on vahva osaaminen tämän seutukunnan yritystoiminnasta, ne

tunnetaan hyvin, ollaan aika aina määrätyn joukon kanssa hyvin aktiivisesti tekemisissä. (Henkilö c.)

Osaamisen resurssi meillä on todella hyvä sen takia, että meillä on vois sanoo, että maakunnan ja lähiseudun parhaat yrittäjyyden eri alojen asiantuntijat tässä neuvontapalveluorganisaatiossa, ovat olleet pitkäaikasimmat parikymmentä vuotta, ovat yrittäjähenkisiä ihmisiä ja mikä tärkeintä, eivät ole toimenhaltijoita eikä virkahenkilöitä, vaan yrittäjiä itekin, jotka tekevät käytännössä niitä toimia, joita yrittäjät pulma- ja ahdinkotilanteissaan tarvitsevat. Siis tämä kompetenssi on todella mahtava ja sitä olemme vaalineet ja pitäneet hyvässä kunnossa. (Henkilö b.)

Ypoille ei käytännössä ole syntynyt yhteistä käsitystä siitä, miten konkreettista yhteiskehittämistä pitäisi tehdä. Muotoutumisvaiheessa esiin on noussut periaatteellisia ja käytännöllisiä jännitteitä, jotka odottavat keskinäistä käsittelyä. Tässä tilanteessa sopimusohjaus toimii heikosti. Sopimuksessa ei nimittäin oteta kantaa siihen, miten muotoutumisvaiheessa menetellään, kun yhteiskehittämiseen liittyviä jännitteitä alkaa nousta, vaikka niiden syntyminen kuuluu yhteistoimintaan (Huxham, 1996 ja 2003). Koska ypot ovat siirtyneet johdetulta verkostoitumispolulta muotoutuvalle polulle, toimijoiden koollekutsuminen jännitteiden selvittämiseksi on jokaisen ypon aloitteellisuuden varassa.

5.2 Vapaaehtoinen pakko toimintaympäristön paineesta vuonna 2014

Vuoden 2014 aineiston analyysissä pyrin luomaan käsityksen tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen, että ypot kokevat verkostoyhteistyön toimivaksi ja mielekkääksi. Analyysissä eritellään ja tulkitaan verkostoyhteistyön määrityksiä, sen avaamia mahdollisuuksia, hyötyjä

ja mahdollisia puutteita.

5.2.1 Verkoston yhteistyösopimuksen merkitys

Yhteispalvelusopimuksen vieminen käytännön toiminnaksi uinahti Hämeenlinnan seudun ypojen kesken vuoden 2005 aikana. Verkoston osapuolet eivät saaneet käyntiin toimenpiteitä, joilla viedä yhteispalveluasiakirja käytäntöön. Hiipuminen ei kuitenkaan aiheuttanut sitä, että yhteistyösopimus olisi täysin unohdettu. Vuonna 2011 sopimuksen uusiminen tuli jälleen ajankohtaiseksi ja seitsemän ypoa allekirjoitti uuden Hämeenlinnan seudun yrityspalvelusopimuksen. Taulukossa 15 on listattu vuoden 2004 ja 2011 allekirjoittajat ja kunkin toimintasektori.

TAULUKKO 15. Yrityspalveluyhteistyösopimusten allekirjoittajat vuosina 2004 ja 2011.

Allekirjoittajat 2004	Sektori	Allekirjoittajat 2011	Sektori
Finnvera Oyj, Lahden aluekonttori	julkinen/valtio	Finnvera Oyj, Lahden alue	julkinen/valtio
Hauhon kunta			
Hämeen kauppakamari ry	3. sektori		
Hämeen TE-keskus	julkinen/valtio	Hämeen ELY-keskus	julkinen/valtio
Hämeen Uusyrityskeskus ry	3. sektori	Hämeen Uusyrityskeskus ry	3. sektori
Hämeen Yrittäjät ry	3. sektori		
Hämeenlinnan maistraatti	julkinen/valtio		
Hämeenlinnan teknologiakeskus Oy	julkinen/kunnat	Teknologiakeskus Oy Innopark	julkinen/kunta & AMK
Hämeenlinnan työvoimatoimisto	julkinen/valtio	Hämeenlinnan seudun TE-toimisto	julkinen/valtio
Janakkalan työvoimatoimisto	julkinen/valtio	– Hattula, Hämeenlinna, Janakkala	
Kanta-Hämeen verotoimisto	julkinen/valtio		
Kehittämiskeskus Oy Häme – Hattula, Hauho, Hämeenlinna, Kalvola, Janakkala, Lammi, Renko ja Tuulos	julkinen/kunnat	Kehittämiskeskus Oy Häme – Hattula, Janakkala ja Hämeenlinna (v. 2009 kuntaliitoksina Hauho, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos)	julkinen/kunnat
ProAgria Hämeen maaseutukeskus	3. sektori	ProAgria Häme ry	3. sektori

Vuonna 2004 yhteispalveluasiakirjan allekirjoitti 13 ja vuonna 2011 seitsemän organisaatiota. Eron tärkein selittäjä on, että uusi sopimus solmitaan vain niiden julkisten ypojen kesken, joiden tarkoitus on liittyä työvoima- ja elinkeinoministeriön (tästä eteenpäin TEM) ohjaamaan kansalliseen Yritys-Suomen palvelurakenteeseen. Muut seudun elinkeinojen kehittäjätoimijat määritellään uudessa sopimuksessa yhteistyökumppaneiksi. Esimerkiksi vuoden 2004 yhteispalveluasiakirjan allekirjoittajat Hämeen kauppakamari ry ja Hämeen Yrittäjät ry muuttuvat tässä yhteydessä yhteistyökumppaneiksi.

Kun kysyin myöhäissyksyn 2014 haastattelukierroksella, mikä yhteistyösopimuksen tilanne kunkin organisaation näkökulmasta on, vain yhdessä ypossa muistettiin, että sopimus on uusittu vuonna 2011. Toiset jäivät pohtimaan, onko sopimus enää ylipäätään voimassa, ja muutamille sopimusasia ei ollut lainkaan tuttu. Joka tapauksessa vuoden 2004 sopimuksen ei koeta muuttuneen toiminnaksi tai ohjanneen yhteistyötä aloitusvaiheen jälkeen. Käsitys uuden yhteistyösopimuksen merkityksestä on samanlainen kuin vuoden 2005 haastatteluissa: osapuolet eivät koe, että sopimus sinällään edistää yhteistyötä, vaan kyse on enemmän ”taustapaperista”, kuten yksi haasteltavista asian ilmaisee.

5.2.2 Yritys-Suomen luoma rakenne yhteispalveluverkostolle

Kaikesta huolimatta sopimus on uudistettu vuonna 2011. Sen teki ajankohtaiseksi Yritys-Suomi-palvelurakenteen kehittämistoimet. TEM käynnisti vuonna 2009 SeutuYp-hankkeen, jonka tavoitteena on seudullisten yhteistyösopimusten, yhteensä 68 kpl, aikaansaaminen (Kaakinen, 2012: 5). TEM:n toimenpiteiden vauhdittajana oli hallitusohjelma. Hämeen ELY-keskus toteutti TEM:n asettamaa tavoitetta, ja Hämeenlinnan julkisten ypojen yhteistoimintasopimus saatiin aikaiseksi.

Sopimuksen allekirjoittamisen seurauksena yhteispalvelun kehittämisverkosto koottiin uudelleen ELY-keskuksen johdolla. Ypot tulivat yhteen samalla tavalla johdetusti kuin vuosituhanen alussa (vrt. Doz ym., 2000). Myös verkostonkutojana toimii sama elinkeinotoimija: Hämeen ELY-keskus (ent. TE-keskus). Utta oli se, että tällä kertaa ypot eivät jättäytyneet sopimusohjauksen varaan ja siirtyneet muotoutuvalle verkostoitumispolulle. Yhteispalvelun kehittämistä lähdettiin toteuttamaan johdetusti verkostonkutojan vetämänä. Provanin ja Kenisin (2008) hallintomalleja soveltaen seudullisen yhteispalvelun toteuttajaverkosto pyrki toimimaan johtavan organisaation veturiverkostona.

Uusittu yhteistyösopimus kytkeytyy aiempaa selkeämmin ministeriön julkisten ypojen ohjaukseen. TEM:n ohjauksen tarkoitus on yli vuosikymmenen ollut saada laaja ja hajanainen yrityspalvelujen tarjonta toimimaan asiakaslähtöisemmin ja yhdenmukaisemmin ympäri Suomen (emt.). Vuosituhanen alkupuolella valtakunnallista palvelurakennetta ei vielä ollut, ja aluksi KTM (nyk. TEM) pyrki kannustamaan seudullisia ypoja ottamaan vastuuta yrityspalvelutarjonnan yhteiskehittämisestä. Tämä aloitteellisuus kuitenkin hiipui (emt.), muuallakin kuin Hämeenlinnan seudulla. TEM otti koordinointi- ja ohjausvastuun haltuun uudestaan ensimmäisen vuosikymmenen lopussa. Luotiin Yritys-Suomi-palvelurakenne, johon seudullisia (julkisia) ypoja alettiin ohjata osallistumaan. Yrityksille ja yrittäjiksi aikoville on rakenteessa tarjolla kolme palvelukanavaa: valtakunnalliset netti- ja puhelinpalvelut sekä seudulliset neuvontapalvelut. Tarkoitus on, että alueella toimivat elinkeinoyhtiöt ottavat hoitaakseen asiakkaiden kasvokkaiset tapaamiset (emt.).

Vuonna 2005 haastatelluista ypoista puolet oli allekirjoittanut uusitun yhteistyösopimuksen ja toinen puoli määriteltiin sopimuksessa yhteistyökumppaneiksi. Haastateltavien käsitys Yritys-Suomen merkityksestä ypojen yhteistyölle noudattaa tätä jakoa. Yhteistyökumppaneille Yritys-Suomi ei käytännössä näyttäydy mitenkään. Palvelu tiedetään ja ELYn johtava rooli käytön kehittämisessä tunnetaan, mutta Yritys-Suomen

palvelukanaviin ei tukeuduta omassa palvelutoiminnassa. Sopimuksen allekirjoittaneissa ypoissa Yritys-Suomen merkitys omalle toiminnalle sen sijaan tunnustetaan.

Heikkinen ym. (2007) osoittavat, että organisaatioiden on luotava ja otettava toiminnallisia rooleja, jotta verkostoituminen onnistuisi. Tässä analyysissä on jo paljastunut, että ilman toiminnallista verkostotason roolien ottoa verkostoyhteistyötä ei voi ohjata eikä se etene muodostumisensa jälkeen. Verkostonkutojan rooli on johdetun verkostoitumisprosessin alkuvaiheessa tärkein (emt.; Doz ym., 2000). Kun verkosto siirtyy sisällölliseen toteuttamiseen, tarvitaan verkostotason rooleja, joilla verkostoyhteistyötä ohjataan ja koordinoidaan. Yhtä tärkeitä ovat tehtävätason roolit, joissa toimien syntyä sisältötoimenpiteitä kohti verkoston tavoitteita. (Heikkinen ym., 2007).

TEM:n ohjaus kohdistuu ymmärrettävästi voimakkaimmin Hämeen ELY-keskukseen, jonka tehtävä on saada seudun ypot ottamaan Yritys-Suomen palvelukanavat käyttöön omassa palvelutuotannossaan. ELY:ssä tiedostetaan, että Yritys-Suomen yhteistyömallin omaksuminen on ypo-verkostossa alkuvaiheessa. ELYssä veturin rooli palvelurakenteen paikallisessa kehittämisessä koetaan tärkeäksi ja siihen on myös panostettu varaamalla oma henkilöresurssi. ELYn veturin roolissa yhdistyvät verkostotason fasilitaattorin ja tehtävätason tuottajan ja suunnittelijan roolit (vrt. Heikkinen ym., 2007). Verkostoveturin näkökulmaa kuvaa seuraava haastattelulainaus:

...paikallisesti tarvitaan joku taho, jolla on toimia sellaisena koossapitäjänä. Ja kyllä se on meille langennut tässä käytännössä eli me yritetään pitää tätä verkostoa pystyssä ja järjestää näitä tapaamisia... kai se johtajuus meillä on tai voi ainakin sanoa, et me ollaan siinä tapaamisessa se puheenjohtajuus, kokousten kokoonkutsuja ja sillä tavalla toimitetaan informaatiota näille

muille tahoille. Koitetaan pitää... (Yritys) Suomi konseptia kasassa.
(Asiantuntijahaastattelu 3).

ELY näkee, että digitaaliset palvelukanavat, verkkopalvelu ja sen sähköiset työkalut yritys- ja yrittäjäasiakkaille, ovat välttämätön kehitysaskel. Syy on yksikertainen: pelkkiin kasvokkaiisiin palvelukohtaamisiin perustuvaan yritysneuvontaan ”ei kohta julkisen hallinnon voimavarat riitä”, haastateltavan sanoja lainaten. Varsinkin paljon käytetty yritystoiminnan alkuvaiheen neuvonta pitäisi saada sähköiseksi. Kyse on yleisneuvonnasta, joka vie paljon yritysneuvojan vuorovaikutusaikaa mutta toteutuu hyvin samankaltaisena asiakasvuorovaikutuksesta toiseen.

ELY-keskus ja Uusyrityskeskus ovat kokeneet, että Yritys-Suomen palvelurakenne ohjaa seudullisen ypo-verkoston yhteistoimintaa aiempaa toiminnallisempaan suuntaan. Perinteisemmän yhteydenpidon tilalle ja sitä osittain jo korvaamaan on syntynyt palvelutuotantoa yhteiseen palvelurakenteeseen. Seuraava haastattelulainaus kuvaa tätä kehityskulkua:

...tuli tää Yritys-Suomi TEM:n osalta lähettiin sitä kehittämään ja haluttiin, että kaikki olisi siellä mukana näkyvillä. Ehkä se tuli osaltaan korvaamaan tätä SeutuYP-asioita ja maailma muuttui... Yritys-Suomen kautta on näitten viimeisten vuosien aikana tehty kehitystä. Lähdetty viemään tällaista sähköistä palvelua alkaville yrittäjille ja jo toimiville yrittäjille.. (Henkilö)

Liittyminen Yritys-Suomen palvelurakenteeseen ei kuitenkaan ole mutkatonta julkiselle ypolle. Seudulliset ypot työskentelevät operatiivisten asioiden parissa, ja organisaation omat

palvelutoiminnot pitäisi kytkeä Yritys-Suomen palvelukanaviin. Siksi ELY koordinaattorin ja verkostoveturin roolissa järjestää ”näille verkostotoimijoille (koulutusta), on tulossa satakunta toimijaa tästä verkostosta, jossa opetetaan näitä Yritys-Suomi-työkalujen käyttöä, niin että niitä osataan itse käyttää ja toisaalta tarjota, ennen kaikkea tarjota asiakkaille”.

Käyttöönotto on aluillaan. Kunnallisessa kehitysyhtiössä on koettu hankalaksi, että Yritys-Suomi tekee päällekkäistä kehitystyötä kunnallisten ypojen palvelutarjonnan kanssa, kun kyseessä on yritystoiminnan alkuvaiheen sähköiset työkalut, joita kunnallisilla kehitysyhtiöillä on ollut käytössä pitempään. Kritiikkiä aiheuttaa myös tuplatyö: ”tavallaan on jokainen kaupunki pakotettu tekemään tuplatyötä, päivittämään ja siis Yritys-Suomen nettisivuja kontra oman organisaation nettisivuja, jossa on hyvin paljon samaa asiaa.” Aikaa vie myös ELY-koordinaattorin kehityskokouksiin osallistuminen, eikä ajankäytön hyöty omalle organisaatiolle ole aina selvää. Uusyrittäjäkeskuksessa on koettu, että Yritys-Suomen sähköisten palveluiden käytön helppous vaatii vielä paljon parantamista: ”...sähköisillä välineillä pelataan omilla pankkitunnuksilla oman koneen kautta ja ne on äärimmäisen jäykkiä, hakemusten ja muiden lomakkeiden osalta, että kyllä siinä yrittäjäparka menee sekaisin.”

Kaiken kaikkiaan Yritys-Suomen yhteiseen palvelujärjestelmään liittyminen on ypoissa vielä kehitysvaiheessa. Palvelujärjestelmä on keskusjohtoisen, virallisen politiikkaverkoston tunnusmerkit täyttävä (vrt. Tolkki ym., 2011). Se tarjoaa seudullisille ypoille selkeästi määritellyn tuottajaroolin Heikkisen ym. (2007) roolimääritelmiä soveltaen. Käytännössä asiakasrajapinnassa työskentelevien ypojen pitäisi luovuttaa omia resurssejaan Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän käyttöön, jotta ne voisivat toimia tuottajaroolissa. Organisaatioiden motivaatio tulla mukaan verkostoyhteistyöhön on tyypillisesti päinvastainen. Usein konkreettisenä houkuttimena on pääsy kriittisiin resursseihin, joita toimija tarvitsee (Gulati, 1999).

Yrityspalvelujärjestelmän käyttöönottoon kuluva työaika saa osakseen kritiikkiä muualla kuin ELY-keskuksessa. Palvelukanavat eivät näytä vielä tuovan riittävästi lisäarvoa tuottajaypojen palveluvalikoimaan tai asiakasvuorovaikutukseen. Kritiikki on ymmärrettävää, sillä hyöty omalle organisaatiolle on verkostotutkimuksessa todettu tärkeimmäksi motivaatioksi osallistua vapaaehtoiseen verkostoyhteistyöhön (Tuusjärvi & Möller, 2009; Tuusjärvi, 2003).

Ypojen tuntuu olevan vaikea luovuttaa oman perustoiminnan käytössä olevia palvelutuotannon resursseja Yritys-Suomi-verkoston käyttöön. Verkostoyhteistyöasetelma ei oikein tue tuottajaroolin sopeuttamista ypon omaan toimintaan (vrt. Doz, 1996). Palveluun integroituminen toisi paikallisille tuottajaypoille mukanaan ketjuohjausta lähellä olevia yhtenäisiä toimintatapoja. Yritys-Suomi muistuttaakin vertikaalista kärkiyritysverkostoa, jossa veturiorganisaatiolla on vahvempi asema johtaa toimintaa (Kohtamäki, 2005). Yhteistyömalli on merkittävästi erilaisempi kuin ypojen suosimassa heterarkkisessa kehittäjäverkostossa, jonka osapuolet ovat tasavertaisemmassa asemassa (vrt. Huxham & Vangen, 2000).

5.2.3 Toiminnalliset verkostot mielekkäitä vaikutuskanavia

Kaikki ypot kokevat yhteistyön Hämeenlinnan alueella tiivistyneen vuoden 2005 jälkeen. Ypojen tavanomaiseen toimintaan liittyy runsaasti vakiintuneita yhteistyömuotoja, kuten hallituspaikkoja, ohjaus- ja työryhmiä sekä valiokuntia. Esimerkiksi Linnan Kehityksessä on todettu, että heiltä osallistutaan noin sataan yhteistyöfoorumiin. On syntynyt uusia toiminnallisia yhteistyömuotoja ja tähän kehitykseen ollaan tyytyväisiä. Muutos on merkittävä verrattuna vuoden 2005 haastatteluihin, jolloin ypot puhuivat verkostoyhteistyöstä abstraktisti visioiden seudullista elinkeinokehittäjien verkostoa, jossa

ypot voisivat tehdä yhtä ja toista alueellisen kilpailukyvyn parantamiseksi. Seudullinen verkostoituminen on alkuvaiheessa: siihen uskotaan, mutta yhteistyökeskustelut olivat vasta alkaneet (vrt. Sotarauta ym., 1999). Vuonna 2014 käsitys verkostoyhteistyöstä konkretisoitui tarkoittamaan toiminnallista yhteistyötä, jonka ypot kokevat hyödylliseksi.

Haastatteluisa mainitaan nimeltä useita uusia toiminnallisia yhteistyömuotoja. Taulukkoon 16 on koottu kunkin ypon haastattelussa nimeltä mainitsema itselle tärkeä yhteistyöverkosto, ypon syy osallistua verkostoon ja sen toiminnasta saama hyöty. Jokainen haasteltava nimesi vähintään yhden esimerkin toiminnallisesta verkostoyhteistyöstä, joka koetaan organisaatiossa hyödylliseksi (toinen sarake vasemmalta). Syyt osallistua on kerätty kolmanteen sarakkeeseen haastattelulainauksina. Äärimmäisenä oikealla oleva sarake kertoo, mitä ypo haluaa vähintään saada verkostoyhteistyöstä.

TAULUKKO 16. Ypojen esimerkit hyödyllisistä yhteistyömuodoista.

Ypo	Yhteistyömuoto	Syy osallistua	Koettu hyöty
Hämeen ELY-keskus	Yritys-Suomi: valtakunnallinen yrityspalvelurakenne, ELYllä alueellinen toteutusvastuu.	<i>"Konseptin pitäminen koossa on ELY-keskuksen varassa"</i>	Vähenevien resurssien käyttö tehostuu palvelujen sähköistyessä, mahdollisuus keskittyä rahoituspalveluihin
	Yritysasiakkuusjohtoryhmä: TEM:n alueellinen toimintatapa	<i>"TEM:n alaiset organisaatiot tekevät aluetasolla yhteistyötä"</i>	1. Ajantasaista tietoa kasvukykyisistä yrityksistä 2. Yhteydenpito alueen elinkeino-yhtiöihin
	Team Finland Häme: Hämeen ELYn alueellinen verkosto	<i>"Yritetään tunnistaa yrityksiä, joilla olisi potentiaalia vientiin ja kansainvälistymiseen"</i>	Erityispalvelujen tarjoaminen kansainvälistyville yrityksille
Hämeen kauppa-kamari	HämePro: ammattimaisten aluekehittäjien epävirallinen asiantuntijaverkosto, Hämeen liitto vetää	<i>"Se on erittäin hyvä elinkeinotoimijoiden yhdistäjä ja tämmöinen kommunikaatioväline ja alusta"</i>	1. Yritysten viesti leviää kunnille, oppilaitoksille, viranomaisille ja kehitysyhtiöille 2. Keskeinen taho Etelä-Suomen maakuntien yhteistyöryhmässä
	Suomen kasvukäytävä (HHT): 4 kauppakamarin, 18 kunnan ja 3 maakuntaliiton vaikuttajaverkosto, kontaktit ministeriöihin	<i>"Liittyy meidän keskeisiin edunvalvonnan kohteisiin... sujuva liikenne eli infra- ja logistiikka-asioihin"</i>	Edunvalvontaresurssit moninkertaistuvat ja keskittyvät yrityksille olennaiseen asiaan
	Team Finland Häme	<i>"Kansainvälistymispalvelut ovat nousseet suurempaan rooliin... Häme on vähiten kansainvälistynyt maakunta"</i>	Suurempi ja osaavampi tiimi edistää alueen yritysten kansainvälistymistä
Hämeen liitto	Edunvalvontaverkosto: kansanedustajat, sairaanhoitopiiri, HAMK, ELY, AVI, kuntajohdajat ja puolueiden piirijärjestöjen toiminnanjohtajat.	<i>"Meidän tehtävä on edistää kaikenmuotoista verkostoi-tumista, kumppanuuksien syntymistä, toimijoiden toistensa löytämistä"</i>	Vaikuttaja- ja päättäjätahojen yhteistyö tiivistyy maakunnan edunvalvonnassa
	MYR, maakunnan yhteistyöryhmä: liiton hallituksen nimittämä toimielin. Antaa lausunnot rakennerahastoon liittyvistä hankkeista	<i>"Keskeinen maakuntamuoto, joka on säännönmukainen ja kokoaa keskeiset elinkeinoelämän tahot"</i>	Rahoitusta saavat vaikuttavammat, kehittäjätoimijoiden yhteistyöhankkeet
	HämePro	<i>"Hämäläinen uniikki rakennelma... me ollaan organisoitu. Kokoaa laajasti alueen kehittämisestä kiinnostuneita toimijoita"</i>	Epävirallinen, vakiintunut verkosto lisää luottamusta ja sitoutumista liiton ulevaisuusohjelmien toteuttamiseen
Hämeen Yrittäjät ry	MYR	<i>"Meidän tehtävä on vaikuttajana olla mukana valmistelemissa vaiheissa"</i>	1. Rahoitetut hankkeet palvelevat yritystarpeita 2. Yritystarpeet välittyvät rahoittajille, yrityksille tietoa uusista kehityshankkeista
	Laajennettu Team Finland Häme: alkuperäinen epävirallisempi verkosto, mukana myös oppilaitokset Integroitunut ELYn uudempaan viralliseen verkostoon	<i>"Yrityksen kansainvälistymisen kehittämiseen liittyvä toimintaryhmä... kuntarajat ylittävä toimintamalli"</i>	1. Syntynyt uusi palvelu: opiskelijoita integroitu yritysten kansainvälistymiseen 2. Palvelu taataan kaikille yrityksille kuntarajojen estämättä
Linnan Kehitys Oy	Elinkeinopoliittinen neuvottelukunta, ELPO: Hämeenlinnan kaupungin yrittäjäraati	<i>"Meidän pitäisi olla elinkeino-äni kaupungin päätöksentekoon... kaikilla päätöksillä voi olla elinkeino-vaikutuksia"</i>	Löytynyt palveluvajeita, pääsy mukaan kehittämään uusia palveluita, esim. hankinta-asiamies, yrityspörssi
	Suomen kasvukäytävä	<i>"Tarvitaan enemmän rohkeutta maakunnalliseen edunvalvontaan"</i>	Lähtenyt nopeasti liikkeelle, toimii alustana yhteiselle kehitystyölle
	MYR	<i>"Entistä enemmän hankevalmistelussa pitää eri organisaatioitten tehdä sekä yhteistyötä että koordinaatiota"</i>	
Uusyritys-keskus ry	Yritys-Suomi	<i>"Lähdetty viemään tällaista sähköi-stä palvelutarjontaa alkaville yrittäjille"</i>	

Yhteistyöfoorumit koetaan tärkeiksi ja mielekkäiksi. Ypot tunnistavat niillä tehtävän verkostoyhteistyön lisäarvon omalle organisaatiolle. Ne eivät enää odota jonkun muun huolehtivan hyötyjen tuottamisesta verkostossa kuten vielä vuonna 2005. Ypoissa on selkeä käsitys, että hyötyä syntyy parhaiten, kun verkostoyhteistyössä osaa asettaa tavoitteita omalle toiminnalle. Tämä ei kuitenkaan ypojen mukaan tarkoita, että oman edun ajaminen olisi keskiössä. Kyse on siitä, että ypot ovat tehneet paljon kehittämistyötä selkeyttääkseen omia tavoitteitaan. Vuosien aikana myös muiden ypojen tavoitteet on opittu tuntemaan paremmin. Ypoihin on kehittynyt enemmän osaamista linkittää omia tavoitteita yhteistyökumppaneiden tavoitteisiin yhteistyöfoorumeilla.

Sotarauta ym. (1999) nimittävät elinkeinokehittäjien seudullisia verkostoja, joiden toimijat ovat Hämeenlinnan seudun ypojen tavoin tyytyväisiä kehittäjäverkoston toimintamalliin, ”seutuyhteistyö sisäistetty” -alueiksi. Kyse ei ole jostakin muita paremmasta seudullisen verkostoyhteistyön mallista. Seutujen verkostotoimijoita yhdistää sitoutuneisuus, keskinäinen luottamus, yhteisten sääntöjen noudattaminen ja verkostoyhteistyön pitkäjänteisyys (emt.: 156).

Esimerkki ”sisäistetyistä seutuyhteistyöstä” on haastateltavien kuvaus alkuperäisen Team Finland Hämeen kokoamisesta. Verkosto koottiin niin, että aloitteen tehneet ypot tunnistivat ensin eri organisaatioista yritysten kansainvälistymisen kanssa työskentelevät ja asiaa koskevia päätöksiä tekevät. Yhteistyöfoorumi muodostettiin tämän henkilöpoolin avulla. Moni ajattelee seuraavien haasteltavien tavoin:

”[Y]hteistyö on vuosi vuodelta... tiivistynyt, tietysti kun ihmiset on oppinut tuntemaan toisiaan, kun on tavattu useammin, on syntynyt semmonen

keskenäinen luottamus ja sehän on kaikelle yhteistyölle erittäin tärkeä.”
(Henkilö m.)

”Tän verkoston yksi suurin rooli on kuitenkin se, että me tunnemme toisiamme, meillä on luottamukselliset suhteet ja tunnemme toistemme palvelut ja tuotteet ja vaihdetaan tietoa.” (Henkilö r.)

5.2.4 Kehittäjäverkoston metastrategia selkeytynyt ja kiinni ajassa

Linnamaa ja Sotarauta (2000) toteavat, että yhteistyöfoorumeiden ja -areenoiden merkitys aluekehittämisessä on korostunut 1990-luvulta lähtien aluekehittämisessä tapahtuneesta muutoksesta johtuen. He määrittelevät foorumit ja areenat erilaisiksi yhteistoiminnan paikoiksi. Tutkijoiden mukaan ”foorumit ovat paikkoja ja tilaisuuksia, joissa keskustelemalla, väittelemällä ja sopimalla etsitään eri asioiden merkityksiä ja uusia toiminnan muotoja”, kun taas areenat ovat ”osa strategisen suunnittelun muodollista prosessia” (Bryson & Crosby, 1992; ref. emt., 136–137).

Taulukko 17 osoittaa, että ypot kokevat tekevänsä tärkeää verkostoyhteistyötä sekä foorumeilla että areenoilla. Haastateltavat eivät itse korosta, että yhteistyön muodollisuuden tai päätöksentekovaltuuksien aste (vrt. Tolkki ym., 2011) tekisi areenayhteistyöstä ylivertaista foorumimuotoihin verrattuna. Eroa ypot tekevät sen mukaan, onko foorumi tai areena ypon itsensä kokoon kutsuma vai osallistuuko ypo kutsuttuna.

TAULUKKO 17. Ypojen nimeämät areenat ja foorumit kokoonkutsujineen.

	AREENA kokoonkutsuja	FOORUMI kokoonkutsuja
ELPO – elinkeinopoliittinen neuvottelukunta/yrittäjäraati	Hämeenlinnan kaupunki/ Linnan kehitys	
Edunvalvontaverkosto		Hämeen liitto
HämePro	Hämeen liitto	
Laajennettu Team Finland Häme		Linnan Kehitys
MYR – maakunnan yhteistyöryhmä	Hämeen liitto	
Suomen kasvukäytävä		Linnan Kehitys
Team Finland Häme	Hämeen ELY-keskus	
Yritys-Suomi	Hämeen ELY-keskus	

Kehittäjäverkoston metastrategia (Huxham & Macdonald, 1992) on täsmentynyt aiemmasta elinkeinojen ja seudun yleisen hyvän tavoittelusta. Edunvalvonnan näkökulma on vahvistunut ypojen yhteistyön tavoitteena. Useimmat ypot kokevat olevansa alueen elinkeinojen ja yritystoiminnan asialla. Vuonna 2005 tämän roolin ottivat luontevasti Kauppakamari, Kehittämiskeskus Häme ja Yrittäjät. Vuonna 2014 niiden lisäksi Hämeen liitto koki edistävänsä maakunnan elinkeinojen asiaa ja Uusyrityskeskus koki vahvistavansa seudun kilpailukykyä. Linnan Kehityksen näkökulma on kuntaliitosten myötä muuttunut hämeenlinnalaisen yritysten äänitorveksi. Siksi ypoille on mielekästä tehdä yhteistyötä sellaisten tahojen kanssa, ”*jotka vie yritysten asiaa eteenpäin*”. Yhteistyöfoorumeita ja -areenoita voikin kutsua elinkeinoasioiden omakseen kokevien ypojen elinkeinojen edunvalvonnan yhteenliittymiksi.

Metastrategian täsmentyminen liittyy ypojen kehittämisen viitekehyksen muutokseen. Suurin osa ypoista katsoo, että perinteisestä elinkeinojen kehittämisestä on siirrytty seudun elinvoiman kehittämiseen (vrt. Holstila, 2012). Se vaatii ypoilta laajempaa perspektiiviä sekä kykyä ja valmiutta vaikuttaa päätöksentekijöihin paikallisella, alueellisella ja

kansallisella tasolla. Yksittäisen ypon näkökulmasta on luontevaa pyrkiä moninkertaistamaan omia resurssiaan verkostoitumalla (vrt. Gulati, 1999), koska verkoston jäsenenä ypo pääsee luomaan ja toteuttamaan isompia, yrityksille hyödyllisiä kehitysagendoja. Menemällä mukaan se pystyy tavoittelemaan parempaa vaikuttavuutta kuin mihin omat resurssit riittäisivät.

Haastateltujen ypojen joukossa Hämeen liiton ja ELYn näkökulma ypojen verkostoitumiseen on samansuuntainen mutta omanlainen. Niille verkostoyhteistyö on korostetusti työkalu, jolla ne pystyvät suoriutumaan niille määrättyistä viranomaistehtävistä kuntarajat ylittävällä toiminta-alueellaan. Liiton ja ELYn verkostotulkinta kertoo, että ne ymmärtävät elinkeinokehittäjien verkoston politiikkaverkoston näkökulmasta (vrt. Sotarauta & Linnamaa, 2001; Sotarauta, 2010). Liitto hyödyntää verkostoja ohjelmallisen aluekehittämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Tolkki ym., 2011). ELYlle verkostoyhteistyö on keino toteuttaa kansallista yritystuki- ja palvelujärjestelmää (vrt. Mole & Keogh, 2009; ks. myös Mole & Bramley, 2006).

5.2.5 Ypoja toiminnalliseen yhteistyöhön vetävät tekijät

Verkostotutkimuksen tarjoama selitys ypojen tyytyväisyyteen kehittäjäverkoston toimintaa kohtaan on se, että kaikki osapuolet kokevat saavansa hyötyä verkostoyhteistyöstä (collaborative advantage -teoretisointi Huxham & Macdonald, 1992; Huxham, 1996 ja 2003; hyötyjen kokeminen aluekehitysyhteistyössä Sotarauta & Mustikkamäki, 2001; cooperative advantage -käsitteellistäminen Huemer, 2014).

Ypot arvostavat ”*tehokasta verkostoitumista*” tarkoittaen, että vaikka ”*resurssit vähenevät, pitää tuloksia tulla enemmän*”. Tulosten aikaansaamiseksi ypot korostavat vastavuoroista

saamista ja antamista. Yhteistyöhön suhtaudutaan hyvinkin järkipäisesti arvioiden omaa ja muiden ”panos-tuotossuhdetta” (ks. Huxham & Hibbert, 2008).

Ahuja (2000) osoittaa tutkimuksessaan, että organisaatiot ovat kiinnostuneita luomaan suhteita, joissa ne voivat omia resurssejaan antamalla saada resursseja, joita niiden muuta kautta olisi vaikea saada. Tutkimus myös osoittaa, että organisaation mahdollisuus solmia itselleen tärkeitä suhteita riippuu siitä, miten haluttavia resursseja organisaatiolla on tarjota yhteistyöhön (emt.). Tämä vastavuoroisen hyödyn tavoittelu tulee esiin ypojen kehittäjäverkostossa. Ypojen kiinnostuksen kohteena on pääsy yhteistoiminnalla itselle kriittisiin resursseihin, mutta samanaikaisesti vallitsee ymmärrys, mitä ypolla itsellään on annettavaa yhteistyölle. Kuvio 5 visualisoi ypojen käsitystä omista ja toisten kiinnostavista resursseista.

tai järjestelmäasemansa puolesta ulottuvat laajemmalle. Tällaisia ypoja ovat Hämeen kauppakamari, Yrittäjät ja erityisesti Hämeen liitto. Hämeen liiton areenat ja foorumit avaavat Linnan Kehitykselle pääsyn maakunnan kehittämistyöhön. Liitto on myös tärkeä vaikutuskanava ministeriöihin. Kauppakamari ja Yrittäjät ovat Linnan Kehitykselle tärkeitä kumppaneita siksi, että ne edustavat yrityskenttää kuten Linnan Kehityskin, mutta niiden toiminta-alue on maakunnallinen ja ne kuuluvat valtakunnalliseen ja Kauppakamari myös kansainväliseen järjestörakenteeseen.

Hämeen Yrittäjät pitää tärkeimpänä olla rakentamassa tulevia ratkaisuja. Yrittäjissä koetaan, että aikaisemmin on liikaa keskitytty kommentoimaan kriittisesti jo tehtyjä päätöksiä. Tähän on tullut muutos. Yrittäjät on ottanut roolin uusien tuotteistettujen palveluiden käyttöönottajana. Esimerkkejä uusista yritystarvelähtöisistä palveluista ovat internetissä toimiva Hämeen yrityspörssi ja Hankinta-asiamiespalvelu. Yrittäjät haluavat myös mukaan yrityksiin vaikuttavien päätösten ja toimenpiteiden valmisteluun. Tärkeimpänä nähdään vaikuttaminen infraratkaisuihin, koulutukseen ja yrityskehittämishankkeiden rahoituspäätöksiin. Infraratkaisuisissa keskeiset yhteistyökumppanit ovat kunnat ja Hämeen liitto, joka myös kanavoi hankerahoitusta maakuntaan (MYR), ja osaamisen kehittämisessä ammatilliset kouluttajat ja Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hämeen kauppakamarille verkostoitumisessa on merkityksellistä resurssien moninkertaistaminen edunvalvontaan, ”[k]oska yksinämme me ollaan pieniä, huutava ääni perämaasta”. Kauppakamareiden uudesta valtakunnallisesta vaikuttamisstrategiasta johtuu, että alueen kauppakamari vaikuttaa omalla alueellaan yritysten, oppilaitosten ja viranomaisten kokoonkutsujana. Kauppakamari onkin uudistanut ja aktivoinut valiokuntatoimintaansa, jossa julkisorganisaatiojäsenten edustajat kohtaavat jäsenyritysten edustajia. Vaikuttamisen ajankohtaiset teemat ovat Kauppakamarissa sujuva liikenne, oppilaitos-työelämäyhteistyö ja kansainvälistyminen. Liikenne- ja kansainvälistyminen vaativat erityisesti monitasoista ja monitoimijayhteistyötä.

Kauppakamarille keskeisiä yhteistyökumppaneita niissä ovat Hämeen liitto ja Etelä-Suomen maakunnat, kunnat (liikenne), ammatillinen koulutuskeskus ja HAMK. Yritysten kansainvälistymiseen on HAMK:n kanssa luotu uusi sähköinen palvelu, jolla yritykset ja ulkomaalaiset opiskelijat löytävät toisensa.

Verkostoveturin roolissa ELYlle tärkeintä on saada Yritys-Suomi toteutumaan alueen ypojen kanssa. Yritys-Suomen yhden luukun palvelumalli edellyttää, että alueella toimii palveluntarjoajaverkosto. Siksi ELYlle ovat tärkeitä kumppaneita muun muassa kunnalliset elinkeinoyhtiöt ja Uusyrittäjäkeskus, joille on tarjolla palvelurakenteessa tuottajan rooli, erityisesti vastaten kasvokkaisista neuvontapalveluista. Yritysräjapinnassa toimivien ypojen kanssa ELY haluaa verkostoitua siksi, että se tarvitsee niiden apua ohjaamaan omien erityispalveluidensa piiriin ”yrityksiä, joilla olisi potentiaalia kansainvälistymiseen ja vientiin”. ELYlle olennaista on tiedon saanti kasvavista yrityksistä, jotta se yrityskehitysrahoittajan roolissaan pystyisi kohdentamaan resurssit oikein.

Hämeen liiton näkökulmasta mikään ypoista ei nouse toista tärkeämmäksi verkostokumppaniksi. Se näkee roolinsa koollekutsujana ja yhteistoiminnan ylläpitäjänä. Aluekehitysviranomaisena se huolehtii, että maakunnassa on riittävästi yhteistoimintaa yrittäjäjärjestöjen, kauppakamarin, viranomaisten, vaalipiirin kansanedustajien, kehittämissyhtiöiden ym. kesken. Tärkeää on, että verkostoituminen on tehokasta. Tätä varten liitto on luonut säännöllisiä verkostomaisia rakenteita, virallisia ja epävirallisia. Lisäksi sille on kehittynyt toimintatapoja, joilla ketterästi kutsutaan kokoon sopivia tahoja tarvittaessa.

Operatiivisen palveluntuottajaroolin ottaneelle Uusyrittäjäkeskukselle tärkeitä ovat ypot, jotka liittyvät suoraan sen omaan palvelutuotantoon. Hämeen ELY-keskus, Yrittäjät ja Linnan Kehitys tarjoavat kaikki palveluja, joita Uusyrittäjäkeskuksen asiakkaat tarvitsevat.

Organisatorisesti Uusyrittäjäkeskus ei enää kuulu TEM:n rakenteeseen vaan on alueen kuntien ja jäsenyritysten omistama ja rahoittama. Uusyrittäjäkeskuksella on elinkeinojen kehittäjille selkeästi tunnistettavaa osaamista, sille tarjotaan mielellään hankekumppanuuksia ja se kutsutaan mukaan yhteistyöfoorumeihin tähän erityisasiantuntemukseen perustuen.

5.2.6 Verkostoyhteistyön johtajat ja seuraajat

Verkostojohtamisen osalta on kehittäjäverkostossa tapahtunut kehityshyppäys. Ypot ymmärtävät johtamisen kuuluvan kehittäjäverkoston yhteistyöhön. Ritter ym. (2004) korostavat verkostojohtamisen kaksisuuntaisuutta. Yhteistyöhön osallistuva organisaatio haluaa vaikuttaa yhteistyön kulkuun vaikuttamalla toisiin osapuoliin, mutta organisaation on yhtä tärkeää antaa muiden vaikuttaa omaan toimintaansa (vrt. myös Håkansson & Ford, 2002). Verkostojohtaminen edellyttää organisaatiolta kykyä olla johdettavana (Ritter ym., 2004).

Ypojen näkemyksissä myönteinen suhtautuminen verkostojohtamiseen linkittyy vahvasti tasavertaiseen verkostoyhteistyöhön. Verkostoyhteistyössä käytettävillä vaikuttamiskeinoilla on rajansa. Kuten aiemminkin, ypot suhtautuvat varauksellisesti vaikuttamiseen, jonka ne kokevat uhaksi omalle itsenäisyydelleen ja asemalleen. Liiallinen oman edun ajaminen, toisen osaamisen sivuuttaminen ja oman osaamisen ylikorostaminen koetaan vääränlaiseksi tavaksi osallistua yhteistyöfoorumin toimintaan. Tällainen verkostokäyttäytyminen synnyttää epäluuloa motiiveista ja heikentäisi jatkuessaan sitoutumista verkostoyhteistyöhön (vrt. Das & Teng, 1998).

Häkänsson ja Ford (2002) käsitteellistävät kahdenvälisen verkostosuhteen molemminpuolista investointia vaativana. Suhteen olemassaolo tarkoittaa myös, että organisaatio on tehnyt sisäisiä investointeja mahdollistaakseen suhteen syntymisen ja kehittymisen. Verkosto on siten siihen osallistuvien organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten suhdeinvestointien tulosta (emt.). Ritterin (1999) mukaan organisaatio tarvitsee johtamisosaamista pystyäkseen luomaan, ylläpitämään ja hyödyntämään verkostosuhteita. Hän löysi kolme organisaation verkosto-osaamisen kehittymisen sisäistä edellytystä: resurssien antaminen, informaation levittäminen ja yhteistyötä suosiva kulttuuri (emt.).

Ypoissa on tehty paljon sisäistä kehitystyötä, mikä vaikuttaa myönteisesti yhteistyöhön kehittäjäverkostossa. Näin merkittävää sisäistä kehitystoimintaa ei todennäköisesti ole tehty pelkästään kehittäjäverkostoa varten vaan muista syistä. Esimerkiksi Uusyrityskeskus on tehnyt laatutyötä osana valtakunnallista laatusertifikaatin hakemista, Kauppakamari osallistunut valtakunnalliseen vaikuttajastrategiatyöskentelyyn ja Linnan Kehitys toteuttanut suuren organisaatiomuutoksen omistajamuutosten seurauksena.

Eniten ypot kuvaavat sisäistä toimintaa, jolla ypon tavoitteita verkostoyhteistyölle on määritetty. Tavoitteita on työstetty hyvinkin perusteellisesti organisaation perustehtävistä lähtien sen selkiyttämiseksi, mitä ypo verkostoyhteistyöltä odottaa ja mitä se voi tuoda yhteistyöhön. Haastateltavat pitävät tärkeänä, että organisaatiossa tiedetään verkostoitumisen merkitys (vrt. informaation levittäminen, emt.) ja osataan toimia yhteistyöfoorumeilla tavoitteellisesti, tuloksia saavuttaen. Muutamalla ypolla on käytössään työkalu verkostoyhteistyön tavoitteiden seurantaan, toisin sanoen ne ovat ottaneet verkostoyhteistyön mukaan johtamisjärjestelmään.

Ypot ovat ymmärtäneet resursoinnin merkityksen yhteistyön kehittymiselle (vrt. Ritter, 1999). Moni pitää itsestään selvänä, että niiden on itse ohjattava voimavaroja verkostossa toimimiseen. Aiemmin ypot kokivat, ettei yhteistyöhön ole resursseja. Nyt ypoissa on vastuutettu ja roolitettu yhteistyöfoorumeille ja -areenoille osallistumista tavoitteista käsin. Kauppakamari ja Yrittäjät toteavat luottamusmiestieverkoston tarjoavan suuren määrän asiantuntevia yritysihmisiä yhteistyötehtäviin. Uusyrityskeskus pitää yhdistyksen omistajakunnan edustajia ja palveluntarjoajaverkostoa merkittävänä vaikuttajaryhminä. Näillä kolmella oma henkilöstö on pieni. ELY, Hämeen liitto ja Linnan Kehitys käyttävät isohkoa henkilöstöään aseman, asiantuntemuksen ja kiinnostuksen mukaan edustajina yhteistyöfoorumeilla ja -areenoilla. ELY on myös resursoinut Yritys-Suomen käyttöönoton kehittämisen erikseen.

Yhteistyötä suosiva sisäinen kulttuuri (emt.) tulee aineistossa esiin jonkin verran. Lähinnä siitä kertoo se, että ypot ovat halukkaita toimimaan aktiivisesti ja vapaaehtoisesti kehittäjäverkostossa ja näkevät saavansa siitä hyötyä. Aineistot eivät kuitenkaan riitä luomaan teemasta kokonaisvaltaista kuvaa. Taulukkojen 16 ja 17 perusteella ypot määrittelevät itselleen tärkeiksi yhteensä kahdeksan erilaista yhteistyömuotoa: edunvalvontaverkosto, ELPO, HämePro, laajennettu Team Finland Häme, MYR, Suomen kasvukäytävä, Team Finland Häme ja Yritys-Suomi. Käyttäen luokittelua virallisiin areenoihin ja epävirallisiin foorumeihin (Linnamaa & Sotarauta, 2000) näistä viisi (ELPO, HämePro, MYR, Team Finland Häme ja Yritys-Suomi) on viralliseen strategisen suunnittelun prosessiin osallistuvia yhteistyöareenoita (vrt. Tolkki ym. 2011). Vain MYR:llä on muodollista päätäntävaltaa. Kolme on aluekehityksen viranomaisroolissa koottuja elinkeinopolitiikkaverkostoja (vrt. Sotarauta & Linnamaa, 2001).

Ypojen nimeämillä toiminnallisilla verkostoilla on kaikilla aloitteentekijä-kokoonkutsuja. Näin ollen ypojen kehittäjäverkoston yhteistyö areenoilla ja foorumeilla toteutuu johdetusti (Doz ym., 2000). Ero on merkittävä vuoden 2005 tilanteeseen. Johdettu verkostoituminen

tarvitsee kokoonkutsujan, organisaation, joka ottaa verkostonkutojan roolin (vrt. Heikkinen ym., 2007). Ypot hyväksyvät ja tunnustavat kokoonkutsujan johtavan roolin yhteistyöfoorumilla, kun ne tunnistavat verkostonkutojan kyseisen yhteistyön sisällön omistajaksi. Omistajuutta pidetään välttämättömänä tuloksellisuudelle. Ilman asian selvää omistajuutta kaikilla on vastuu, ja kun ”*kaikki vastaa, niin käytännössä kukaan ei vastaa*”.

Johdettua verkostoitumista luonnehtii aineistossa verkostojohtamisen arkipäiväistyminen. On itsestään selvää, että sisällön omistajaksi tunnustettu verkostonkutoja käyttää verkostonjohtamistoimia (ks. verkostojohtamisen viitekehys Järvensivu & Möller, 2008 ja 2009) saadakseen ypot kokoon ja toimimaan yhteistyössä. Verkostonkutojan rooliin kuuluu aktivoimalla rekrytoida sopivat organisaatiot osallistumaan foorumille (vrt. Agranoff & McGuire, 2001). Muutamat ypot toteavat, että osallistumiskutsuja tulee paljon ja siksi on harkittava tarkkaan, mihin omia resursseja käytetään. Osallistumiskutsujen ”ristitulessa” verkostonkutojan mobilisointiosaaminen korostuu. Mukaan kutsutuille on pystyttävä viestimään yhteistyön tarpeesta ja siitä syntyvistä hyödyistä niin, että ypot suostuvat lähtemään mukaan (Heikkinen & Tähtinen, 2006; McGuire, 2002). Kaikilla ypoilla on myös säännöllisesti kokoontuvia verkostoareenoita ja -foorumeja, esimerkiksi Kauppakamarin valiokunnat, osana normaalia toimintaa. Areena ja foorumit toimivat käytännössä heterarkkisina verkostoina ja siksi kokoonkutsujan osalta mobilisointi on jatkuvaa työtä, jotta osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön pysyisi yllä (Vangen & Huxham, 2000; Huxham, 2003).

Huxham ja Vangen (2000) yhdistävät ypojen korostaman sisältöomistajuuden vallankäyttöön yhteistyössä. Organisaatio, joka määrittelee yhteistyön asialistan, vaikuttaa keskeisesti myös yhteistyön tavoitteisiin. Järvensivun ja Möllerin (2008 ja 2009) verkostojohtamisen viitekehyksessä yhteistyön asialistan määrittely kuuluu mobilisoinnin ja viitekehystämisen johtamistoimintoihin. Mobilisoinnilla verkostonkutoja ohjaa osallistujia löytämään yhteisen tavoitteen (Agranoff & MacGuire, 2001). Viitekehystämiseen liittyy

yhteistyön tarpeen viestiminen. Verkostonkutojan on pystyttävä viestimään mukaan kutsuille organisaatioille, mitkä ovat ne osallistujia yhdistävät ongelmat tai kehitysvaateet, joita yhdessä kannattaa lähteä ratkaisemaan (emt.)

Asiaomistajuuden korostuneisuus on johtanut siihen, että toiminnallisessa verkostossa tyypillisesti toteutetaan jotakin kokoonkutsuja-ypon perustehtävää. Esimerkiksi HämePro on Hämeen liiton kokoon kutsuma, ja liitto on käyttänyt sitä muun muassa maakuntastrategian valmistelussa. Toiminnallisesta verkostosta on muotoutunut kokoonkutsujalle aito toimintaresurssi hyödynnettäväksi laajaa vaikuttavuutta vaativissa perustehtävissä. Juuri tällainen mahdollisuus laajempaan vaikuttavuuteen houkuttelee muita ypoja osallistumaan. Kolikon toinen puoli on se, että yrityksille elinkeinokehittämisen hallintopainotteisuus on suuri ongelma. Yrityksillä on vähän halukkuutta osallistua sen tyyppiseen verkostoyhteistyöhön. (Sotarauta & Lakso, 2001).

Ypoille on luontevaa ottaa seuraajan rooli, kun kutsu käy kiinnostavaan yhteistoimintaan. Seuraajuus määrittyy kapeasti verkostonkutojan roolin vastaparina. Mikäli yhteistyön kohteena oleva asia ei kuulu ypon ydintehtäviin, kutsu tarkoittaa, että ypolle on tarjolla seuraajan rooli. Roolin konkreettinen toteuttaminen verkostoyhteistyössä ei selvinnyt, vaikka toiset ypot kokevat seuraamisen olevan yhteistoiminnan arkipäivää.

Elinkeinokehittäjien verkoston yleiseksi toimintamalliksi on muotoutunut johdettu verkostoituminen, jossa verkostotason johtamisrooli annetaan foorumin verkostonkutojalle ja osallistuvat ypot pitäytyvät tehtävätason rooleissa (vrt. Heikkinen ym., 2007). Foorumeiden tehtävätason rooleissa ypot pitävät kiinni omasta erikoisosaamisestaan ja odottavat muiden antavan sille tilaa ja arvoa. Ypot katsovat, että vetäjän pitää ohjata yhteistoimintaa foorumilla niin, että sisällöllinen tekeminen toteutuu asiantuntijoiden

tasavertaisena yhteistyönä. Tehtäväroolissa ”[v]erkostovallan voi ottaa, asiantuntemukseen, ketteryyteen [perustuen] tai... että on resursseja tehdä” tilannekohtaisesti ja muiden kanssa sopien.

Haastatteluisa tuli ilmi, että ypoilla ei ole juurikaan kokemusta yhteisestä päätöksenteosta verkostoyhteistyössä. Ei ole ilmennyt ”*pieniä eikä suuria*” asioita, joista olisi tarvittu yhteispäätös. Toiminnallisten verkostojen korostetaan toimivan vapaaehtoiselta pohjalta ja enemmän itseohjautuvasti. Näin ollen ypot päättävät verkostoyhteistyössäkin itsenäisesti omista lähtökohdistaan, mikäli näkevät siihen aiheita. Kehittäjäverkoston osapuolet eivät ole käyttäneet verkostoyhteistyötä sellaiseen elinkeinokehittämiseen, joka vaatisi yhteispäätöstä. Johtopäätöksenä voi todeta, että elinkeinokehittäjien verkostossa ypot ovat kokeilleet johtajan ja seuraajan rooleja lähinnä viranomaistehtävien toteutuksessa ja asiantuntijatiedon jakamisessa.

5.2.7 Vähemmän verkostoyhteistyön jännitteitä– paitsi yhtenäisen palvelutarjonnan osalta

Haastatteluisa tuli esiin vähemmän ypojen keskinäisiin suhteisiin liittyviä jännitteitä kuin vuonna 2005. Ypot kokevat keskinäisten rooliensa selkeytyneen ja yhteistoiminnan tiivistyneen. Aiemmin hankerahoituskilpailu aiheutti ristiriitoja niitä hakeneiden ypojen välillä. Sitten hankerahoitus on vähentynyt ja painoarvo laskenut ypojen yrityskehitystoiminnassa. Siitä huolimatta ypojen nähdään edelleen kilpailevan keskenään. Tästä Hämeen liitto rahoittajana toivoo päästävän eroon. Se haluaa hakijoiden kokoavan aiempaa vaikuttavampia yhteistyöhankkeita, jotta vähentyneellä hankerahoituksella saataisiin enemmän aikaan elinkeinojen hyväksi. Hakija-ypoissa hankeyhteistyötä pidetään periaatteessa hyvänä kehityssuuntana.

Suurin jännitteiden aiheuttaja on edelleen yrityspalvelupaletti. Ypot toteavat, että ne eivät ole verkostona onnistuneet asiakaslähtöisessä yrityspalveluiden kehittämisessä. Yritysassiakkaiden näkökulmasta yrityspalvelut ovat sekava ja hajanainen kokonaisuus. ”*Se alkuperäinen tavoitela, yhden luukun periaate, ei toimi.*” Vuoden 2005 haastatteluiden näkemykset toistuvat. Yritysassiakkaan on vaikea ymmärtää, mikä on kunkin palveluntarjoajan rooli. Osa palveluista tuotetaan viranomaistoimintana ja viranomaissäännöillä, osa ilmaispalveluina, osa maksullisina yksityisinä mutta tuettuina, ja kehityshankkeisiin tarjotaan osallistumista. Tahoja ja palveluyhdistelmiä on lukuisia (vrt. Mole & Bramley, 2007). Hämeen liitto ja Uusyrittäjäkeskus pitävät yrityspalvelutarjoajien määrää yrittäjille ylivoimaisena haasteena: ”*Kyllä siinä yrittäjän pallo on hukassa.*”

Yrityssuhteiden ”omistajuuteen” liittyy ypojen keskuudessa epämuukavuutta. Kyse on suorasta yritystukirahoituksesta. Alueellisilla ypoilla ei käytännössä ole tarjolla yksittäisille yrityksille omaa kehittämisrahoitusta. Suora yritystukirahoitus ja yrityspalvelut yhdistyvät (ks. Mole & Bramley, 2007) seudulla vain ELYn tarjonnassa muodostaen kriittisen resurssin kehittäjäverkostossa. ELY haluaa kuitenkin ylimaakunnallisena toimijana pitää etäisyyttä kuntatason toimintaan. Asiakasrajapintaa hallitsevat ypot, varsinkin yhdistyspohjaiset, haluavat pitää johtajuuden yritysassiakkaisiin liittyvissä asioissa. Yrityskontaktit mahdollistavat niille portinvartijan aseman (vrt. Heikkinen ym., 2007) kehittäjäverkostossa.

Ypoilla on erilaiset ja osittain erisuuntaiset näkemykset siitä, mitä yritykset tarvitsevat. ELYn näkökulmasta Hämeenlinnan seudun kehittyvät ja kansainvälistyvät yritykset eivät löydä riittävästi sen rahoituksen erikoispalveluita verrattuna naapuriseutukuntiin. Se odottaa asiakasrajapinta-ypojen ohjaavan näitä yrityksiä hakemaan tuettuja yrityspalveluja. Kauppakamarissa on jäsenyritysten kautta sellainen kokemus, että yritykset saavat kansainvälistymiseen teoreettista tietoa, mutta kansainvälistymisen konkreettisiin liiketoimintaongelmiin on vaikea löytää apua. Linnan Kehitys näkee, että kehittyvien yritysten rahoitukseen ei ole riittävästi palveluita.

Yrittäjien näkökulmasta ypot eivät onnistu yritysten ohjaamisessa eteenpäin asiantuntijapalveluiden luo, oli yrityksen palveluntuottaja mikä tahansa. Yritykset haluavat asioida paikallisen yhteyshenkilön kanssa oman liiketoimintansa kehittämisasioissa. Tällöin tuttujen yritysten suositteluilla ja kokemuksilla, ”puskaradiolla”, on keskeinen rooli (vrt. Mole ym., 2011). Kun asiakasrajapinta-yppo, kuten Yrittäjät, ohjaa yritysasiakkaan tarvediagnoosin jälkeen eteenpäin, tarkoittaa seuraava ”luukku” käytännössä yritykselle uutta asiakkuutta uusine ehtoineen ja vaatimuksineen. Tätä yrityksen sarja-asiakkuuksien hankaloittamaa palvelupolkua ypojen kehittäjäverkosto ei ole pystynyt sujuvoittamaan. Ypojen erilaiset näkemykset asiakasohjauksen toteutuksesta kuvastavat yleisempiä valintavaihtoehtoja, joita elinkeinopolitiikassa kohdataan, kun julkista yrityspalvelujärjestelmää kehitetään ohjelmallisesti. Mole ja Bramley (2006) löysivät tutkimuksessaan 26 eri vaihtoehtoa. Ne jakautuvat neljän ylemmän tason teeman alle: mitä tavoitellaan, ketkä tuottavat, miten pääsyä säännöstellään ja mitä tuetaan.

Alueen ypoille ei ole kehittynyt jaettua näkemystä siitä, mitä yhteispalvelu tarkoittaa. Sen selvittämiseen ypoilla ei ole yhteistyöfoorumia eikä areenaa. Muutamia ypoja tuovat myös esiin sen, että alueen yritysten palvelutarpeita ei ymmärretä riittävästi eivätkä ypojen nykyiset yhteistyömuodot motivoi yrityksiä osallistumaan. Sotarauta ja Lakso (2001: 37–36) huomasivat tutkimuksessaan, että yritykset eivät halua osallistua vallitsevaan, hallinnolliseksi koettuun kehittämistoimintaan vaan ne haluavat yritykselle merkityksellisempiä toimintamuotoja. Ottaen huomioon nämä kehittämispaineet ja yhteispalvelun toteuttamisen vaihtoehtojen määrän (Mole & Bromley, 2006) on todennäköistä, että jaetun ymmärryksen saavuttamiseen yhteispalvelun kehittämisestä tarvitaan oma yhteistyöprosessinsa.

5.3 Verkostoyhteistyön johtamisvajeesta itsensä johtamisen rakentumiseen

Hämeenlinnan seudun ypojen verkostoitumisprosessin voi analyysin perusteella tiivistää seuraavasti: vuonna 2005 ypot halusivat muodostaa elinkeinokehittäjien alueellisen verkoston, ja aineiston keruuhetkellä sen muotoutuminen oli alkuvaiheessa. Ypot olivat sitoutuneet sopimuksella yhteispalvelun kehittämiseen tähdänneeseen yhteistoimintaan, joka oli alkuinnostuksen jälkeen lopahtanut. Ypot olivat epätietoisia, mitä pitäisi tehdä ja kenen pitäisi olla aloitteellinen. Vuonna 2014 verkostoyhteistyö oli jo ypojen normaalia toimintaa. Ypot kokivat kuuluvansa elinkeinojen kehittäjäverkostoon, ja käynnissä oli useita toiminnallisia verkostoja. Yhteistyöfoorumeihin ja -areenoihin osallistuminen koettiin mielekkääksi.

Tutkimukseni analyysin perusteella heterarkkisessa verkostossa osallistujat suosivat johdettua verkostoitumispolkua (Doz ym., 2000) verkostokokemuksen lisääntyessä. Itseorganisoituva verkostoituminen (emt.) houkuttaa kokemattomia organisaatioita, koska se tuntuu suojaavan paremmin muiden osallistujien vaikuttamiselta verkostoyhteistyössä. Voikin todeta, että muotoutumisvaiheessa heterarkkisen verkoston valitsema verkostoitumispolku (vrt. Doz ym., 2000) vaikuttaa erittäin paljon siihen, millaisia ohjausvaatimuksia verkostoyhteistyö synnyttää osapuolille. Kokemattomalle verkostoitujalle valinnan seuraukset voivat tulla yllätyksenä.

Sisällöllisessä verkostoyhteistyössä tasavertaisuutta edistäviä vaikuttamiskeinoja pidetään heterarkkisessa verkostoyhteistyössä parempana, mutta organisaatiot edellyttävät, että omalle erikoisasantuudelle ja sen käytölle annetaan tilaa ja arvoa yhteistoiminnassa. (vrt. Huxham & Vangen, 1996). Hyvä yhteistyöhenki ei heterarkkisessa verkostossa saa organisaatioita unohtamaan riskiä, että valtaepätasapainoa saattaa ilmetä (vrt. Ring, 1997; Huxham & Beech, 2002).

Toteuttamani sisällönanalyysi luo ymmärrystä verkostajohtamisen tilanteesta todellisen yhteistyön kontekstissa. Se ei vielä kuitenkaan osoita, miten verkostoitumisen alkuvaiheessa johtaminen tulisi toteuttaa. Tämä normatiivisen tutkimusotteen mukainen kysymys ohjaa seuraavaksi jatkoanalyysiä, jossa sisällönanalyysin tulokset tulkitaan Oinaan ja Packalénin (1998) verkostotypologisointia hyödyntäen.

Tavoitteena on saada tarkemmin selville, mitä johtamistarpeita syntyy heterarkkisen verkostoitumisen muotoutumisvaiheessa. Verkostotypologian verkostotyypit ovat ideaalitapauksia (emt.). On perusteltua olettaa, että jo muotoutumisvaiheessa verkoston tyyppi on tekijä, joka vaikuttaa verkostajohtamiseen. Typologian avulla tunnistetaan, millaista verkostotyyppiä osapuolten määrittelyt ja yhteistyö muistuttavat, ja selvitetään, millaisia johtamistarpeita kyseinen verkostotyyppi synnyttää osallistuville organisaatioille.

Oinaan ja Packalénin verkostotyyppittelyssä tälle tutkimukselle kiinnostavia ovat strategiset verkot¹, joiden perustyyppit ovat oppimisverkot ja toteuttamisverkot. Tutkimukseni konkreettiset organisaatioverkot edustavat näitä kahta perustyyppiä. Siksi jatkoanalyysi toteutetaan molemmille perustyypeille erikseen. Seurauksena on jonkun verran toistoa.

Oinas ja Packalén ovat tunnistaneet neljä verkostojen yleistä ominaisuutta. Ne ovat **vaihdettavien resurssien luonne, osapuolten verkstoroolit, keskinäinen työnjako ja kontrollin jakautuminen**. Verkostoyhteistyön osapuolten on saatava ne kuntoon kullekin verkostotyyppille soveltuvalla tavalla, jotta verkosto kehittyy halutulla tavalla. (Emt.) Jatkoanalyysissä yhdistän edellä mainitut verkostojen ominaisuudet verkostotyyppiin ja verkostoitumispolkuun (vrt. Doz ym., 2000).

¹ Tyypittelyssä verkostot jakautuvat strategisiin ja perustoimintaverkkoihin. Perustoimintaverkot ovat organisaation yhteistyösuhteita esimerkiksi siivouksen, ICT-tuen ja kirjanpidon järjestämiseen.

5.3.1 Johtamisvajeen syntyminen yhteispalvelun kehittämisverkostossa

Vuonna 2005 Hämeenlinnan seudun ypot ovat asettaneet verkostoyhteistön tavoitteeksi yhteispalvelun kehittämisen. Se on tavoite, joka Oinaan ja Packalénin (1998) jaottelussa on tyypillinen kehittämisverkolle (ks. kuvio 6). Kehittämisverkko on tutkijoiden typologiassa oppimisverkon alaluokka. Kehittämisverkoston tarkoituksena on organisaation resurssien edelleen kehittäminen. Kehittämisverkoissa organisaatiot pyrkivät hankkimaan uusia taitoja ja kykyjä sekä jatkojalostamaan olemassa olevaa osaamista uudelle tasolle. (Emt.)



KUVIO 6. Ypojen kehittämisverkko (mukaiillen Oinas & Packalén, 1998)

Vuonna 2005 ypojen monenkeskeistä yhteispalvelun kehittämistä vaivasi kasvava määrä hankaluuksia ja se oli käytännössä pysähdyksissä. Tällaista tilannetta Huxham (1996) kuvaa käsitteellä ”collaborative inertia”. Käsite käännetään tässä tutkimuksessa **yhteistyön jähmeydeksi**. Yhteistyön jähmeys alkaa voittaa yhteistyön etenemisen, kun monenkeskeinen verkostoyhteistyö muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja työläämmäksi.

Resursseja kuluu, mutta tuloksia ei tunnu syntyvän ja osapuolet alkavat passivoitua. (Emt.)
Vaikka yhteistyö olisi lähtenyt hyvin käyntiin, se vähitellen hyytyy.

Vaihdettavien resurssien luonne tarkoittaa, millaisia resursseja kukin organisaatio antaa ja saa verkostoyhteistyössä. Kehittämisverkon tärkeimmät resurssit ovat osaaminen ja oppimiskyky. (Emt.)

Analyysin tulosten perusteella vaihdettavat resurssit eivät muotoutumisvaiheessa ole ensisijaisesti osaaminen ja oppimiskyky, kun kyseessä on heterarkkinen kehittämisverkosto, joka on valinnut itseorganisoituvan verkostoitumispolun. Ensisijaista on saada organisaatioiden johtamisresurssi verkostoitumisprosessin käyttöön. Organisaation formaali valta, kyvykkyys, rutiinit, säännöt ja työjaot antavat osallistuvien organisaatioiden johdolle runsaasti välineitä (esim. Håkansson & Lind, 2004; Möller ym., 2005) ohjata oma organisaatio verkostoyhteistyöhön. Heterarkkisessa verkostossa, itseorganisoituvalla verkostoitumispolulla, kukaan osapuolista ei kuitenkaan voi käskää toista antamaan resursseja. Jokaisen on se tehtävä oma-aloitteisesti.

Tässä Hämeenlinnan seudun ypojen kehittämisverkosto epäonnistui vuonna 2005. Yksikään ypoista ei nähnyt yhteispalvelun kehittämistä riittävän tärkeänä tehdäkseen aloitetta omalta osaltaan ja innostaakseen muita mukaan ottamaan ohjausvastuuta (vrt. Huxham, 1993). Johtamisresurssin puute synnyttää kehittämisverkon muotoutumisvaiheeseen noidankehän. Ilman johtamisresurssipanostusta ypoille ei synny verkostotason rooleja, joilla ohjata yhteispalvelun kehittämistä. Heikkinen ym. (2007) osoittavat ne välttämättömiksi. Johtamisresurssin puutteesta seuraa se, että ypot eivät pysty ottamaan yhteiskehittämistä toteuttavia tehtävärooleja, joiden aihiot oli sovittu yhteispalveluasiakirjassa.

Noidankehän seurauksena osapuolet ovat kollektiivisesti kykenemättömiä siirtämään omaa johtamisosaamistaan kehittämisverkoston käyttöön ja oppimaan yhteiskehittämisen konkretiaa. Osapuolet menettävät mahdollisuuden vastavuoroiseen oppimiseen, osaamisen jatkojalostamiseen ja lopulta yrityspalvelutarjonnan selkiyttämiseen.

On huomioitava, että yhteispalvelun kehittämisverkosto ei muodosta koko kuvaa ypojen kehittymässä olevasta heterarkkisesta verkostosta. Sopimusta edeltävässä johdetussa verkostoitumisprosessissa lähtee käyntiin alueen elinkeinokehittäjien verkosto. Ypoilla on lähtökohtaisesti suhteita, jotka ovat syntyneet pidemmällä ajalla. Doz ym. (2000) ennakoivat, että organisaatiot irtautuvat itseorganisoituvasta prosessista heti, kun niitä yhteen vetävä toimintaympäristöuhka vähenee. Ypoille seudun sekava ja päällekkäinen yrityspalvelurakenne ei ole todellinen uhka, koska ypojen rahoituspohjat eivät riipu seudun yrityspalvelujärjestelmän tilanteesta. Näin ollen yhteispalveluun tähtäävän kehittämisyhteistyön raukeaminen ei aiheuta vahingollisia seurauksia ypojen suhteille, sillä elinkeinokehittäjien verkostoitumiseen pystyy palamaan toisella agendalla.

Osapuolten verkstoroolit tarkoittavat verkoston koostumista ydintoimijoista ja kehätoimijoista (Oinas & Packalén, 1998). Käytännössä vain toimintansa vakiinnuttaneissa verkostoissa on tunnistettava verkstorakenne. Niihin ypojen itseorganisoituva kehittämisverkosto ei vuonna 2005 kuulunut.

Siksi verkstoroolit tulkitaan tässä toisella tavalla. Kun verkoston rakentuminen on käynnissä itseorganisoituvalla verkostoitumispolulla, osapuolten roolit liittyvät rakenteen sijaan kysymykseen, millaisen roolin osapuolet kykenevät itselleen ottamaan suhteessa verkostoitumiseen. Nämä käsitykset vaikuttavat verkoston rakentumiseen. Vangen ja Huxham (2003b) näkevät organisaatiolle kaksi perusröolia, kun puhutaan verkoston kyvystä

tuottaa yhteistoimintaetua (collaborative advantage), jotka ovat yhteistyön kehittäjiä tai yhteistyön jarruttajia.

Analyysin perusteella muotoutuvalla verkostoitumispolulla yhteistyön jarruttamiseen ei tarvita aktiivista toimintaa. Organisaatio voi yllättävän helposti ottaa katselijan roolin ja odotella, että jotain tapahtuisi (vrt. Eden & Huxham, 2001). Katselija on passiivisesti mukana kyetäkseen reagoimaan, jos muut saavat tapahtumaan katselijalle tärkeitä asioita (ks. myös Linnamaa & Sotarauta, 2001: 68).

Verkostotutkimus osoittaa, että vapaamatkustajien vaara on todellinen riski verkostoyhteistyössä (esim. Ring, 1997b; Hawkins ym., 2008). Tästä katselijan roolissa on pitkälti kysymys. Katselijan ylivarovainen toiminta ylläpitää epävarmuutta itseorganisoituvassa verkostoyhteistyössä. Käynnistämisympäristössä on joka tapauksessa enemmän tuntemattomia tekijöitä kuin tuttua. Passiivinen seurailu saa muut helposti epäilemään odottelijan motiiveja olla mukana. Esimerkiksi Eden ja Huxham (2001) ovat havainneet vakoilua.

Itseorganisoituvassa verkostoitumisprosessissa katselijan roolin ottaminen lisää jähmeyttä merkittävästi. Tämä prosessi ei juurikaan kestä osapuolten passiivisuutta, koska suurimman osan pitää olla oma-aloitteisesti aktiivisia, jotta verkostoituminen etenee (Doz ym., 2000). Ypojen tapauksessa organisaatiot eivät ole ymmärtäneet, että itseorganisoituva verkostoitumisprosessi edellyttää jokaisen oma-aloitteista aktiivisuutta. Ypoilla on kokemus sopimukseen johtaneesta onnistuneesta verkostoitumisesta, mutta tämä verkostoitumisprosessi oli johdettu. Ymmärryksen puute johtaa siihen, että yhteiskehittäjien verkostossa on katselijoita mutta ei juurikaan tekijöitä.

Heikkisen ym. (2007) tutkimus tarjoaa toisen näkökulman verkostorooleihin. Se osoittaa, että verkoston toimivuus edellyttää verkosto- ja tehtävätason rooleja (emt.). Analyysin perusteella verkostoitumisen alkuvaiheessa itseorganisoituvalla polulla olennaista on, että organisaatioista riittävä määrä ottaa verkostotason roolin itselleen pitäen mielessä, että organisaatiot tällaisella polulla suosivat tasavertaisuutta. Ilman verkostotason rooleja verkostolle ei kehity hallintamallia, joka on välttämätön verkostoyhteistyön jatkuvuudelle (Provan & Kenis, 2008).

Ypojen kehittämisverkostossa käy juuri näin. Kukaan ei ota verkostotason roolia. Katselijat odottavat muilta aloitetta, joka johtaisi johonkin konkreettiseen yhdessä tekemiseen, ja ovat valmiita lähtemään liikkeelle tällaisen aloitteen tullessa. Stähle ym. (2003) huomasivat samansuuntaisesti omassa tutkimuksessaan, että asioiden jämähtäminen paikoilleen aiheuttaa tilanteen, jossa kukaan verkostoyhteistyön osapuolista ei ole halukas aloitteen tekoon.

Oinaan ja Packalénin (1998) mukaan **työnjako** syntyy oppimisverkostoissa osapuolten tehtävien eriytymisestä. Kehittämisverkostossa työnjaosta käydään jatkuvaa neuvottelua ja käytännön ratkaisut ohjaavat tehtävien muokkautumista (emt.).

Ypot kirjaavat alustavan työnjaon sopimukseen ja jakavat kehittämisteemojen vastuut. Tämä työnjako tukee tehtävätason roolien kehittymistä. Verkostotason roolien puute puolestaan estää kestävästi aloitteellisuuden, jolloin yhteispalvelun kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen tehtävärooleissa estyy. Yhteistyö menettää etenemisvoiman ennen kuin mitään yhteistyölle erityisiä tehtäviä ehtii syntyä. Organisaatiot jäävät omiin tavanomaisen toiminnan rooleihinsa elinkeinokehittämisen kentällä. Huxham (1996) sekä Huxham ja Vangen (2000) toteavat, että hankaluudet kehittää verkoston yhteisiä toimintamalleja

kasvattavat yhteistyön jähmeyttä.

Kontrolli liittyy verkostossa siihen, kenellä on valta päättää verkoston jäsenistä, tavoitteista, toimintatavoista, sitovuudesta yms. Kehittämisverkossa valta liittyy osapuolen kykyyn panostaa verkoston oppimisprosessiin ja panostuksen merkittävyyteen. (Oinas & Packalén, 1998.)

Analyysin perusteella alkuvaiheeseen jumiutuneessa kehittämisverkossa kontrolli ei ehdi saada tällaisia muotoja. Kontrollin puute ilmenee ypojen esittämässä toiveessa, että ”joku” ottaisi koordinaattorin ja aloitteellisen vastuunkantajan roolin. Soveltaen Heikkisen ym. (2007) sekä Provanin ja Kenisin (2008) tutkimusten tuloksia kontrollin syntyminen heterarkkisessa verkostossa ja itseorganisoituvassa verkostoitumisprosessissa tarkoittaisi, että riittävä määrä organisaatioita ottaisi verkostotason rooleja ja kehittäisi verkostolle hallintokäytännöt huomioiden osapuolten tasavertaisuuden arvostuksen. Näin ypojen kehittämisverkostossa ei tapahdu.

Vaihdos johdetulta verkostoitumispolulta itseorganisoituvalla verkostoitumispolulle yhdistyneenä vaatimaan yhteispalvelun kehittämistavoitteeseen osoittautuu liian suureksi kehittymishyppäykseksi kokemattomille ypoille. Jo elinkeinokehittämisen seutuyhteistyön oppiminen vie organisaatiolta ja ihmisiltä aikaa (Sotarauta ym., 1999). Kun samalla vielä pitäisi kehittää ja ottaa käyttöön uusi tapa tuottaa yrityspalveluita (vrt. Mole & Keogh, 2009) itse itsensä viitekehystäen ja mobilisoiden, yhteistyön jähmeys kasvaa itseorganisoituvalla verkostoitumispolulla ypoille ylivoimaiseksi.

Taulukon 18 soluihin on koottu ypojen kehittämisverkostoyhteistyöhön jähmeyttä

synnyttävät tekijät. Taulukon riveillä on verkostokirjallisuudesta löydetyt verkostoyhteistyön toimivuuteen ja onnistumiseen vaikuttavat tekijät (ks. taulukko 2, luku 2) kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen, resurssien saatavuus ja jakaminen, riippuvuuden hallinta, verkostoyhteistyön osaaminen sekä verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta. Taulukon sarakkeissa ovat Oinaan ja Packalénin (1998) verkoston ominaisuudet, joiden kautta verkostoyhteistyön jähmeystekijät itseorganisoituvalla verkostoitumispolulla saatiin esiin. Ne ovat vaihdettavien resurssien luonne, osapuolten verkstoroolit, keskinäinen työnjako ja kontrollin jakautuminen.

TAULUKKO 18. Johtamisvajeen syntyminen heterarkkisen verkoston itseorganisoiuvas-
verkostoitumisprosessissa.

Verkoston ominaisuudet (Oinas ja Packale'n, 1998)	Vaihdettavien resurssien luonne	Osapuolten verkstoroolit	Keskinäinen työnjako	Kontrollin jakautuminen
Toimivuuden edellytykset (ks. luku 2)				
Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen	Ypojen elinkeinokehittäjä-verkosto hyvällä alulla, kehittämis-verkoston voi antaa raueta ja palata suhteisiin toisella agendalla.	Liian moni organisaatio ottaa katselijan roolin kehittämisverkostossa. Katselijoiden ylivarovaisuus ylläpitää opportunistin pelkoa. Passiivisuus estää välttämättömien verkostotason roolien kehittymisen.	Kukaan osapuolista ei ota oma-aloitteisesti verkostotason roolia. Kehittämisverkostolle erityisiä tehtävä-rooleja ei saada käyntiin.	Osapuolet haikailevat verkostoyhteistyön koordinaattorin ja aloitteellisen vastuunkantajan perään. Eivät koe tarvetta tai pakkoa tehdä verkostoyhteistyötä.
Resurssien saatavuus ja jakaminen	Ypot eivät anna johtamisresursseja kehittämisverkoston käyttöön eikä hallintomalli kehity.		Osapuolet jäävät omiin tavanomaisen toiminnan rooleihinsa suhteessa verkoston muodostumiseen.	
Riippuvuuden hallinta				Osapuolet kokevat kehittämisverkon johtamisen liian suureksi riskiksi. Kukaan ei rohkene ottaa itselleen liikkeelle laittajan roolia.
Verkostoyhteistyön osaaminen	Kollektiivinen kykenemättömyys siirtää omaa osaamista kehittämisverkoston käyttöön ja oppia tekemään verkostoyhteistyötä.		Verkonkutojan rooli jää pois sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen yllättäen ypot. Omaehtoinen aloitteellisuus ei onnistu. Kehityshyppäys johdetulta verkostopolulta itseorganisoi- tuvalle on liian suuri.	Siirtyminen johdetulta verkostoitumispolulta itseorganisoiuvalle on liian vaikeaa kokemattomille.
Verkostoyhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta	Koska osaamista ei jaeta, vastavuoroinen oppiminen estyy, osaamista ei jatkjalosteta yhdessä eikä yhteistyöllä saavuteta tuloksia.	Katselijan roolin ottaneet eivät ole halukkaita aloitteen tekoon ja lisäpanostukseen verkostotason roolin ottamiseen.		

Kehittäjäverkoston johtamisvaje syntyy, kun jähmeyttä aiheuttavat tekijät saavat yliotteen verkostoyhteistyössä estäen toimivuustekijöitä kehittymästä. Taulukko 18 osoittaa, että mikään yksittäinen tekijä ei itsestään pysäytä heterarkkisen verkoston käynnistymässä olevaa kehittämis-yhteistyötä. Useiden jähmeystekijöiden yhteisvaikutus aiheuttaa sen, että verkostojohtamisen ajattelu- ja toimintatapa ei integroidu lainkaan verkostoyhteistyöhön.

Kyse on jähmeyttä kumuloivasta ketjureaktiosta: organisaatioiden kyvyttömyys antaa johtamisresurssia itseorganisoituvan verkostoitumisprosessin käyttöön johtaa siihen, että verkoston hallintomalli ei kehity. Ilman hallintomallia verkosto ei kykene käsittelemään verkostoitumisen synnyttämiä keskinäisiä jännitteitä ja ristiriitoja (esim. Huxham, 2003; Provan & Kenis, 2008). Jännitteiden ratkaisumekanismien puute avaa organisaatioille mahdollisuuden ottaa katselijan passiivisen roolin ja sitä kautta toimia yhteistyötä vastaan ilman, että toiset osapuolet voivat puuttuvat siihen.

Organisaatioiden omien johtamisresurssien käyttöä tarvitaan alkuvaiheessa verkostotason roolin ottamiseen. Heikkinen ym. (2007) toteavat, että tietyt verkstoroolit ovat odotuksen mukaisia, osan osallistujat kehittävät yhteistyön aikana. Odotuksenmukaisina verkostotason rooleina tutkijat pitävät verkostonkutojan ja yllyttäjän (instigator) rooleja. Yllyttäjä tekee aloitteita ja innostaa muita mukaan kehittämään yhteistoimintaa.

Tutkimukseni perusteella heterarkkisessa verkostossa itseorganisoituvalle polulle ei synny itsestään verkostonkutojan ja yllyttäjän rooleja. Organisaatiot tunnistavat, että sellaisia tarvitaan, mutta odotukset eivät käänny itsestään päätökseksi ottaa rooli. Osallistuvien organisaatioiden on muutettava sisäistä johtamista vastaamaan vaatimuksiin, joita verkostoyhteistyöhön osallistuminen synnyttää. Vähintään johdon on linjattava, kuka tai ketkä verkostoyhteistyöhön osallistuvat, mitä resursseja ja miten paljon osallistuvat saavat käyttää, mitä organisaatio tavoittelee yhteistyöltä alkuvaiheessa, kenelle ja miten verkostoyhteistyöstä raportoidaan ja millaisia päätöksiä verkostoyhteistyöhön osallistuva voi tehdä. Näiden sisäisten resurssien tukemana organisaation edustaja pystyy ottamaan verkostonkutojan tai yllyttäjän roolin. Tuntuu itsestään selvältä todeta, että verkostoyhteistyön konkretian hoitamiseen osallistuvat henkilöt tarvitsevat normaalit työvaltuutukset, työvälineet ja johdon ohjauksen ja tuen. Erityisen tärkeää on ymmärtää, mihin tarvitaan osallistuvien organisaatioiden johdon päätöksentekokykyä ja -valtuuksia ja millä mekanismeilla ne saadaan joustavasti verkoston käyttöön.

Johtopäätöksenä voi todeta, että vuonna 2005 ypot eivät onnistuneet johtamaan itsensä verkostoyhteistyöhön. Verkostossa osapuolilla ei ole hierarkiaan perustuvia johtamisvälineitä toisiinsa nähden (Provan & Kenis, 2008), ja siksi muut eivät voi pakottaa yksittäistä osapuolta tekemään osallistumisen vaatimia päätöksiä ja linjauksia organisaation sisällä. Jokaisen verkostoyhteistyön osapuolen on verkostoitumisen alkuvaiheessa päätettävä niistä itse.

5.3.2 Elinkeinokehittäjien verkoston toimivuustekijät ja itsensä johtamisen syntyminen

Vuonna 2014 ypojen yhteistoiminta oli vilkasta ja se koettiin laajasti oikeasuuntaiseksi. Verkosto täytti ”seutuyhteistyö sisäistetty” -verkoston tunnusmerkit (Sotarauta ym., 1999), ja ypot harjoittivat sen piirissä vilkasta yhteistoimintaa erilaisilla foorumeilla ja areenoilla.

Ypojen seudullisen yhteispalvelun kehittämisen tilalle on tullut TEM:n ylläpitämä Yritys-Suomi-palveluverkosto. Sitä vetää alueella Hämeen ELY. Tämän politiikkaverkoston yhteennivoutuminen on alkuvaiheessa. Vapaaehtoisuuden pohjalta ypot ovat synnyttäneet useita toiminnallisia verkostoja, joiden tavoitteet, vetäjät ja osallistujat vaihtelevat.

Oinaan ja Packalénin (1998) verkostotypologiassa Yritys-Suomi-palveluverkosto ja toiminnalliset verkostot kuuluvat lähinnä strategisiin hallintaverkkoihin. Hallintaverkko on tutkijoiden typologiassa toteuttamisverkkojen alatyyppejä. Verrattuna vuoteen 2005 ypojen verkostoituminen on siirtynyt päätyypistä toiseen, oppimisverkkoista toteuttamisverkkoihin. Ypot eivät itse määrittele verkostoyhteistyön tyyppiä, vaan tutkijana olen päätellyt sen tavasta, jolla ypot kuvaavat osallistumistaan ja määrittelevät verkostojen hyödyllisyyttä omalle toiminnalleen.



KUVIO 7. Ypojen hallintaverkko (mukaillen Oinas & Packalén 1998)

Hallintaverkoissa osapuolet pyrkivät ensisijaisesti hyödyntämään olemassa olevia resursseja kunkin osapuolen hyväksi. Konkreettisessa hallintaverkossa osapuolten tavoite on saada toisten organisaatioiden osaamista omaan käyttöön. (Emt.)

Vaihdettavien resurssien luonne. Ypojen hallintaverkostossa vaihdettavat resurssit ovat asiantuntijoiden, johdon ja luottamushenkilöiden osaamista ja työtä, jota organisaatiot ovat allokoineet yhteistyöhön. Ritterin (1999) mukaan organisaation on panostettava verkostoyhteistyöhön fyysisiä, taloudellisia, henkilöstö- ja viestintäresursseja, jotta organisaation oma verkosto-osaaminen kasvaisi.

Ypojen laajempi sisäinen kehittäminen on vaikuttanut myös verkosto-osaamiseen. Organisaatioiden johtamisresursseja käytetään verkostoyhteistyön suunnitteluun ja seurantaan. Ypoissa on laajennettu osallistujapohjaa, ja organisaatioiden kesken on syntynyt aiempaa monitasoisempia suhteita parantaen ypojen toiminnan keskinäistä tuntemista.

Ypoissa on sisäisesti linjattu, millaista osaamista osallistumisessa tarvitaan ja kenellä sitä on, ja päätetty antaa asiantuntijan työaikaa osallistumiseen, valmistautumiseen ja jälkitöihin.

Ypoille itselleen tärkein jaettava elinkeino-osaamisen resurssi on oman toiminnan kautta syntyneet suhteet ja näiden suhteiden osapuolten tuntemus. Tätä suhdeosaamista kutsutaan ypon erikoisosaamiseksi, ja muiden odotetaan tunnustavan sen arvo. Kunkin ypon suhderesurssi tekee yposta kiinnostavan yhteistyökumppanin toisille ypoille (vrt. Ahuja, 2000). Ypojen suhderesurssit ovat osittain erilaisia riippuen perustoiminnasta.

Osapuolten verkstoroolit kehittyvät Oinaan ja Packalénin mukaan strategisissa verkoissa niin, että voidaan tunnistaa ydin ja kehä. Ne syntyvät verkon **sisäisessä työnjaossa** sen mukaan, millaisia resursseja organisaatio antaa verkostoyhteistyölle. Ydin asettaa tyypillisesti verkoston tavoitteet ja johtaa tai koordinoi verkostoyhteistyötä. Kehä ottaa enemmän vastuuta verkostoyhteistyön toimeenpanosta. (Emt.)

Ypojen hallintaverkoista löytyy tällaisia roolituksia. Selvimmin ytimessä olevan toimijan voi tunnistaa Yritys-Suomi-palveluverkostossa ja niissä toiminnallisissa verkostoissa, joissa ypot nimeävät luontevasti yhteistyöfoorumien tai -areenan ”omistajan”. Foorumin kokoonkutsuja tai koordinaattori on tavallisesti tämä omistaja. Hämeen liitolle, ELYlle ja Linnan Kehitykselle määrittyvät erityisesti rooli ytimessä.

Ypojen verkstoroolien selkiytymiseen vaikuttaa eniten se, että foorumien ja areenoiden toimintamalli on johdettu verkostoituminen (vrt. Doz ym., 2000). Heikkisen ym. (2007) mukaan verkostoyhteistyöhön osallistuvat odottavat ja pitävät luonnollisena, että joku toimii verkostonkutojan roolissa. Ypojen hallintaverkoston heterarkkisuus ilmenee siten, että

jokaisella ypolla on mahdollisuus toimia yhteistyön verkostonkutojana. Tärkeintä on, että muut ypot tunnustavat ja tunnustavat verkostonkutojan asianomistajaksi.

Hallintaverkon ytimen ja kehän muotoutuminen linkittyy ypojen hallintaverkon hallinnolliseen luonteeseen (ks. Sotarausta & Lakso, 2001). Useat ypojen tärkeiksi kokemista yhteistyöareenoista ovat valtion aluehallinnon tai maakuntahallinnon elinkeinokehittämisen politiikkaverkostoja (vrt. Linnamaa & Sotarausta, 2001; Sotarausta, 2010; Tolkki ym., 2011).

Kehällä olevat ypot arvioivat ydintoimijoiden yhteistyöfoorumit hyödyllisiksi, koska niiden kautta ypolla on pääsy sen omia resursseja laajempialaiseen elinkeinovaikuttamiseen. Yhteistyö ytimen ja kehän välillä koetaan tasavertaiseksi, kun jokaisen suhderessurssien arvo tunnustetaan toiminnassa (vrt. Huxham & Vangen, 1996). Ydin- ja kehätoimijoiden epävirallisilla yhteistyöfoorumeilla ei pyritä yhteistoimintaan, joka vaatisi yhteistä päätöksentekoa (ks. Sotarausta, 2010). Siksi yhteistoiminta tarjoaa itse asiassa sekä ydin- että kehätoimijoille mahdollisuuden suorittaa kunkin perustehtävää laajennetuilla resursseilla.

Yritys-Suomen palveluverkostossa ydintoimija ja kehätoimijat eivät vielä ole löytäneet kehätoimijoita hyödyttävää toimintamallia. Kehälle on varattu tuottajarooli paikallisten palveluiden toteutuksessa. Verkostoveturin näkökulmasta tuottaja-ypojen pitäisi muuttaa nykyisiä toimintatapojaan niin, että Yritys-Suomen valtakunnallinen toimintamalli integroituisi osaksi tuottajien normaalia palvelutoimintaa. Kehän ypoissa on tunnistettu integraation esteitä ja käyttöönotto herättää vähän kiinnostusta. Kehän ypoissa tuottajaroolin omaksumiseen liittyy epäselvyyksiä: miten paljon käyttöönottoon tarvitaan omassa perustoiminnassa kiinni olevia resursseja, vaikuttaako käyttöönotto negatiivisesti ypon nykyisiin palveluihin esimerkiksi toimintojen päällekkäisyyksien vuoksi ja ennen kaikkea mitä hyötyä palvelusta on. Voikin todeta, että Yritys-Suomen vetovoimatekijät, joista

tärkeimpiä ovat hyödyt (vrt. Ahuja, 2000; Vangen & Huxham, 2003b), ovat vielä epämääräisiä kehän ypoille.

Kontrolli jakautuu hallintaverkoissa vaihtelevasti. Hallintaverkoston toimivuudelle tärkeintä on johdetun verkostoitumisen käyttäminen foorumeilla ja areenoilla. Verkostonkutojan verkostotason roolissa (vrt. Heikkinen ym., 2007) toimii asianomistaja, ja yhteistoiminnan hallinnoiminen hoituu ilman vaateita osallistuja-ypojen johtamisresurssille (vrt. Provan & Kenis, 2008). Verkostonkutoja kantaa päävastuun yhteistoiminnan viitekehystämisestä sekä osallistujien aktivoinnista ja mobilisoinnista (vrt. Järvensivu & Möller, 2008 ja 2009). Osallistujat voivat keskittyä toimimaan tehtävätason rooleissa.

Foorumeiden ja areenoiden yhteistoiminnan tehtävärooleissa ypot korostavat tasavertaista ja vastavuoroista vaikuttamista häivyttäen verkostonkutojan johtavaa roolia kutsumalla sitä koordinaattoriksi. Ypojen halukkuus olla seuraaja johdetussa verkostoitumisessa tuntuu rajoittuvan sellaiseen tekemiseen, joka helpottaa osallistumista mutta ei haasta oman toiminnan avaamista vaikuttamiselle (ks. Håkansson & Ford, 2002; Ritter ym., 2004). Ypot eivät ole vieneet verkostoyhteistyötä niin pitkälle, että yhteistä päätöksentekoa tarvittaisiin, joten kontrollin jakautumisesta verkostopäätöksenteossa ei ole kokemusta.

Vangenia ja Huxhamia (2003b) mukaillen ypojen hallintaverkostoissa on syntynyt johtajuutta, joka on pannut asiat liikkeelle. Ypojen aktiivisuus verkostoyhteistyössä on kehittänyt merkittävästi verkostojen toimivuustekijöitä. Tämä onnistuminen on kuvattu taulukossa 19 kokoamalla edeltävästä analyysistä soluihin tekijät, jotka edistävät ypojen hallintaverkkojen yhteistyötä. Taulukko on rakenteeltaan samanlainen kuin edellisessä luvussa (5.3.1). Riveillä ovat toimivuustekijät kirjallisuuskatsauksesta ja sarakkeissa Oinaan ja Packalénin verkoston ominaisuudet.

TAULUKKO 19. Johtamisen integroituminen heterarkkiseen verkostoon johdetulla verkostoitumispolulla.

Verkoston ominaisuudet (Oinas ja Packalen, 1998)	Vaihdettavien resurssien luonne	Osapuolten verkstoroolit	Keskinäinen työnjako	Kontrollin jakautuminen
Toimivuuden edellytykset (ks. luku 2)				
Kumppanuussuhteen luominen ja ylläpitäminen	Ypöillä muille arvokkaita suhdereurssseja, joihin muutoin on vaikea päästä vaikuttamaan.	Johdettu verkostoituminen vaatii verkostonkutojan roolin ja avaa tehtävätason roolit osallistujille. Poliittikkaverkostot määrittelevät ydintoimijat ja kehätoimijat.	Verkostonkutoja toteuttaa omalle toiminnalleen olennaista agendaa ja tarjoaa muille strategisen resurssin käyttöön.	Verkostonkutojan ja tehtäväroolien asema selkeä johdetussa verkostoitumisessa. Ytimen toimijoiden poliittikkaverkostot vetovoimaisia yhteistyöfoorumeita.
Resurssien saatavuus ja jakaminen	Ypöillä kyky vastavuoroiseen resurssikäyttöön yhteistyöfoorumeiden kautta.		Toimijat ytimessä ja kehällä tunnustavat kunkin strategiset resurssit ja niiden arvon.	
Riippuvuuden hallinta		Strategisten suhdereurssien hyödyntämisessä pyritään vastavuoroisuuteen.		Ypot varovat verkostovallan käyttöä liialliseen oman edun tavoitteluun. Yhteistyöfoorumeilla ei tehdä sitovia päätöksiä.
Verkosto-yhteistyön osaaminen	Ypot antoivat johtamisresurssia verkostoitumisen käyttöön sisäisesti ja foorumeilla mahdollistaen verkosto-osaamisen kehittymisen.	Ypot osaavat toimia ytimessä ja kehällä epävirallisilla foorumeilla.	Ypot määrittelevät omat tavoitteet verkostoyhteistyölle ja huolehtivat siitä, että itselle syntyy hyötyä (johtamisresurssin käyttö).	Yhteistyöfoorumien vetäjien toiminta tuottaa kokemuksen tasavertaisesta kohtelusta ja hyötyjen syntymisestä.
Verkosto-yhteistyössä tapahtuvien muutosten hallinta		Monitasoiset suhteet ypojen välillä vähentävät henkilö- ja organisaatiomuutosten negatiivista vaikutusta.		

Taulukon 19 koonti osoittaa, että verkostoyhteistyö käynnistyy ja etenee, kun osapuolet panostavat ensisijaisesti omaan valmiuteensa osallistua verkostoyhteistyöhön. Muutamaan yhteistyöfoorumin tai -areenan tapahtumaan voi osallistua kiinnostuksen osoituksena, mutta nopeasti sekä osallistuja itse että muut odottavat tavoitteellisempaa toimintaa.

Osallistuminen ilman selvää agendaa herättää epäluuloja muissa osallistujissa (Eden & Huxham, 2001).

Ypoille on helppoa osallistua areenoihin ja foorumeihin. Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että omaa johtamisresurssia on käytettävä verkostoyhteistyön merkityksen selkiyttämiseen organisaation toiminnalle ja yhteistoiminnan suunnitteluun, tarvittavien resurssivaltuuksien antamiseen konkreettiseen toimintaan unohtamatta seurannan järjestämistä (Ritter & Gemünden, 2003). Itsensä johtamisen merkitys osallistumiselle on ypoissa pääsääntöisesti ymmärretty hyvin ja verkostoitumisen haltuunottoon on panostettu. Ypot haluavat ja kykenevät ottamaan vastuuta oman toiminnan tavoitteiden linkittämisestä työryhmien ja yhteistyöfoorumien tavoitteisiin.

Löyhässä heterarkkisessa verkostossa, jonka ypojen elinkeinokehittäjien hallintaverkosto muodostaa, johdettu verkostoitumispolku on tämän tutkimuksen perusteella toimiva ja tyytyväisyyttä synnyttävä ratkaisu. Johdettu verkostoituminen edellyttää verkostonkutojaa (Doz ym., 2000). Tämä rooli on helppo antaa aloitteelliselle organisaatiolle, kun muut organisaatiot luottavat verkostonkutojan yhteistyökykyyn (Das & Teng, 1998; Gardet & Mothe, 2011) ja uskovat verkostonkutojan huolehtivan, että foorumi tai areena tuottaa lisäarvoa osallistujille (Sharma ym., 2015). Tutkimuksessani tuli esiin kaksi yhteistyökykyyn ja lisäarvon tuottamiseen vaikuttavaa tekijää: yhteistyöfoorumien toimintamalli synnyttää organisaatioille tasavertaisuuden kokemuksen alusta lähtien (state of union, Ring, 1997b) ja verkostonkutoja antaa yhteistyöhön omia, osallistujille vaikeapääsyisiä resurssejaan (accumulated capital, Ahuja, 2000).

Voikin todeta, että ypot ovat saaneet itsensä johtamisen haltuun johdetussa verkostoitumisessa. Vastavuoroinen vaikuttaminen onnistuu, mutta yhteisestä

päätöksenteosta ei ole kokemusta. Ypoilla on käsitys siitä, mitä arvokasta annettavaa niillä on muille osapuolille. Vastavuoroisesti on syntynyt käsitys siitä, mitä saatavaa verkostokumppaneilta on. Ypojen valmius ottaa roolia verkostoyhteistyössä perustuu verkostonkutojan ja tehtävätason roolituksen toistumiseen yhteistyöfoorumeilla ja -areenoilla. Ydintoimijoiden ja kehätoimijoiden verkstorakenne ei tuota näkyvästi kitkaa. Yrityksiä kiinnostava elinkeinojen kehittäminen etsii kuitenkin edelleen uusia muotoja, ja yrityspalveluviidakon selkiyttäminen odottaa ratkaisuaan.

5.4 Johtamistarpeet käynnistyvässä verkostoyhteistyössä

Verkostojohtamisen tehtävä on saada asiat tapahtumaan saman suuntaisesti verkostoyhteistyössä (Huxham & Vangen, 2000; Vangen & Huxham, 2003b). Tutkimukseni osoittaa, että heterarkkisen verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheessa asioiden saaminen tapahtumaan saman suuntaisesti vaatii organisaatioilta ennen kaikkea itsensä johtamista. Tärkeä edellytys verkostojohtamisen syntymiselle heterarkkiseen verkostoon on se, että organisaatiot kokevat olevansa tasavertaisia muotoutumisvaiheessa. Tämä tutkimus todentaa, että muutoin organisaatioiden on vaikea suostua toisten osapuolten vaikuttamiseen, olla johdettavissa (vrt. Håkansson & Ford, 2002).

Analyysin tulokset osoittavat, että kehittämisverkostolle (Oinas & Packalén, 1998) itseorganisoituva verkostoitumisprosessi (Doz ym., 2000) on vaativa valinta, kun organisaatioilla on vähän verkostoyhteistyökokemusta. Vaikeus syntyy siitä, että valitsemalla itseorganisoituvan verkostoitumispolun organisaatiot valitsevat myös verkostolle itseohjauksen hallintamalliksi. Itseohjaus soveltuu heterarkkisten verkostojen hallintamalliksi, jos yhteistyön tavoitteen saavuttaminen vaatii organisaatioilta vähän keskinäisriippuvia toimenpiteitä (Provan & Kennis, 2008). Paljon keskinäisriippuvuutta vaativat esimerkiksi sisältöosaamisen jakaminen (emt.), verkostoyhteistyön rakenteen

kehittäminen ja ristiriitojen ratkaisu (Heikkinen & Tähtinen, 2006). Edellä mainittua soveltaen alueen yrityspalvelutarjonnan yhteiskehittäminen on tavoite, joka vaatii organisaatioilta paljon keskinäisriippuvia toimenpiteitä ja olennaisen sisältöosaamisen jakamista heterarkkisessa verkostoyhteistyössä.

Heterarkkisessa kehittämisverkostossa itseohjauksen valitseminen tarkoittaa, että jokainen osallistuva organisaatio ottaa itselleen merkittävän vastuun yhteistyön toimenpiteistä, ja verkoston osapuolen on pidettävä oma-aloitteisesti verkostoitumisprosessissa huolta siitä, että se johtaa itsensä osallistumaan. Jokaisen on aktiivisesti kehitettävä verkostoyhteistyön toimintatapoja sekä jaettava oman henkilökunnan sisältöosaamista toisten organisaatioiden kanssa. Jakamiseen ja koordinointiin sisältyy myös oletus, että organisaatio on valmis vaikuttamaan toisten organisaatioiden toimintaan ja ottamaan itse vastaan vaikuttamista (Ritter ym., 2004).

Jokaisen organisaation johdolla on määräysvalta oman toiminnan ohjaamiseen verkostoyhteistyöhön. Itsensä johtaminen on siten se pääasiallinen johtamistoiminto, jolla heterarkkisen kehittämisverkoston organisaatio rakentaa omalta osaltaan sitoutumisen yhteistoimintaan itseorganisoituvassa verkostoitumisprosessissa. Sitoutumisen aikaansaaminen verkostoyhteistyön käynnistyessä on erittäin tärkeää, sillä aiempi tutkimus osoittaa selkeästi, että vain sitoutumista rakentamalla ja osoittamalla organisaatiot pystyvät turvaamaan verkostoyhteistyön jatkuvuuden alkua pidemmälle (Ring & van de Ven, 1994; Cullen ym., 2000; Blomqvist, 2002).

Organisaatioiden tasavertaisuuden vaatimus ei estä sitä, että kehittämisverkostossa syntyy valtapelejä ja jännitteitä, kun keskinäisriippuvaisia kehittämistoimenpiteitä aletaan konkreettisesti tehdä (vrt. Huxham & Vangen, 2000; Vangen & Huxham, 2003a). Siksi

itseorganisoidussa verkostoitumisprosessissa syntyy herkästi johtamisvaje ja yhteistyö hiipuu, jos organisaatiot eivät omaehtoisesti johda itseään osallistumaan kehittämistyöhön, tekemään yhteisiä päätöksiä ja valintoja sekä luomaan käytäntöjä jännitteiden ratkaisuun.

Tutkimuksessani heterarkkinen kehittämisverkosto ei onnistunut välttämään johtamisvajetta itseorganisoidussa verkostoitumisprosessissa. Provanin ja Kenisin (2008) mukaan itseohjauksen hallintamalli kestäisi sen, että heterarkkisen verkoston enemmistö on aloitteellinen ja vähemmistö passiivisempi. Organisaatioiden laaja-alainen passiivisuus johtaa kuitenkin siihen, että yhteistyötä alkaa vaivata toteuttajien puute, kun organisaatiot eivät saa oma-aloitteisesti aikaan yhteistyölle erityisiä toimenpiteitä. Tätä ongelmaa ei ratkaise mikään hallintamalli, sillä ilman johtamisresurssia, ”otona”, verkostoyhteistyön käynnistäminen ei onnistu (Ritter, 1999) itseorganisoidulla verkostoitumispolulla.

Itseohjauksen hallintamalli on vetovoimainen heterarkkisen verkoston organisaatioille itseorganisoidulla verkostoitumispolulla, koska se tuntuu takaavan organisaatiolle suurimman mahdollisen riippumattomuuden verkostoyhteistyössä (Provan & Kenis, 2008). Tutkimuksessa on havaittu, että heterarkkisen verkostoyhteistyön osapuolet eivät välttämättä tunnista johtamisen tarvetta yhteistoiminnassa (Huxham & Vangen, 2000). Itseohjaus houkuttelee, koska se ikään kuin lupaa vähemmän vastuuta ja vaivannäköä itseorganisoidun verkostoyhteistyön koordinoinnista.

Maksimaalinen itsenäisyys aiheuttaa suuren ongelman johtaja- ja seuraajaroolien toteuttamiselle (so. vaikuttaja-vaikutettava). Tasavertaisuutta ja riippumattomuutta korostavat organisaatiot pystyvät helposti määrittelemään itselleen johtavan roolin verkostoyhteistyössä. Klinj ja Kopenjan (2000: 142) toteavat, että se on luontevaa julkisille organisaatioille. Kun organisaatiot suhtautuvat lisäksi passiivisesti ja ylivarovaisesti

johtavan roolin toteuttamiseen, heterarkkinen kehittämisverkosto koostuu johtajuutta odottelevista, itsenäisyyttään varjelevista organisaatioista ja yhteistoiminta hiipuu.

Yksittäisen verkostoitumisaloitteen hiipuminen ei välttämättä vaikuta negatiivisesti organisaatioiden halukkuuteen tehdä yhteistyötä. Dozin ym. (2000) mukaan organisaatioiden ei ole vaikea vetäytyä epätydyttävästä verkostoyhteistyöstä, kun ne suhtautuvat luottavaisesti yhteistyön jatkumiseen toisessa yhteydessä aiempiin keskinäisiin suhteisiin perustuen. Tutkimukseni vahvistaa oletusta, että pidemmällä aikavälillä kehittyneet moninkertaiset suhteet kannattelevat organisaatioiden yhteistoimintaa. Heterarkkinen hallintaverkosto (Oinas & Packalén, 1998) ja johdettu verkostoitumisprosessi (Doz ym., 2000) on itsenäisyyttä ja tasavertaisuutta korostaville organisaatioille onnistunut yhdistelmä tämän tutkimuksen perusteella. Yhdistelmä tuottaa ”hyötymekanismi”, joka mahdollistaa organisaatiolle sille tärkeiden etujen saamisen nopeasti verkostoyhteistyöstä.

Muotoutumisvaiheessa organisaatiot eivät voi tietää yhteistoiminnasta syntyviä hyötyjä tarkasti. Niiden hyötyodotukset kuitenkin heräävät aikaisessa vaiheessa, ja ne alkavat ennakoita, millaisia riskejä hyötyjen saavuttamiseen liittyy (Das & Teng, 1996) ja millaisia panostuksia hyötyjen synnyttäminen organisaatiolta vaatii. Heterarkkisessa hallintaverkostossa organisaatioiden vaikuttamisen tarve kohdistuu erityisesti resurssien saatavuuteen (Oinas & Packalén, 1998; vrt. myös aktivointi Agranoff & McGuire, 2001; Järvensivu & Nykänen, 2008). Vaikuttaminen tähtää siten organisaation omasta edusta huolehtimiseen (vrt. Tuusjärvi & Möller, 2009), ja tarkoitus on saada yhteistyöllä lisää resursseja oman perustehtävän parempaan suorittamiseen.

Johdettu verkostoitumisprosessi varmistaa hyötymekanismi toimivuuden heterarkkisessa hallintaverkostossa. Johdettu verkostoituminen vastuuttaa vetäjäorganisaation yhteistyön

verkostojohtamistoimintojen toteuttamiseen: viitekehystämiseen, aktivointiin ja mobilisointiin (Agranoff & McGuire, 2001; Järvensivu & Nykänen, 2008; Järvensivu & Möller, 2009). Mukaan kutsuttujen pitää johtaa itsensä tunnistamaan oman organisaationsa tavoittelemat hyödyt, linkittämään yhteistyön tavoite oman toiminnan tavoitteisiin ja antamaan tavoitteen toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Päävastuu yhdessä tekemisen ohjaamisesta tuottamaan tuloksia jää kuitenkin vetäjäorganisaatiolle (Provan & Kenis, 2008).

Merkittävä helpotus heterarkkisen hallintaverkoston yhteistyön muotoutumiselle on se, että johdetulla verkostoitumispolulla verkostoyhteistyö kehittyy kahdenvälisen suhteiden kautta. Näin siksi, että johdettu verkostoituminen toteuttaa veturiorganisaation hallintamallia (Provan & Kenis, 2008). Tämä tutkimukseni todentaa, että tasavertaisuutta hakevien organisaatioiden on helpointa suostua vastavuoroiseen vaikuttamiseen suhteessa veturiorganisaatioon, jolla on riittävästi resursseja ja legitiimi asema toimia veturina (emt.). Tässä tutkimuksessa ydintoimijoiden rooleissa toimii viranomaisorganisaatioita. Niillä on asema, resurssit ja myös tietyissä aluekehittämissuhteissa normeista tuleva valtuutus käynnistää yhteistyötä (Tolkki ym., 2011). Kahdenvälisen suhteiden varassa löyhään heterarkkiseen verkostoon voi muodostua vilkasta yhteistyötä ja tunnistettava rakenne ydintoimijoiden ja kehätoimijoiden roolien kautta.

Veturiorganisaatioiden tärkeimpinä vetovoimatekijöinä todentuvat tässä tutkimuksessani tieto- ja suhderesurssit (esim. Gulati, 1995; Dyer & Singh, 1998). Heterarkkisen hallintaverkoston muotoutumisvaiheen näkymä vastavuoroiseen resurssien hyödyntämiseen muodostaa hyötymekanismiä, jota organisaatiot arvostavat. Organisaation on helppo ottaa veturiorganisaation osallistumiskutsu vastaan ja johtaa itsensä mukaan, kun se arvioi, että verkostoyhteistyö edistää myös organisaation oman toiminnan tavoitteita. Havainto on samansuuntainen kuin aiemman tutkimuksen tulos, jonka mukaan arvion saaminen

verkostoyhteistyöstä vaikuttaa eniten organisaation yhteistyöhön sitoutumiseen (Cullen ym., 2000; Sharma ym., 2015).

Yhteisesti hyväksytyt hyötymekanismit helpottavat yhteistyön tavoitteista sopimista. Niistä on monitoimijayhteistyössä tyypillisesti työlästä sopia (vrt. Eden & Huxham, 2001; Huxham, 2003). Doz ym. (2000) toteavat, että johdetussa verkostoitumisprosessissa tärkeää on osapuolten tavoitteiden samansuuntaisuus. Tämän tutkimuksen perusteella tavoitteiden samansuuntaisuus syntyy vastavuoroisella vaikuttamisella kahdenvälisissä suhteissa. Heterarkkisessa hallintaverkostossa veturiorganisaation ja osallistuvan organisaation ei tarvitse hakea täydellistä yhteisymmärrystä. Kohtuullinenkin yhteisymmärrys riittää etenemiseen (vrt. Huxham, 1993; Huxham & Vangen, 2000). Suhteen osapuolet hyväksyvät sen, että eniten yhteistyölle näkee tarvetta kokoonkutsujaorganisaatio, jonka aloitteesta kokoontuminen tapahtuu (vrt. Doz ym., 2000; Heikkinen & Tähtinen, 2006). Seuraaja hyväksyy, että sen on itse otettava vastuu hyötyjen synnyttämisestä itselleen käyttäen hyväksi veturiorganisaation rakentamaa yhteistyötä.

Johtopäätöksenä voi todeta, että heterarkkisessa verkostoitumisessa organisaatioille on suuri haaste, että verkostosuhteet vaikuttavat väistämättä myös organisaatioon itseensä (Håkansson & Ford, 2002; Ritter ym., 2004). Siksi organisaation on saatava aikaan oppimista johtamalla itseään verkostoon. Itsensä johtaminen synnyttää organisaatioille askelluksen verkoston suhteissa toimimiseen muotoutumisvaiheessa. Askellus rakentaa vastavuoroisen vaikuttamisen käytännöt verkostoyhteistyöhön. Heterarkkisen verkoston organisaatiot suostuvat seuraajan rooliin muotoutumisvaiheessa, kun ne pystyvät itsensä johtamiseen. Kun organisaatiolle kerääntyy yhteistyökokemusta, se näkee selkeämmin oman roolinsa ja sille kehittyy osaamista toimia positiivisesti yhteistyösuhteissa (vrt. Huxham, 1993; Lorenzoni & Lipparini, 1999). Tällöin organisaatio pystyy konkreettisessa verkostoyhteistyössä vastavuoroiseen vaikuttamiseen.

Pitkällä aikavälillä organisaatioiden heterarkkinen verkostoituminen voi rakentua erilaisia polkuja, kuten Doz ym. (2000) ennakoivat. Pitkäaikaiset suhteet, organisaatioiden ja ihmisten hyvä maine (Larson, 1992), yhteisen ongelman tunnistaminen ja samansuuntaiset tavoitteet (Heikkinen & Tähtinen, 2006) kannattelevat onnistuneita ja vähemmän onnistuneita yhteistyöaloitteita niin, että rajatulle alueelle syntyy ”joukkuehenki” (vrt. Human & Provan, 2000). Tätä kokonaisuutta mikään taho ei pyri eikä todennäköisesti pystyisikään johtamaan (vrt. Håkansson & Ford, 2002; Ritter ym., 2004; Järvensivu & Möller, 2009).

6 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli ymmärtää organisaatioiden verkostoyhteistyön muotoutumisvaihetta johtamisen näkökulmasta. Tarkastelin verkostoyhteistyötä siihen osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta pohtien, miten verkostoyhteistyötä tulisi alkuvaiheessa johtaa, jotta osapuolet saisivat yhteistyön toimimaan. Normatiivisen tutkimusotteen mukaisesti halusin löytää johtamiskeinoja, joilla organisaatiot saisivat aikaiseksi johtamisen verkostoitumisen muotoutumisvaiheessa. Tutkimuksen empiirisessä osiossa analysoin yrityspalveluorganisaatioiden välistä verkostoyhteistyötä Hämeenlinnan seudulla. Keskeistä analyysissä oli, millaisia johtamisvaateita verkostoyhteistyön aloittaminen synnytti osapuolille ja miten kuusi itsenäistä ja tasavertaista organisaatiota näihin vaateisiin vastasi.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni osoittaa, että verkostoyhteistyön aloittaminen synnyttää johtamistarpeita, joihin osallistuvan organisaation on pystyttävä vastaamaan. Verkostoyhteistyö voi olla organisaatiolle hyvinkin uusi toimintatapa. Sen vaatimukset oman toiminnan muuttamiselle tulevat esiin verkostoitumisprosessin alusta lähtien.

Tutkimukseni empiirinen verkostoituminen toteutui heterarkkisen strategisen verkoston eri muodoissa (vrt. Oinas & Packalén, 1998). Tällaisissa verkostoissa on aikaisessa vaiheessa kehitettävä johtajuus, joka synnyttää toimintaa (Huxham & Vangen, 2000). Johtajuus syntyy, kun verkostoyhteistyön osapuolet vastaavat omalla toiminnallaan verkostoitumisprosessin johtamistarpeisiin. Organisaatioiden valitsema verkostoitumistapa vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia johtamistarpeita verkostoitumisprosessi synnyttää organisaatioille yhteistyön käynnistyessä.

Taulukkoon 20 on koottu tutkimuksessani ilmi tulleet erot johdetun ja itseorganisoituvan verkostoitumispolun välillä heterarkkisen verkostoyhteistyön käynnistyessä. Ensimmäisessä sarakkeessa on verkostotutkimuksen käsitteet, joita sovellettiin empiirisessä analyysissä. Verkoston hallintomallityypit ovat Provanin ja Kenisin (2008) määrittelemiä. Verkostotason ja tehtävätason roolit ovat Heikkisen ym. (2007) empiirisesti todentamat. Johtamistoimintojen viitekehystäminen, aktivointi ja mobilisointi ovat Järvisen ja Möllerin (2008 ja 2009) verkostojohdamisen viitekehuksesta. Alkuaan ne ovat tässä muodossa määritelleet Agranoff ja McGuire (2001).

Itsensä johtaminen on tutkimukseni tuloksena syntynyt johtamistoiminto. Itseorganisoituvan verkostoitumisprosessin alkuvaiheessa ei voi olla vahvaa verkostonkutojaa, koska osallistuvat organisaatiot kokisivat sen uhkaksi autonomialleen. Heterarkkisessa verkostossa organisaatiot suosivat tasavertaisuutta, ja tämä pakottaa organisaatiot tilanteeseen, jossa jokaisen on otettava vastuuta verkostoitumisen ohjaamisesta. Vain silloin syntyy riittävästi kollektiivista ohjausta itseorganisoituvaan verkostoitumisprosessiin. Siksi tarvitaan itsensä johtamisen johtamistoiminto, jonka avulla organisaatiot ohjaavat omaa johtamisressssiaan verkostoitumisen edistämiseen.

TAULUKKO 20. Johdettu ja itseorganisoituva verkostoitumisprosessi organisaation näkökulmasta.

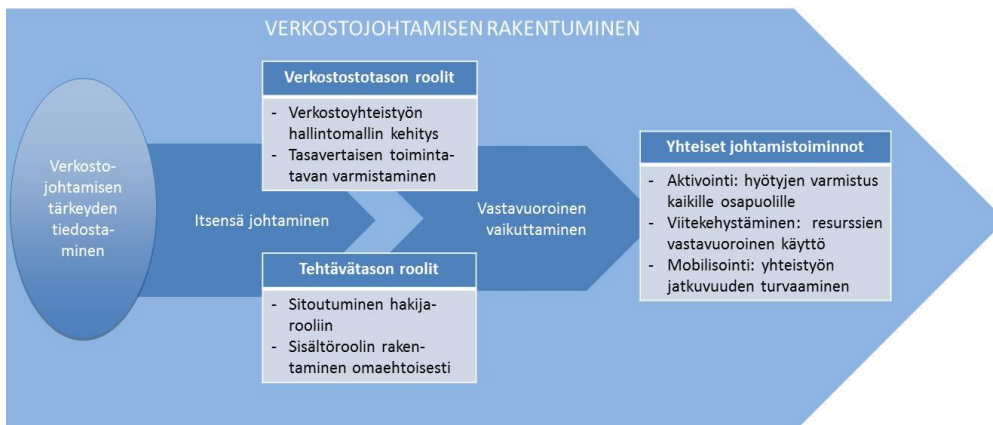
Verkostojohtaminen	Johdettu verkostoitumisprosessi	Itseorganisoituva verkostoitumisprosessi
Hallintomalli	Veturiorganisaatiojohtoinen	Itseohjautuva
Verkostotason roolien ottaminen	Kokoonkutsuja → verkostonkutoja	Jaettu osallistujien kesken, suuren enemmistön otettava vastuuta
Tehtävätason roolien ottaminen	Mukaan lähtevä → hakija → suunnittelija, tuottaja tms.	Jaettu osallistujien kesken, jokaisen otettava vastuuta
Johtamistoiminto: itsensä johtaminen	Verkostonkutoja Hakijat	Jokaisen omalla vastuulla kaikissa rooleissa
Johtamistoiminto: viitekehystäminen	Verkostonkutoja	Verkostotason rooleissa toimivan suuren enemmistön vastuulla
Johtamistoiminto: aktivointi	Verkostonkutoja	Verkostotason rooleissa toimivan suuren enemmistön vastuulla
Johtamistoiminto: motivointi	Verkostonkutoja	Verkostotason rooleissa toimivan suuren enemmistön vastuulla

Johdettu verkostoitumistapa (Doz ym., 2000) on organisaatioille helpompi siinä mielessä, että verkostonkutoja ottaa alkuvaiheessa vastuun verkostotason roolista. Verkostonkutojan roolissa toimien organisaation on mahdollista viitekehystää, aktivoida ja mobilisoida verkostoyhteistyötä. Muiden organisaatioiden on käytettävä itsensä johtamista ensin tehtävätason hakijan roolin ottamiseen ja, mikäli organisaatio haluaa jatkaa, aktiivisemmän sisältöroolin rakentamiseen (vrt. Heikkinen ym. 2007). Tämän tutkimukseni mukaan johdettu verkostoituminen on heterarkkisessa verkostossa mahdollista, kun verkostonkutoja koetaan yhteistyön asian omistajaksi. Itseorganisoituva verkostoitumisprosessi on heterarkkista verkostoitumista haluaville organisaatioille vaikeampi valinta. Verkostoitumisen onnistuminen vaatii organisaatioilta enemmän verkosto-osaamista ja verkostojohtamisosaamista (ks. Ritter, 1999; Ritter & Gemünden, 2003) käynnistymisestä lähtien.

Tutkimukseni perusteella organisaatioille on vaikeinta itseorganisoituvalla verkostoitumispolulla saada aikaan verkostoyhteistyön hallintamalli. Se organisaatioiden

on luotava aikaisessa vaiheessa, jotta ne pystyvät ratkaisemaan ristiriitoja ja tekemään päätöksiä. Niitä syntyy yhteistyön edetessä (vrt. Provan & Kenis, 2008; Huxham & Vangen, 2000). Kuvio 8 avaa itsensä johtamisen tarvetta verkostoitumisen alkuvaiheessa erityisesti itseorganisoituvalla verkostoitumispolulla. Verkostoyhteistyön alkuvaiheessa kaikkein tärkeintä on käyttää itsensä johtamista siihen, että merkittävä enemmistö organisaatioista ottaa verkostotason roolin. Siinä toimimalla organisaatiot pystyvät sopimaan verkostoyhteistyön hallintomallista. Sitä tarvitaan, jotta verkostolla olisi mekanismit, joilla organisaatiot ratkaisevat ristiriidat ja päättävät yhteistyötä koskevista asioista. Koko verkostoa koskevan ratkaisukyvyn kautta organisaatiot varmistavat tasavertaisen toiminnan toteutumisen.

Itsensä johtamisen käyttäminen tehtävätason rooliin lähtee liikkeelle hakijarooliin sitoutumisesta. Organisaation on otettava itse vastuuta siitä, että se on selvillä intressistä (vrt. Tuusjärvi, 2003), joka laukaisee halukkuuden osallistua verkoston kokoamiseen ja verkostoyhteistyön agendan määrittelyyn. Organisaation on edettävä nopeasti hakijaroolista sisältörooliin, jotta verkostoyhteistyön sisältö alkaisi tulla näkyväksi (vrt. Heikkinen ym., 2007) ja verkoston toteuttamisvoima kehittyisi.



KUVIO 8. Verkostojohtamisen rakentuminen heterarkkisessa strategisessa verkostossa.

Organisaatioiden onnistuminen itsensä johtamisessa avaa verkostolle mahdollisuuden toteuttaa vastavuoroista vaikuttamista. Silloin organisaatiot saavat käyttöönsä yhteiset johtamistoiminnot verkostoyhteistyön ohjaamiseen. Aktivoinnin avulla verkostoyhteistyöllä saavutettava hyöty saadaan näkyväksi osapuolille. Sitoutumisen kannalta organisaatioille on erittäin tärkeää varhaisessa vaiheessa saada käsitys siitä, mitä hyötyä ne voivat odottaa yhteistyöltä vastikkeeksi panostuksista ja riskinotosta (vrt. Das & Teng, 1996). Viitekehystämistä tarvitaan ratkaisemaan, miten kunkin osapuolen luovuttamaa osaamista ja muita resursseja käytetään kollektiivisesti verkostossa (ks. Wohlstetter ym., 2003). Yhteistyön jatkuvuudelle on kriittistä, että verkostoyhteistyön tärkeys pidetään koko ajan esillä. Tämä onnistuu mobilisoinnin avulla. Erityisesti panosten ja hyötyjen koettu tasapaino merkitsee paljon, kun organisaatiot arvioivat toimintatavan tasavertaisuutta ja reiluuutta (Tuusjärvi & Möller, 2009).

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Rajasin tutkimuksessani organisaatioiden yhteistyöverkoston muotoutumiseen ja verkoston toiminnan alkuvaiheeseen. Tavoitteena oli ymmärtää organisaatioiden verkostoyhteistyön muotoutumisvaihetta johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen pääongelma esitettiin seuraavan tutkimuskysymyksen muodossa: *Mitä johtamistarpeita syntyy organisaatioiden heterarkkisen verkostoyhteistyön muotoutumisvaiheessa?*

Tutkimukseni perusteella tärkein verkoston muotoutumisvaiheessa syntyvä johtamistarve on itsensä johtaminen. Itsensä johtamisella organisaatio liittyy verkostoitumisprosessiin antamalla omia johtamisresurssejaan verkostoitumisprosessin käyttöön. Muut verkostoitumiseen osallistuvat organisaatiot eivät voi verkostoitua itsenäisen organisaation puolesta, koska toisten organisaatioiden käskyvalta ei ylety itsenäisen organisaation resurssien ohjaamiseen.

Itsensä johtamisella organisaatio tavoittelee pääsyä vastavuoroiseen vaikuttamiseen, joka on elinehto heterarkkisen verkostoyhteistyön toimivuudelle. Jotta organisaatio pääsisi vastavuoroiseen vaikuttamiseen, sen on ensin otettava haltuun itsensä johtamisella kaksi verkoston roolitasoa. Muotoutumisvaiheessa organisaatioiden on ensisijaisesti huolehdittava verkostotason roolien toimenpiteistä. Niihin kuuluvat osapuolten valinta ja kokoaminen, agendan suunnittelu ja verkostoitumisen koordinointi (Tähtinen ym., 2007). Tämän tutkimuksen perusteella on tärkeää, että organisaatiot verkostotason rooleissa sopivat verkoston hallintamekanismeista. Ilman niitä muotoutumisvaihe on haavoittuva yhteistyössä syntyville ristiriidoille ja yhteisiä päätöksiä vaativille tilanteille.

Tehtävätason roolien haltuunoton tarkoituksena on, että organisaatio tuo oman osaamisensa verkoston käyttöön organisaatiolle suotuisalla tavalla. Suotuisa tapa viittaa siihen, että organisaation on määriteltävä verkostoyhteistyölle tavoitteet, jotka tukevat sen omaa toimintaa ja samalla edistävät verkoston tasavertaista toimintamallia. Näin toimien mahdollisuus verkostoyhteistyön hyötyjen realisoitumiseen paranee.

6.3 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän väitöstutkimukseni tavoitteena oli ymmärtää, miten muotoutumisvaiheessa olevan heterarkkisen verkoston käynnistysvaihe saadaan onnistuneesti toimimaan johtamisen avulla. Verkostojohtamisen tutkimus on lisääntynyt vuosituhannen alusta lähtien, mutta aloittavan verkostoyhteistyön näkökulma on jäänyt siinä vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessani saatiin uutta tietoa siitä, mihin johtamistarpeisiin organisaation on vastattava verkoston muotoutumisprosessissa, jotta verkostoyhteistyön jatkuvuus olisi turvattu.

Organisaatioiden aloittaessa verkostoyhteistyötä tarvitaan verkostojohtamista pitämään osapuolia yhdessä. Verkostojohtaminen ei synny itsestään, omavoimaisesti, vaan se vaatii organisaatioiden tietoisia toimenpiteitä. Tämän lähtöoletuksen kautta tutkimukseni liittyy siihen uudempaan verkostojohtamisen tutkimukseen, jossa verkostojohtaminen nähdään tietoisena toimintana organisaation tasolla (Ritter ym., 2004; Heikkinen & Tähtinen, 2006; Järvensivu & Möller, 2008 ja 2009).

Aiempi tutkimus on tunnistanut useita toimenpidekokonaisuuksia, jotka organisaatioiden on tehtävä verkostoitumisprosessissa (Doz ym., 2000). Niiden toteuttamiseen vaikuttaa eniten se, miten organisaatiot sopivat keskinäiset roolinsa toteuttamisessa. Johdetussa

verkostoitumisprosessissa käynnistäjäorganisaatio tai verkostonkutoja ohjaa toimenpiteitä. Itseorganisoituvassa prosessissa jokainen organisaatio ottaa vastuuta toimenpiteistä. Heikkinen ja Tähtinen (2006) osoittivat, että verkostonkutojan rooli muodostuu hyvin keskeiseksi koko muutoutumisvaiheessa, jos organisaatioita yhdistäviä tekijöitä on vähän.

Tämä tutkimukseni lisää ymmärrystä verkostoitumisen prosessipoluista. Tutkimukseni osoittaa, että verkostoyhteistyö on hyvin herkkä prosessipolkumuutoksille muutoutumisvaiheessa. Tutkimukseeni osallistuneet organisaatiot aloittivat verkostoitumisen johdetusti ja pystyivät etenemään sopimuksen solmimiseen. Yhteistyön rakenne oli kehittymässä. Organisaatiot päättivät panna sopimuksen täytäntöön siirtymällä itseorganisoituvaan prosessiin. Prosessipolkumuutoksen vaikutuksiin organisaatiot eivät olleet valmistautuneet. Niillä ei ollut kykyä tunnistaa syntyneitä johtamistarvetta eikä siten myöskään johtamisvalmiuksia, joilla ottaa haltuun yhtäkkiä kaikille osapuolille jakautunutta verkostonkutojan vastuuta. Syntyi tilanne, jossa kukaan ei pystynyt ottamaan verkostonkutojan roolia ja huolehtimaan verkostoyhteistyön koordinoinnista.

Verkoston hallintamallin näkökulmasta katsottuna itseorganisoituvan prosessipolun valinta tarkoittaa, että organisaatiot valitsevat myös itseohjauksen hallintamallin (vrt. Provan & Kenis, 2008). Provan ja Kenis (emt.) näkevät, että hallintamallin soveltuvuus verkostoitumistapaan kannattaa ratkaista sen mukaan, millainen verkoston yhteinen tavoite tai tehtävä on. Itseohjaus sopii heidän mukaansa paremmin verkostolle, jossa tavoitteen saavuttaminen vaatii vähän keskinäisriippuvia toimenpiteitä. Verkostotutkimuksessa on kuitenkin havaittu, että itseohjaus on organisaatioille yleisesti houkutteleva vaihtoehto. Näin siksi, että organisaatiot kokevat riskinä keskinäisten riippuvuuksien vahvistumisen yhteistyön lisääntyessä tai syvetessä (vrt. Das & Teng, 1998; Alajoutsijärvi ym., 1999).

Tutkimukseni vahvistaa Provanin ja Kenisin (2008) oletuksen, että itseorganisoituva prosessipolku linkittyy itseohjauksen hallintamalliin verkostoyhteistyön tavoitteen kautta. Itseorganisoituva prosessipolku ja siihen linkittyvä itseohjaus sopivat organisaatioille, jos ne pystyvät vähentämään toteutuksen keskinäisriippuvuudet hallittavalle tasolle muotoutumisvaiheessa. Vähentämisen on tapahduttava ennen konkreettisen yhdessä tekemisen käynnistymistä, jotta itseohjaus lähtee toimimaan verkostoyhteistyössä. Käytännössä organisaatioiden on panostettava riittävästi omia resurssejaan etukäteissuunnitteluun, jossa tavoite muotoillaan toteuttamiskelpoiseksi rooleineen ja kommunikaatiosääntöineen.

Tutkimuksessani organisaatiot siirtyivät muotoutumisvaiheessa itseohjaukseen. Yksittäiset osallistujat eivät kuitenkaan pystyneet organisoimaan itseään toimimaan itseohjauksella näin varhaisessa vaiheessa prosessia. Yksi mahdollinen syy on osaamisen puute. Organisaatioiden on vaikea saada itseohjausta toimimaan ilman erityistä verkosto-osamista. Sitä pitäisi olla organisaatioiden käytettävissä jo muotoutumisvaiheessa. (Vrt. Ritter, 1999.) Toinen este on johtamisen puute. Heterarkkisen verkostoyhteistyön osapuolet eivät välttämättä tunnista johtamisen tarvetta yhteistoiminnassa (Huxham & Vangen, 2000), jolloin ne eivät johda omia osaamisresurssejaan yhdessä tekemisen suunnitteluun.

Dozin ym. (2000) verkostoitumispolut perustuvat organisaatioiden onnistuneisiin verkostoitumisprosesseihin. Heitä kuitenkin kiinnostaa tietää, miten epäonnistunut kokemus vaikuttaa organisaatioiden verkostoitumisprosessiin. Tutkijat ennakoivat, että organisaatioiden monenkertaiset suhteet mahdollistavat vetäytymisen epätyytyvästä verkostoyhteistyöstä. Organisaatiot voivat luottaa siihen, että yhteydenpito jatkuu.

Tämä tutkimukseni todentaa Dozin ym. (emt.) oletuksen. Organisaatioiden epäonnistuminen kehittämisverkoston käynnistämässä vaikutti lyhyellä aikavälillä siihen, että ne luopuivat yhteistyöaloitteen edistämisestä yhdessä. Tutkimukseni mukaan organisaatioille oli muotoutumisvaiheessa ylivoimaista ottaa kokonaisvastuuta verkostoitumisen itsensäjohtamistarpeista ja vastavuoroisen vaikuttamisen yhteisistä johtamistarpeista. Pidemmällä aikavälillä on nähtävissä, että organisaatiot eivät enää suosi itseorganisoitumispolkua muotoutumisvaiheen ratkaisuna.

Doz ym. (2000) ennakoivat, että verkostoitumisen jatkuvuus vaatii organisaatioilta johdetun ja itseorganisoituvan verkostoitumisprosessin hyödyntämistä. Tutkimukseni vahvistaa oletuksen. Konkreettisen yhteistyöaloitteen hiipuminen ei estänyt verkoston kehittymistä. Organisaatiot pystyivät olemassa olevien suhteiden avulla löytämään muita tärkeitä yhteistyön kohteita (emt.). Tämä johti vilkasta yhteistyötä tekevän alueellisen elinkeinokehittäjäverkoston rakentumiseen.

Tutkijat olettavat myös, että organisaatiot siirtyvät suhteiden vahvistuessa johdetulta prosessipolulta itseorganisoituvalle polulle. Tutkimukseni mukaan näin ei välttämättä ole. Pidemmällä aikavälillä organisaatiot voivat suosia johdettua verkostoitumisprosessia, mikä näyttää lisäävän samaa asiaa alueella edistävien organisaatioiden verkostoitumista. Suosimista perustele tässä tutkimuksessa muotoutumisvaiheen johtamisvaateet. Johdetussa verkostoitumisprosessissa mukaan kutsuttujen organisaatioiden on helpompi vastata itsensäjohtamistarpeisiin kuin itseorganisoituvassa prosessissa. Helppous syntyy siitä, että johdettu verkostoitumisprosessi (Doz ym., 2000) ja veturiorganisaation hallintamalli (Provan & Kenis, 2008) vähentävät yhdistyneinä heterarkkisen verkoston keskinäisriippuvuuksia sen muotoutumisvaiheessa. Provanin ja Kenisin (emt.) mukaan veturiorganisaation hallintamalli toteutuu veturin kahdenvälisinä suhteina osallistuviin

organisaatioihin. Tämä tutkimukseni osoittaa, että mekanismin vaikutus johtamistarpeisiin on se, että muotoutumisvaiheessa veturiorganisaatio verkostonkutojan roolissa ottaa itselleen vaikuttamisjohtamisen vastuun kaikissa kahdenvälisissä suhteissa. Mukaan kutsutut organisaatiot voivat rajoittaa vastuunoton kahdenväliseen suhteeseen veturiorganisaation kanssa. Tässä suhteessa niiden itsensäjohtamistarve liittyy muotoutumisvaiheessa seuraajaroolin ottamiseen.

Tutkimukseni perusteella voi todeta, että verkostojohdantutkimuksen tunnistamat johtamistoiminnot, aktivointi, viitekehystämisen ja mobilisointi (Agranoff & McGuire, 2001; Järvensivu & Möller, 2009) soveltuvat myös muotoutumisvaiheen johtamiskeinoiksi. Erityisesti nämä johtamistoiminnot sopivat verkostonkutojalle heterarkkisen verkoston johdetussa verkostoitumisprosessissa.

Tutkimukseni osoittaa, että itseorganisoituvalla verkostoitumispolulla viitekehystämisen, aktivointi ja mobilisointi avautuvat organisaatioiden käyttöön vain itsensä johtamisen kautta. Verkostotutkimuksessa korostetaan, että organisaation on turvauduttava vastavuoroiseen vaikuttamiseen, kun se haluaa ohjata verkostosuhteissa tapahtuvaa toimintaa yli organisaatorajojen (Håkansson & Ford, 2002). Tutkimukseni osoittaa, että muotoutumisvaiheessa verkostoitumisen johtamistarpeet kohdistuvat ensisijaisesti osallistuviin organisaatioihin itseensä. Näihin itsensäjohtamistarpeisiin organisaation on vastattava, jotta se pystyy rakentamaan itselleen polun liittyä verkostoitumisprosessiin. Siksi tutkimukseni ehdottaa, jotta verkostojohdantamisen toimintoja laajennettaisiin muotoutumisvaiheessa itsensä johtamisella.

Organisaatio tarvitsee käynnistysvaiheessa itsensä johtamista, koska sen avulla organisaatio ohjaa sisäisiä resurssejaan verkostoitumisprosessin käyttöön. Näihin resursseihin kuuluu varsinkin henkilöstön osaaminen (vrt. Ritter, 1999; Ritter &

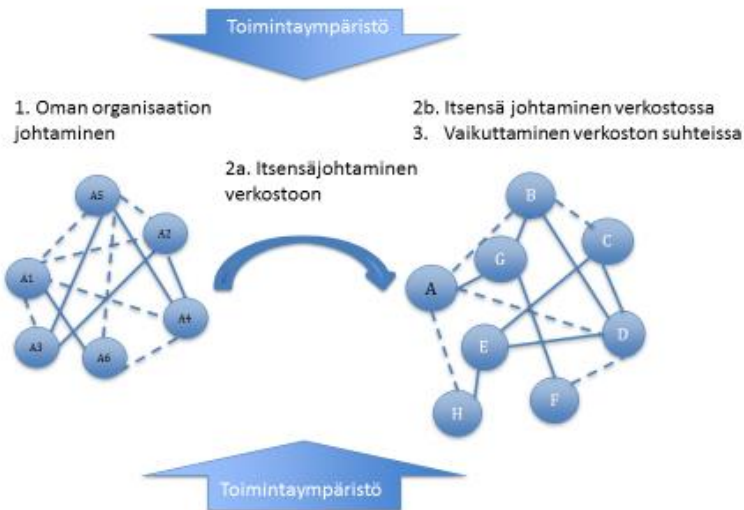
Gemünden, 2003). Verkostoitumisprosessissa tarvittava osaaminen on organisaation itsensä tunnistettava ja johdon kohdistettava verkostoitumisprosessin käyttöön. Resursoinnilla organisaatio ohjaa omaa aktiivisuuttaan verkostoitumisprosessissa.

Muotoutumisvaiheessa organisaatiot tekevät useita tärkeitä valintoja ja päätöksiä koskien yhteistä tavoitetta, hallintamallia ja roolituksia (Doz ym., 2000; Huxham & Vangen, 2000; Provan & Kenis, 2008). Itsensä johtamisella organisaatio pystyy tekemään omaa rooliaan koskevat päätökset ja valinnat (vrt. Heikkinen ym, 2007) omasta edustaan huolehtien. Organisaation etu on neuvotella itselleen käytössä oleviin resursseihin (Ritter ym., 2004) ja riskinotto kykyyn (Das & Teng, 1998) sopiva rooli. Kyse on myös siitä, että jokaisen osallistujan on osoitettava toisille osapuolille sitoutumistaan verkostoitumisprosessiin (Ring & van de Ven, 1994). Liian passiivisen roolin ottamisen vaarana on, että muut tulkitsevat organisaation vain vakoilevan alkuvaiheen prosessia organisaation omaksi eduksi (Eden & Huxham, 2001). Tutkimukseni perusteella suurinta oma-aloitteellisuutta ja itsensä johtamista vaatii itseorganisoituva verkostoitumisprosessi. Johdetussa verkostoitumisprosessissa organisaation on minimissään johdettava itsensä seuraajan rooliin.

6.4 Käytännölliset johtopäätökset

Tutkimukseni viesti verkostoyhteistyöhön osallistuville yrityspalveluorganisaatioille on, että verkostoyhteistyö tarvitsee käynnistyäkseen erityistä johtamista. Oman organisaation johtamistavoilla (kohta 1 kuviossa 9) ei voi verkostosuhteita johtaa, koska organisaatiolla ei ole hierarkkista valtaa yli omien rajojensa. Organisaatioiden yhteinen tahtotila verkostoyhteistyöstä muuttuu käytännön tekemiseksi vasta, kun organisaatiot ottavat vastuun itsensä johtamisesta verkostoon (kohta 2b kuviossa 9). Verkostoyhteistyön selviytyttyä käynnistysvaiheen yli ja yhdessä tekemisen toimiessa organisaatioiden on

myös otettava vastuuta verkoston sisällä tapahtuvasta johtamisesta. Tällä tarkoitetaan verkostosuhteissa tapahtuvaa itsensä johtamista (kohta 2b kuviossa 9) ja toisiin verkoston jäseniin vaikuttamista (kohta 3 kuviossa 9). Näillä johtamistoimilla organisaatiot kykenevät tekemään käytännön toimenpiteitä, jotka johtavat yhteisiin päätöksiin verkostotoiminnassa.



KUVIO 9. Verkostojohtaminen osallistuvan organisaation näkökulmasta.

Verkoston muotoutumisvaiheessa organisaatioiden on ymmärrettävä verkoston johtamistoimet ja otettava ne käyttöön yhteisen toiminnan käynnistäjiksi. Verkostojohtaminen kannattaa nähdä aikaan ja kontekstiin sidottuna prosessina. Prosessinäkemys auttaa osapuolia ymmärtämään ja käsittelemään organisaatioon kohdistuvia johtamistarpeita, joita verkostoitumisprosessiin mukaan meneminen synnyttää. Ypojen on tiedostettava, määriteltävä, hyväksyttävä ja vietävä käytäntöön verkostotoiminnan käynnistymisen vaatimat itsensä johtamisen toimintatavat omassa

organisaatiossaan.

Tässä tutkimuksessa esitän kolme käytännön toimenpidettä, joita organisaatioille suositellaan verkoston muodostumisvaiheen itsensä johtamisen käytännön toimenpiteiksi. Ensimmäiseksi tulee kiinnittää huomio kokoon kutsumiseen. Tutkimukseni mukaan organisaatiot aktivoituvat lähtemään mukaan, kun yhteistyöfoorumeilla on kokoonkutsuja. Verkoston ongelmaksi näyttää muotoutuvan seuraava vaihe, sillä yhteisissä tapaamisissa ei edetä päätöksentekoaasteelle ja käytännön tekemiseen. Ypojen on rakennettava oman organisaationsa itsensä johtaminen siten, että se toimii ponnahduslautana verkostossa kokoon kutsumisesta eteenpäin. Saadakseen toiminnan käytännön tasolle ypojen on yhteisissä tapaamisissa päätettävä roolijaosta. Tutkimukseni mukaan kaikilla verkoston organisaatioilla oli valmius olla eri rooleissa. Tällä tarkoitetaan johtaja-/seuraajarooleja verkoston lukuisissa suhteissa. Yhteistyöfoorumien osallistujilla on suuri määrä osaamista, joka oikeanlaisella roolijaolla saadaan paremmin verkoston yhteiseen käyttöön asiakasnäkökulma huomioiden.

Tutkimukseni empiirisessä osiossa tuli esiin, että yrityksillä on edelleen hankaluuksia saada selvyyttä alueen yrityspalvelukokonaisuudesta. Ypot katsoivat, että tarjonnan selkeyttämisessä ei ole onnistuttu. Monimutkainen yrityspalvelutarjonta on yleinen ongelma länsimaissa. Se on aiheuttanut pitkään keskustelua myös yrittäjyystutkimuksessa. Tutkimukseni ypo-haastatteluissa ehdotettiin, että ypojen tulisi keskittyä asiakkaiden ”syöttämiseen asiantuntijapalveluputkiin”. Ypo-verkoston tulisi keskittyä tähän, koska niiden asiantuntemus ei riitä yritysten vaativampiin liiketoiminnan kehityshaasteisiin. Lambrecht ja Pirnay (2005) ehdottavat samansuuntaisesti, että elinkeinokehittäjien osaamiskysymys ratkaistaan tekemällä ero asiakasasiantuntijoiden ja ratkaisuasiantuntijoiden välille. Ypojen on rakennettava roolijako näiden asiantuntijoiden välille. Asiakasasiantuntijoiden tehtävä on päästä selville asiakkaan todellisista tarpeista. Kyse on asiakastarpeen selvittämisestä niin, että asiakkaat pystyvät ymmärtämään itse

yrittäjänsä todellisen tarpeen. Kun todellinen tarve on selkiytynyt, asiakas voi siirtyä ratkaisuasiantuntijan palveltavaksi. Ypojen kehittämisverkon näkökulmasta ensisijaisesti ei päätetä, kuka palvelun tuottaa, vaan rakennetaan palvelu, jossa palveluntuottajien suorituskyvyt integroidaan uudella tavalla ja asiakas saa tarvitsemansa palvelun toimivia markkinoita sekoittamatta.

Toiseksi elinkeinonkehittäjäorganisaatioille on syntynyt ongelma yhteistyöfoorumien suuresta määrästä. Jotkin tutkimukseni ypoista ovat pieniä organisaatioita, eivätkä niiden resurssit riitä johtamaan itseään kaikissa yhteistyöfoorumeissa. Ypojen olisi suositeltavaa omassa organisaatiossaan priorisoida tarkemmin, missä yhteistyöfoorumeissa ovat mukana, ja panostaa niiden toimintaan. Suunnitelmallinen toiminta, jossa huomioidaan verkoston rakenne, prosessit ja osallistujat, tuo vakautta verkoston toimintaan. Vakautta synnyttävät rutiinit, jotka turvaavat säännöllisen neuvonpidon eri organisaatiotasoilla tarvittavien päätösten aikaansaamisen, osapuolten sitoutumisen ja tasaisen resurssien käytön verkostoyhteistyön hyödyksi. Syntyy Linnamaan (2004) esiin tuomaa kykyä mukautua verkostoyhteistyön luomaan tilanteeseen (ks. myös Sullivan ym., 2012). Tällä tarkoitetaan verkoston suhteiden eri johtamistapojen tasapainon löytämistä, tasapainoilun hyväksymistä ja tarvittaessa valmiutta muuttaa johtamisen tasapainoa.

Kolmanneksi ypojen on suunnattava toimintaansa asiakaslähtöisempään toimintaan. Ypot ovat siirtäneet toimintaa suorista yrityspalveluista strategisempaan toimintaan yhteistyöfoorumien avulla. Tämä nähdään hyvänä kehityksenä ypojen keskuudessa. Ypot kykenevät hallitsemaan suurempia kokonaisuuksia alueen elinvoiman parantamiseksi. Strategisemmän yrityspalvelun hankaluus on julkisten ja kolmannen sektorin ypojen kehittämisverkolle se, että niiden pitäisi kehittää strategista palvelutarjontaa enemmän asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja neuvotteluun kuin niiden ratkaisuun (Mole & Keogh, 2009). Organisaatioiden on rakennettava yhteinen mekanismi, jolla ne siirtävät tämän strategisen toiminnan operatiiviseksi toiminnaksi.

Tällä tarkoitetaan yhteistyöfoorumien strategisen tason asioiden vaikutuksen siirtämistä asiakasrajapintaan. Toisin sanoen organisaatioiden on otettava tehtäväkseen yhteistyöfoorumien vaikutuksen linkittäminen asiakkaille. Tällöin yhteistyöfoorumien merkitys ja niihin panostettavat ypojen resurssit saadaan hyötykäyttöön myös asiakkaiden kannalta.

Tämän tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että jos verkostoyhteistyöhön osallistuva organisaatio ei järjestä itsensä johtamista omassa organisaatiossaan ja hyväksy eri suhteissa tarjoutuvia johtaja-/seuraajarooleja, ei yhteistyössä tapahdu mitään. Tämän sudenkuopan voi välttää tietoisella itsensä johtamisella, jolla tarkoitetaan ymmärrystä verkostoyhteistyön erityisistä johtamistarpeista. Käynnistysvaiheessa ne liittyvät erityisesti organisaation itsensä johtamiseen verkostoon. Tähän tehtävään tarttumalla johtaminen integroituu heterarkkiseen verkostoyhteistyöhön. Toteutuneen verkostojohdamisen vaikutuksesta verkostoyhteistyön osapuolet alkavat toimia kollektiivisesti ja mukana olevien ihmisten käsitys ja ymmärrys kollektiivisen verkostotoiminnan vaatimuksista ja keinoista kehittyi.

6.5 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimus

Tutkimukseeni liittyy rajoitteita, joiden vaikutusta tutkimuksen uskottavuuteen ja vakuuttavuuteen tulee arvioida. Seuraavaksi käydään läpi ne keskeiset rajoitteet, joihin tutkimusprosessin aikana on otettu kantaa. Tulosten siirrettävyyden näkökulmasta rajoite on, että tulokset soveltuvat todennäköisesti parhaiten heterarkkisen verkostojohdamisen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyys liittyy teoreettisten käsitteiden yleistettävyyteen ja tutkimusten havaintojen soveltumiseen

toiseen toimintaympäristöön (Eskola & Suoranta, 2000; Huberman & Miles, 2002; Eriksson & Kovalainen, 2008). Tämä soveltuvuusalue syntyi tutkimusproessin aikana. Siirrettävää on tässä tutkimuksessa luotu verkoston muotoutumisvaiheen itsensä johtamisen johtamismalli. Tutkimuksessani ehdottamani itsensä johtaminen käynnistysvaiheen keskeisenä johtamistapana verkostajohtamisen rakentumiseksi on johdettu verkostotutkimuskirjallisuuden avulla yhdistyneenä heterarkkisen verkostoyhteistyön alkuvaiheen analyysiin ja erityisesti alkuvaiheessa jumiutuneelta näyttävän verkostoyhteistyön tarkasteluun.

Itsensä johtaminen verkostoon ja verkostossa on rakennettu antamaan ymmärrystä ja johtamiskeinoja, joilla tällaista jumiutunutta verkostoyhteistyötä voi avata ja verkostoyhteistyön jähmeystekijöitä hallita. Ne soveltuvat myös positiiviseen tilanteeseen, jossa tasavertaisten verkostoa rakennetaan toimivuutta korostaen. Tutkimuksen johtamismallin siirrettävyydessä on huomioitava tutkimuksen konteksti ja sisältö käsitteinen (Eskola & Suoranta, 2000; Huberman & Miles, 2002; Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadullisen tutkimuksen toistettavuus on äärimmäisen haastavaa. Sen vuoksi tutkimuksessa on kiinnitettävä huomio tutkijan toimintaan ja aineiston mahdollisimman tarkkaan kuvaamiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2000: 189). Tällä tarkoitetaan tutkimusten vaiheiden ja aineistojen kuvaamista tarkasti, jotta tutkimuksen lukijalle jää mahdollisuus omiin arvioihin ja johtopäätöksiin tutkijan ja aineiston objektiivisuudesta (Gummesson, 1991: 160; Miles & Huberman, 1994: 278). Johtamismallin siirtämisessä ei ole merkitystä, onko kyseessä onnistunut vai epäonnistunut yhteistyö, sillä muotoutumisvaiheessa johtamismalli otetaan käyttöön ennen kuin tiedetään verkostoyhteistyön onnistuminen ja tuloksellisuus.

Tutkimuksessani rajasin tarkastelun ypojen keskinäisiin suhteisiin kahtena eri ajanhetkenä. Suhteille on tyypillistä muotoutuminen ajassa, mutta tutkimuksessa ei seurata suhteiden muuttumista ajanhetkien välillä. Toisin sanoen kyse ei ole

pitkittäistutkimuksesta. Verkostoyhteistyötä analysoidaan kahtena ajanhetkenä poikittaistutkimuksen keinoin. Poikittaistutkimusta voidaan kritisoida siitä, ettei sillä saada oikeaa käsitystä nykytilasta, koska tieto aiemmista tapahtumista puuttuu (vrt. Patton, 2002: 180–189). Tiedostin tämän rajoitteen tutkimukseni alkuvaiheessa. Totesin, että empiirisen esimerkin kiinnostavuus ei johtunut keskinäisten suhteiden toimimattomuudesta vaan siitä, että kohde näyttäytyi toimimattomana. Siksi keskityin ymmärtämään, mikä estää verkostoyhteistyön toimivuutta siihen osallistuvien kokemuksen mukaan ja miten esteiden aiheuttaman pysähtyneisyyden voisi poistaa. Myöhempanä ajanhetkenä keskityttiin ymmärtämään, millä johtamiskeinoilla onnistunut verkostoyhteistyö toteutuu. Tarkastelunäkökulma verkostojohdamiseen vaihtui. Normatiivisen tutkimusotteen ohjaamana hain keskinäisille suhteille kehittymisen mahdollisuutta ja keinoja toimivuuden edistämiseen (vrt. Alasuutari, 1999). Tällaiseen tulevaisuusorientoituneeseen, tulosten soveltamista painottavaan tarkasteluun poikittaistutkimus sopii.

Tutkimustani voidaan kritisoida pienestä haastateltavien joukosta ottaen huomioon, että tutkimuksella tavoitellaan yleisempiä johtamisoppeja tasavertaisten heterarkkiseen verkostoyhteistyöhön (Eskola & Suoranta, 2000; ks. myös Patton, 2002). Tässä tutkimuksessani pyrin vahvistamaan aineiston riittävyden kahdella tavalla. Empiirisesti aihe oli arkaluontoinen haastateltaville: kysyttiin verkostoyhteistyöstä, jota haastateltavat olivat olleet rakentamassa ja jonka toimimattomuuden he olivat kokeneet. Vaarana on, että haastateltavat antavat liian positiivisen kuvan organisaationsa toiminnasta eikä todellinen tilanne tule tutkimuksessa ilmi. Erityisesti organisaatioiden oman osallisuuden arviointi toimimattomuuteen saattaa olla herkkä aihealue tuoda julkisuuteen (Alasuutari, 1999). Muotoilin teemahaastattelujen kysymykset niin, että samaa aihepiiriä lähestyttiin useasta eri näkökulmasta. Näin annoin haastateltavalle mahdollisuuden kertoa asiasta haluamallaan tavalla. Vuoden 2004 haastattelujen (12 henkilöä) ja vuoden 2014 haastattelujen (kuusi henkilöä) kokonaisuus osoittaa kuitenkin, että haastateltavien näkemykset käsiteltävistä asioista täydensivät ja vahvistivat toisiaan ja kriittisiä

näkemyksiä tuotiin esiin useissa haastatteluissa, näin tilanteesta syntyi kokonaisvaltainen käsitys.

Toiseksi haastateltavat olivat asianosaisia. He ovat määritelmällisesti asiantuntijahaastateltavia. Heidät oli valittu haastateltaviksi, koska heillä oli ensikäden tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Alastalo & Åkerman, 2010.) Haastateltavat edustivat kahta lukuun ottamatta kaikkia sopimuksen allekirjoittaneita ypoja. Haastateltaviksi saatiin niitä johdon henkilöitä, jotka olivat osallistuneet yhteistyösopimusten neuvotteluun ja siitä päättämiseen. Ensimmäisellä kerralla verkostoyhteistyö ei vielä ehtinyt kehittyä ja laajentua tämän piirin ulkopuolelle. Toisella kerralla verkostoyhteistyö kuului haastateltavien työtehtäviin. Siten ne, joilla asiasta oli omaa kokemusta ja tietoa, tulivat kattavasti haastatelluksi.

Olen työskennellyt kahdessa tutkimukseen haastatelluista ypoista. Voidaan kysyä, onko tämä työkokemus ohjannut minua tutkijana tekemään omia ennako-oletuksiani vahvistavia valintoja, esimerkiksi keräämään haastatteluissa haluamiani vastauksia ja hakemaan aineistoanalyysissä vahvistusta omille ennakkokäsityksilleni (ks. Miles & Huberman, 1994; Eskola & Suoranta, 2000). Tätä riskiä pyrin minimoimaan sillä, että kirjoitin henkilökohtaisen alkuperäisen kiinnostukseni auki heti tutkimustehtävän määrittelyssä ja kuvasin sen vaikutuksen tutkimusprosessin käynnistämiseen. Lisäksi hyödynsin johtajakokemustani tutkimuksen eri vaiheissa saavuttaakseni syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (ks. Eriksson & Kovalainen, 2008; Briner ym., 2009; Reary ym., 2009).

Aineiston keräämiseen liittyvät haasteet kuvataan metodologiakappaleessa. (vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2002; Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tärkeä valinta oli siirtyminen aluksi

toimivalta vaikuttaneesta tulkitsevasta tutkimusotteesta normatiiviseen tutkimusotteeseen. Aineiston analyysin edetessä kävi selväksi, että tutkijana halusin ymmärtää verkostoyhteistyön käytännön toimimattomuuden syitä löytääkseni yleisempiä ratkaisuja tällaiseen tilanteeseen. Ymmärtämistä tarvittiin ratkaisujen luomisessa. Normatiivinen tutkimusote ohjasi selkeämmin etsimään tutkimuksellisesti perusteltuja verkostojohtamisen ratkaisuja empiirisesti todennettuihin verkostoyhteistyön ongelmiin. (Kasanen ym., 1991; Kasanen ym., 1993; Alasuutari, 1999.) Näin pystyin tietoisemmin hyödyntämään asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskokemustani verkostotutkimuskirjallisuuden tulkinnassa, aineiston analyysissä (ks. Briner ym., 2009; Reary ym., 2009).

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimukseni tarkoituksena on osallistua verkostojohtamisesta käytävään keskusteluun ja jatkaa sitä. Itsensä johtaminen verkostoon ja verkostossa ovat johtamiskeinoja, joiden avulla käynnistymässä olevaa monenkeskeistä ja heterarkkista verkostoyhteistyötä ehdotetaan kehitettäväksi. Tutkimukseni antaa normatiivisia suosituksia yhteistyön eri osapuolille, mutta se ei testaa mallin ja suositusten toimivuutta reaali maailmassa. Tulosten käytännön relevanssin kannalta on tärkeää, että normatiivisen tutkimuksen tuloksia testataan ja ratkaisuja jatkokehitetään reaali maailmassa (vrt. Kasanen ym., 1993).

Tutkimukseni on antanut edellytykset ymmärtää aikaisempaa paremmin muotoutumisvaiheessa olevien organisaatioiden heterarkkisen verkoston johtamisen rakentamista. Jatkotutkimuksessa olisi kiinnostavaa tietää, miten nyt esiin tulleet kolme eri johtamisulottuvuutta, itsensä johtaminen verkostoon, itsensä johtaminen verkostossa

ja verkostojohdaminen verkostossa, linkittyvät toisiinsa, kun verkosto siirtyy toimeenpanovaiheeseen (ks. Slotte-Kock & Coviello, 2010; LaRocca ym., 2013). Tarkempaa tarkastelua vaatii myös yksittäisen organisaation itsensä johtaminen verkostoon. On tarvetta lisätä ymmärrystä siitä, miten organisaation on sisäisesti rakennettava itsensä johtamisen tarpeet suhteessa verkoston yhteisiin johtamistarpeisiin.

Mielenkiintoista olisi tutkia useampia käynnistysvaiheen jälkeisessä toimeenpanovaiheessa olevia heterarkkisia verkostoja. Tutkimuksessa selvitettäisiin, minkälaisia suhteita (kontrolloiva/itseohjautuva) näissä verkostoissa on ja mikä niiden vaikutus on verkoston toimintaan ja tuloksellisuuteen. Olisi myös tarpeellista tutkia joitain positiivisesti kehittyneitä heterarkkisia verkostoja ja verrata saatuja tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tällöin tulisi tarkastella tässä tutkimuksessa esitettyjen johtamisen eri ulottuvuuksien (itsensä johtaminen verkostoon, itsensä johtaminen verkostossa ja verkoston johtaminen) mahdollisia eroja ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat näihin mahdollisiin eroavaisuuksiin.

Verkostoyhteistyön käynnistymiseen vaikuttavat muutkin toimijat kuin osapuolet. Tutkimukseni loppuvaiheessa nousi esille ypojen asiakkaiden näkökulman huomioiminen verkostoyhteistyön kehittämässä. Asiakkaiden kokemus sekavasta ja päällekkäisestä palvelutarjonnasta ei vielä anna käsitystä siitä, millainen tarjonta asiakkaiden mielestä on selkeä ja erottautuva. On myös todennäköistä, että erityyppisillä asiakkailla on toistaan poikkeavia kriteerejä selkeälle palvelutarjonnalle. Tutkimuksessani ei tarkasteltu sitä, mitä muutoksia verkostoyhteistyö vaatii osallistuvilta organisaatioilta. Olisikin kiinnostavaa tietää, miten asiakastarpeet vaikuttavat organisaation oman toiminnan muuttamistarpeisiin käynnistysvaiheessa. Olisiko organisaation hyödyllistä ottaa ne huomioon itsensä johtamisessa, ja mihin asiakastarpeet erityisesti vaikuttavat käynnistysvaiheessa?

LIITE 1

Teemat vuonna 2005

Toimija

- organisaation kuvaus
- toiminta-ajatus/toimintastrategia
- kauanko itse toiminut nykyisessä tehtävässä
- omistaja(t)

Resurssit

- tarkemmat yritystiedot (henkilöstön määrä, hallinnointi jne.)
- budjetti (miten ja kuka rahoittaa jne.)
- muut resurssit (osaamisen taso, tarve jne.)
- onko tarvetta lisätä resursseja

Toiminnot

- alueellinen kattavuus
- ketä asiakkaina (asiakasryhmät)
- tuotteet ja palvelut
- lakisääteiset tehtävät
- palvelun hinta asiakkaalle
- tulosten mittarit ja arviointi
- tavoitteet

Yleisiä kysymyksiä

- kuvaa, minkälaisessa kehittäjäverkostossa ovat mukana
- käsitys omasta asemasta (roolista) verkostossa ja mitkä asiat vaikuttavat asemaan
- käsitys muiden asemasta (roolista) verkostossa
- kuinka hyvin toimijat tuntevat toisensa, (esimerkiksi osaamisen tason, sitoutumisen tason, vuorovaikutuksen tason, tavoitteet) ja kuinka niitä hyödyntää
- käsitys päällekkäisyyksistä ja kuluista toiminnoissa
- kokemukset yhteistyöstä/mitä kehitettävää yhteistyössä
- valmius panostaa verkoston kehittämiseen
- kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuus

Lopuksi

- Tulisiko miettiä, miten toimijat näkevät kehittämisen tavoitetilan, eli minkälainen Hämeenlinnan seudun tulisi tulevaisuudessa olla (visio)? Mikä oma rooli tässä olisi?

LIITE 2

Kysymykset vuonna 2014

Miten organisaatio muuttunut vuodesta 2005?

Onko palvelusopimus yhteistyöstä (2004) voimassa? Jos ei, niin mitä tilalla?

Minkälainen ypojen yhteistyön tila tällä hetkellä on? Onko muodostunut yhteistä toimintatapaa käytännön tekemisessä, muutokset (kuluneen kymmenen v. aikana)?

Merkittävimmät yhteistyön tulokset sopimuksen jälkeen (kuluneen kymmenen vuoden aikana)?

Kokemus yhteistyöstä? (positiivisia ja negatiivisia käytännössä)

Vuorovaikutuksen taso? Onko monenkeskeistä vai kahdenvälistä?

Miten oman organisaation henkilöstöä on johdettu toimimaan verkostossa? Onko kaikilla tiedossa, miten yhteistyössä toimitaan (roolit/asetat, tavoite, resurssit yms.)

Kuka/ketkä vastaa yhteistyöstä teidän organisaatiossanne?

Kuinka usein ja miten verkoston jäsenet (millä organisatorisella tasolla) vuorovaikutuksessa?

Tarvitaanko johtajuutta ja jos tarvitaan, minkälaista? Jos tarvitaan, onko johtajuus verkostossa selkeä?

Miten näkee johtajuuden, kenellä se on ja kuka tekee päätöksiä?

Oma valmius olla johtaja/seuraaaja? (ottaa vastaan toisilta resursseja ja antaa resursseja)

Kuinka hyvin tuntee muiden organisaatioiden toiminnan?

Onko palvelujen tuottamisessa kuiluja ja päällekkäisyyksiä?

Onko oman organisaation ja verkoston tavoitteet samansuuntaiset?

Miten on itse sitoutunut verkoston toimintaan ja luottaako (riskit) muihin?

Minkälaiset resurssit/osaaminen käytössä yhteistyöhön?

Mitä kehitettävää yhteistyössä on?

Yhteistyön tulevaisuuden tavoite, kehitystarpeet?

Kuinka merkittävä yhteistyö omalle organisaatiolle on?

Hyödynnetäänkö verkoston toimijoiden erikoisosaamista ja jos ei, niin miksi ei?

Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyvää?

Lähteet:

Afuah, A. 2013. Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. *Strategic Management Journal*. 34. 257–273.

Aggarwal, V., Siggelkow, N. & Singh, H. 2011. Governing collaborative activity: Interdependence and the impact of coordination and exploration. *Strategic Management Journal* 32. 705–730.

Agranoff, R. & McGuire, M. 2001. Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 3. 295–326.

Ahuja, G. 2000. The duality of collaboration. Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21. 3. 317–343.

Aime, F., Humphrey, S., Derude, D. S. & Paul, J. B. 2014. The riddle of heterarchy. Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*. 57. 2. 327–352.

Andersson, U. & Dahlgvist, J. 2001. Business-concerned product development: Knowledge utilization in business relationship. Teoksessa Håkansson, H. & Johanson, J.

2001. *Business Network Learning*. Pergamon, Elsevier Science Ltd. Oxford.

Alajoutsijärvi, K. 1996. Rautainen pari: Kymmenen ja Valmetin suhde, lähiverkosto ja makrovoimat 1948–90. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics* 31.

Alajoutsijärvi, K., Möller, K. & Rosenbröijer, C-J. 1999. Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships. *Journal of Business to Business*. December.

Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. 372–394. Vastapaino, Tampere.

Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.

Amalya, L. O. & Ebers, M. 1998. Networking network studies. An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19/4. 549–583.

Andreosso-O'Callaghan, B. & Lenihan, H. 2008. Networking: a question of firm characteristics? The case of the Shannon region in Ireland. *Entrepreneurship & Regional Development*. 20. 6. 561–580.

Anttila, J. 1998. Maaseudun verkostoituva elinkeinotoiminta. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Araujo, L. & Easton, G. 1996. Networks in socioeconomic systems. A Critical review. Teoksessa Iacobucci, D. (toim.) Networks in Marketing, Thousand Oaks CA. SAGE.

Arnkil, E. 1991. Keitä tässä on mukana? Sosiaali- ja Terveystieteiden tutkimuskeskus, raportteja 23/1991. Helsinki.

Aro, T. & Laiho, A. 2015. Hämeenlinnan seudun demografinen kilpailukykyanalyysi. Hämeenlinnan seudun alueellinen kilpailukyky muuttoliikkeen näkökulmasta vuosina 2000–2003. Hämeenlinna.

Barnatt, C. 1995. Office space, cyberspace and virtual organization. *Journal of General Management*, Vol. 20, 4 Summer 1995.

Barringer, B. R. & Harrison, J. S. 2000. Walking a tightrope. Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*. 26. 3. 367–403.

Batjargal, B. 2006. The dynamics of entrepreneurs' networks in a transitioning economy: the case of Russia. *Entrepreneurship & Regional Development*. 18 July. 305–320.

Bennet, R. J. 1998. Business association and their potential contribution to the competitiveness of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*. 10. 243–260.

Bennet, R. J & Robson, P. J. A. 1999. The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*. 11. 155–180.

Besser, T. L. & Miller, N. 2011. The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks. *Entrepreneurship & Regional Development*. 23. 3–4.

Blankenburg Holm, D., Eriksson, K. & Johanson, J. 1999. Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*. 20. 467–486.

Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.

Blomqvist, K. 2000. Fast trust for fast relationships? Role of fast and individual-based trust in the ICT Sector. A Paper presented at the EIASM Workshop on trust within and between organizations. November 29-30th. Amsterdam, Netherlands.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment. The role of trust in asymmetric technology partnership. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122.

Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta.

Boonstra, J. J. & Vink, M. J. 1996. Technological and organizational innovation: A Dilemma of fundamental change and participation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5. 3. 351–375.

Borgatti, S. P. & Foster, P. C. 2003. The network paradigm in organizational research. A review and typology. *Journal of Management*. 29.6. 991–1 013.

Brinberg, D. & McGrath, J. E. 1985. *Validity and the research process*. SAGE Publications Ltd, London.

Briner, R. B., Denyer, D. & Rousseau, D. M. 2009. Evidence-based management. Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*. 23. 4. 9–32.

Bryson, J. M. & Crosby, B. C. 1992. *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Byrne, J. 1993. The Virtual Corporation. *Business Week, Cover Story (February) 8*, 37–41.

Bøllingtoft, A. & Ulhøi. J.P. 2005. The networked business incubator – leveraging

entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*. 20. 265–290.

Chakravarthy, B. & Henderson, J. 2007. From a hierarchy to a heterarchy of strategies. Adapting to a changing context. *Management Decision*. 45. 3. 642–652.

Chaston, I. 1999. Existing propensity to cooperate and antecedents influencing the potential performance of small business networks? *Environment and Planning C. Government and Policy*. 17. 5. 567–576.

Choi, S. & Eriksson, K. 2001. The internationalisation process as knowledge translation in international business relationships. Teoksessa Håkansson, H. & Johanson, J. *Business Network Learning*. Pergamon, Elsevier Science Ltd. London.

Coulson, A. 1998. Trust and contracts. Relationships in local government, health and public services. Policy Press, Bristol.

Cristofoli, D., Macció, L. & Pedrazzi, L. Structure, mechanism and managers in successful networks. *Public Management Review*. 17. 4. 489–516.

Cromie, S. & Birley, S. 1992. Networking by female business owners in Northern Ireland. *Journal of Business Venturing*. 7. 237–251.

Cullen, J. B., Johnson, J. L. & Sakano, T. 2000. Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35. 3.

Curran, J. & Blackburn, R. 2000. *Researching the small enterprise*. Sage, London.

Das, T. K. & Teng, B-S. 1996. Risk type and inter-firm alliance structure. *Journal of Management Studies*. 33. 827–8 343.

Das, T. K. & Teng, B-S. 1998. Between trust and control. Developing confidence in partner cooperation in alliance. *Academy of Management Review*. 23. 3. 491–512.

Denyer, D. & Trandfield, D. 2006. Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base. *Management Decision*. 44.2. 231–227.

Doz, Y. L. & Hamel, G. 1998. *Alliance advantage, the art of creating value through partnering*. Harvard Business School, Boston.

Doz, Y. L., Olk, P. M. & Ring, P. S. 2000. Formation processes of R&D consortia. Which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*. 21. 23–266.

Dubois, A. & Håkansson, H. 1997. Relationships as activity links. Teoksessa Ebers, M. (toim.) *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press.

43–65.

Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23. 4. 660–679.

Ebers, M. 1997. Explaining inter-organizational network formation. Teoksessa Ebers, M. (toim.) *The formation of inter-organizational networks*. Oxford University Press, Oxford.

Eden, C. & Huxham, C. 2001. The negotiation of purpose in multi-organizational collaborative groups. *Journal of Management Studies*. 38. 3. 373–391.

EK. 2011. Julkisten yrityspalvelujen kehittäminen. http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/5_touko/Yrityspalveluselvitys-2.pdf.

Eriksson, K. & Hohenthal, J. 2001. The transferability of knowledge in business network relationship. Teoksessa Håkansson, H. & Johanson, J. *Business Network Learning*. Pergamon, Elsevier Science Ltd. Oxford.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. SAGE Publication Ltd. London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Introduction to qualitative research. In Finnish. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6th edn. Vastapaino, Tampere.

European Commission. 2001. Creating top-class business support services, SEC (2001) 1937, 28 November.

Fallah, N. 2011. Distributed form of leadership in communities of practice (CoPs). *Int. J. Emerg. Sci.*, 1, 3, 357–370, September 2011.

Fleetwood, S. 2005. The ontology of organisation and management studies. A critical realist approach. *Organisation* 12. 2. 197–222.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. 2003. *Managing business relationship*. Second edition. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England.

Fuchs, G. & Wolf, H-G. 1997. Regional economies, interactive television and interorganizational networks. A case study of an innovation network in Baden-Wurttemberg. *European Planning Studies*; Oct. 97. 5. 5. 619, 18, 2 diagrams.

Gadde, L-E. & Snehota, I. 2000. Making the most of supplier relationships. *Industrial*

Marketing Management. 29. 305–316.

Gardet, E. & Mothe, C. 2011. The dynamics of coordination in innovation. *European Management Review*, 8. 4. 213–229.

Gomes, E., Barnes, B. R. & Mahmood, T. 2014. A 22 year review of strategic alliance in the leading management journals. *International Business Review*.

Grandori, A. & Soda, G. 1995. Inter-firm networks. Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*. 16.2. 183–214.

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*. 91, 3. November. 481–510.

Greve, H. R., Baum, J. A. C., Mitsuhashi, H. & Rowley, T. J. 2010. Built to last but falling apart. Cohesion, friction and withdrawal from interfirm alliances. *Academy of Management Journal*. 53. 2. 302–322.

Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun, palvelun kehittäminen julkishallinnossa, Suomen Kunnallisliitto, Helsinki.

Guba, E. G. 1990. The paradigm dialog. *International Educational and Professional*

Publisher. Sage, London.

Gulati, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns. A Longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40. 4. 619–652.

Gulati, R. 1997. Which firms enter into alliances? An empirical assessment of financial and social capital explanations, working paper, J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University. Evanston.

Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. 19. 293–317.

Gulati, R. 1999. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*. 20. 397–420.

Gulati, R., Lavie, D. & Madhavan, R. 2011. How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*. 31. 207–224.

Gulati, R., Lavie, D. & Singh, H. 2009. The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*. 30. 1 213–1 233.

Gulati, R. & Singh, H. 1998. The architecture of cooperation. *Managing coordination*

costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*. 43. 781–814.

Gulati, R. & Sytch, M. 2008. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*. 29. 165–190.

Gummesson, E. 1991. *Qualitative methods in management research*. Sage, Newbury Park.

Hadjikhani, A. & Johanson, M. 2001. Expectation – The missing link in the internationalization process model. Teoksessa Håkansson, H. & Johanson, J. *Business Network Learning*. Pergamon, Elsevier Science Ltd. Oxford.

Hamel, G. 1991. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 12. 83–103.

Hanna, V. & Walsh, K. 2008. Interfirm Cooperation among Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 26, 3, 299–321.

Harisalo, R. 1988. *Uusi kapitalismi. Paikallinen yrittäjyyskulttuuri ja taloudellinen hyvinvointi*. OFFSET/PKK Oy. Helsinki

Harmaakorpi, V., Artima, E., Kuukasjärvi, L., Pekkarinen, S. & Kokko, H. 2003. Perinteisestä teollisuusalueesta innovatiiviseksi miljööksi. Lahden malli – oppivan alueen innovaatiojärjestelmä. Päijät-Hämeen osaamiskeskuksen julkaisusarja 1/2003. Lahti.

Hawkins, T. G., Wittmann, M. C., Beyerlein, M. M. 2008. Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers. *Industrial Marketing Management*, 37. 8. 895–909.

Heikkinen, M. T. & Mainela, T., Still, J. & Tähtinen, J. 2007. Roles for managing in mobile service development nets. *Industrial Marketing Management*. 36. 7. 909–925.

Heikkinen, M. T. & Tähtinen, J. 2006. Management formation process of R & D networks. *International Journal of Innovation Management*. 10. 3. 271–298.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hite, J. M. 2005. Evolutionary processes and path of relationally embedded network ties

in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 29. 1. 113–144.

Hite, J. M. & Hesterly, W.S. 2001. The Evolution of firm networks. From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*. 22. 275–286.

Hjalmarsson, D. & Johansson, A.W. 2003. Public advisory – theory and practice. *Entrepreneurship & Regional Development*. 15. 83–93.

Hjort, D. & Johannisson, B. 1994. Between corporate strategy and individual initiative. Shifting perspectives on corporate entrepreneurship as a course for business renewal. SIRE – Working Paper 1994. 1.

Holstila, E. 2012. Kaupunki oman onnensa seppänä. Kuntien elinkeinopolitiikan organisointi muuttuvassa toimintaympäristössä. Kuntaliitto, Helsinki.

Huggins, R. & Williamson, N. *Entrepreneurship & regional development*. An international Journal. 23. 9–10. 907–932.

Huberman, A. M. & Miles, M. B. 2002. *The qualitative research's companion*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

Huemer, L. 2014. Creating cooperative advantage: The roles of identification, trust, and time. *Industrial Marketing Management*, 43. 4. 564–572.

Human, S. E. & Provan, K. G. 2000. Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks. A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*. 45. June. 327–365.

Huxham, C. 1993. Collaborative capability: An intra-organizational perspective on collaborative advantage. *Public Money & Management*. July-September, 1993.

Huxham, C. 1996. Advantage or inertia. Making collaborative work. Teoksessa Patton, G., Glark, G., Jones, G., Lewis, J & Quintas, P. (toim.) *The new management reader*. 238–254. Routledge, London.

Huxham, C. 2003. Theorizing collaboration practice. Strathclyde Graduate Business School, Cathedral 5. 3. 401–423. Routledge, Taylor & Francis Group. Glasgow.

Huxham, C. & Beech, N. 2002. Points of power in interorganizational forms. Learning from a learning network. *Academy of Management Proceedings*. Denver.

Huxham, C. & Hibbert, P. 2008. Manifested attitudes. Intricacies of inter-partner learning in collaboration. *Journal of Management Studies*, 45. 3. 502–529.

Huxham, C. & Macdonald, D. 1992. Introducing collaborative advantage. Achieving inter-organizational effectiveness through meta-strategy. *Management Decision*, 30.3. 50–56.

Huxham, C. & Vangen, S. 1996. Working together. *International Journal of Public Sector Management*, 9. 7. 5–17.

Huxham, C. & Vangen, S. 2000. Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas. How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*. 43. 6. 1 159–1 175.

Huxham, C. & Vangen, S. 2004. Doing things collaboratively. Realizing the advantage or succumbing to inertia? *Organizational Dynamics*. 33. 2. 190–201.

Håkansson, H. 1997. Organization networks. Teoksessa Sorge, A. & Warner, M. (toim.). *The IEMB handbook of organizational behaviour*. International Thompson Business Press, London. 232–240.

Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business network? *Journal of Business Research*. 55. 133–139.

Håkansson, H., Huysman, M. & von Raesfeld Meijer, A. 2001. Interorganizational interaction and organizational teaching. Teoksessa Håkansson, H. & Johanson, J.

Business Network Learning. Pergamon, Elsevier Science Ltd. Oxford.

Håkansson, H. & Johanson, J. 1992. A model of industrial networks. Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G. (toim.) Industrial networks – A new view of reality. Routledge, London. 28–34.

Håkansson, H. & Johanson, J. 2001. Business network learning. Pergamon, Elsevier Science Ltd. Oxford.

Håkansson, H. & Lind, J. 2004. Accounting and network coordination. Accounting, Organizations and Society. 29. 51–72.

Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. Developing relationships in business networks. Routledge, London.

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.). Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. (Sitra 202). Taloustieto Oy. Helsinki.

Hämäläinen, T. & Schienstock, G. 2001. Transformation of the Finnish innovation system. Sitran raportteja – sarja 7. Sitra. Helsinki.

Jack, S. 2005. The role, use and activation of strong and weak ties: a qualitative analysis. *Journal of Management Studies*. 42. 6. 1 233–1 259.

Jack, S., Dodd, S. D. & Anderson, A. R. 2008. Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. *Entrepreneurship & Regional Development. An International Journal*. 20. 2. 125–159.

Jarillo, J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*. 9. 31–41.

Jarillo, J. C. 1989. Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*. 4. 133–147.

Jarillo, J. C. 1993. *Strategic networks: Creating the borderless organization*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Johannisson, B. 1983. Swedish evidence for the potential of local entrepreneurship in regional development. *European Small Business Journal*. 1. 2.

Johannisson, B. 1988. Business formation – A networks approach. *Scandinavian Journal of Management*. 4 (3/4). 83–99.

Johannisson, B. 1995. Entrepreneurship – exploiting ambiguity and paradox. Paper presented at the 12th EGOS Colloquium. 6–8 July. Istanbul, Turkey.

Johannisson, B. 1998. Personal networks in emerging knowledge-based firms. Spatial and functional patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*. 10. 297–312.

Johannisson, B. 2000. Networking and entrepreneurial growth. Teoksessa Sexton, D. & Landström, H. *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell Publishers, Oxford. 368–386.

Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K. & Senneseth, K. 1994. Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship & Regional Development*. 6. 329–356.

Johannisson, B. & Nilsson, A. 1989. Community entrepreneurs: Networking for local development. *Entrepreneurship & Regional Development*. 1. 3–19.

Johannisson, B., Ramirez-Pasillas, M. & Karlsson, G. 2002. The Institutional embeddedness of local inter-firm networks. A Leverage for business creation. *Entrepreneurship & Regional Development*. 14. 4.

Johannisson, B. & Robertson, E. 1997. Enacting the entrepreneurial career – organising casual encounters and random events through personal networking. November. 27–28.

Paper to be presented at RENT XI in Mannheim. Germany.

Johanson, J., Mantila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Johanson, J. & Mattsson, L.G. 1987. Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with a transaction cost approach. *International Studies of Management and Organisation*. 17. 1. 34–48.

Johansson, A. W. 1997. Att förstå rådgivning till småföretagare. Dissertation. Department of Business Administration. Lund University Publications. Academia Adacta AB. Lund.

Johansson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Järvensivu, T. & Möller, K. 2008. Metatheory of networks management. A Contingency perspective. Helsingin kauppakorkeakoulu. Working paper W – 448. Helsinki school of economics, Helsinki.

Järvensivu, T. & Möller, K. 2009. Metatheory of network management. A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*. 38. 654–661.

Järvensivu, T. & Nykänen, K. 2008. Identifying basic elements of network management. Comparison between managing network, markets and hierarchies. Teoksessa Möller, K., Anttila, A. & Rajala, A. (toim.). Fishing with business net – keeping thoughts on the horizon Helsingin Kauppakorkeakoulu B-90, Helsinki.

Kaakinen, T. 2012. Seudullisten yrityspalveluiden seurannan kehittäminen. Seudullisten yrityspalvelujen tuki -projektin seurantaraportti. 30.6. 2013, TEM.

Kaehne, A. 2012. Partnerships in local government: The case of transition support services for young people with learning disabilities. *Public Management Review*. 15. 5. 611–632.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Tietosanoma Oy. Jyväskylä.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, E. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloustieteellinen Aikauskirja*. 40. 3. 301–329.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, E. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*. 5. 241–264.

Kauppakamarilaki 1.11.2002/878.

Kauppa- ja teollisuusministeriön kirje 2001. PVM

Kautonen, M. 1998. Alueellinen innovaatiojärjestelmä: Käsitteitä ja merkityksiä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Teoksessa Niinimäki, K. (toim.) *Networking in Business – Interaction in Working Life*. Seminaarijulkaisu. Työpoliittinen tutkimus Nro 185. Työministeriö, Helsinki.

Kautonen, M. & Kolehmainen, J. 2001. Näkökulmia oppivan talouden alueelliseen innovaatiopolitiikkaan. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.). *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä*. Acta nro. 137 Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Kautonen, M. & Tiainen, M. 2000. Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. (Regimes, innovation networks and regions. Comparative research in Pirkanmaa and Central Finland). Työraportteja 59/2000. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Tampere.

Kautonen, M., Zolin, R., Kuckertz, A. & Viljamaa, A. 2010. Ties that bind? How strong ties affect small business owner-managers' perceived trustworthiness for their advisors. *Entrepreneurship & Regional Development*. 22. 2. March. 189–209.

Klijn, E. H. & Koppenjan, J. F. M. 2000. Public management and policy networks. *Public Management. An International Journal of Research and Theory*, 2:2. 135–158.

Kohtamäki, M. 2005. Strategisten verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjaukseassa. ACTA WASAENSIA. No 147. Liiketaloustiede 62. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensis, Vaasa.

Kohtamäki, M. 2010. Relationship governance and learning in partnership. The Learning Organization. 17.1.

Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Varamäki, E. & Vuorinen, V. 2006. The governance of partnerships and a strategic network. Management Decision. 44. 8. 1 031–1 051.

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksessä. Hyvät käytännöt -julkaisusarja. Raportti Euroopan sosiaalirahasto, Helsinki.

Kolehmainen, J. 2001. Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa. Kilpailukyky kohtalonyhteytenä. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 12. Tampereen yliopisto, Tampere.

Koski, R. 2002. Pohjalaisen yrittäjyyden synty, leviäminen ja alueellinen eriytyminen. 101 Aluetiede 7. Acta Wasaensia, Vaasa.

Kostiainen, J. (toim.). 2001. Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Acta nro 141. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Kothandaraman, P. & Wilson, D. T. 2001. The future of competition. Value-creating networks. *Industrial Marketing Management*. 30. 379–389.

KTM Julkaisuja 5/2004. Elinkeino-osasto. Suomalaiset yrityspalvelujärjestelmät asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna.

KTM Julkaisuja 19/2005. Suomalaisen yrityspalvelujen kehityspolku maailman kärkijoukkoon.

Kulmala, H. I., Paranko, J. & Uusi-Rauva, E. 2000. The role of cost management in network relationships. Teoksessa *J. Production Economies*. 79. Tampere University of Technology, Industrial Management, Tampere. 33–43.

Kuusisto, J. & Viljamaa, A. 2004. Knowledge-intensive business services and co-production of knowledge – the role of public sector? *Fronties of E-Business Reseach*.

Kyngäs, H & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*. 11. 1.

Kyrö, P., Nurmi, K. E. & Tikkanen, T. 1999. Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa.

Yliopistopaino. Helsinki University Press, Helsinki.

Lakso, T. 2000. Yrittäjien ja kehittämistyön vetäjien yhteistoiminta – haaste alueelliselle kehittämistyölle. Teoksessa Kurki, S., Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (toim.) 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen: Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 5/2000. Tampere.

Lambrecht, J. & Pirnay, F. 2005. An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium. *Entrepreneurship & Regional Development*. 17. March. 89–108.

Lamprinopolou, C. & Tregear, A. 2011. Inter-firm relation in SME cluster and to link marketing performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 26. 6. 421–429.

LaRocca, A., Ford, D. & Snehota, I. 2013. Initial relationship development in new business ventures. *Industrial Marketing Management*. 42. 1 025–1 032.

Larson, A. 1991. Partner networks. Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*. 6.173–188.

Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings. A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*. 37. 76–104.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi. Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä (toim.). Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki

Lechner, C., Dowling, M. & Welppe, I. 2006. Firm networks and firm development. The role of the relational mic. *Journal of Business Venturing*. 21. 514–540.

Leiponen, A. 2001. Knowledge services in the innovation system. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy and Sitra, The Finnish National Fund for Research and Development, 120. (ETLA B, Sitra, 2444). Helsinki.

Leiponen, A. 2008. Control of intellectual assets in client relationship. Implications for innovation. *Strategic Management Journal*. 29. 1 371–1 394.

Linkola, P. 1996. Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työpoliittinen tutkimus 125. Työministeriö, Helsinki.

Linkola, P. 1998. Muutoksen mahdollisuus verkostossa: Kertarysäys ja sitkeä junaaminen. Työministeriö. Teoksessa Niinimäki, K. (toim.) *Networking in business – Interaction in working life*. Seminaarijulkaisu. Työpoliittinen tutkimus Nro 185. Työministeriö, Helsinki.

Linnamaa, R. 1998. Paikallinen elinkeinopolitiikka ja verkostojen haaste. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Julkaisematon lisensiaatin tutkimus.

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS-julkaisuja 1/2004. Tampereen yliopisto, Tampere.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, SENTE-julkaisuja 7/2000. Tampereen yliopisto, Tampere.

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2001. Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.). Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Acta nro. 137, Suomen Kuntaliitto, Helsinki. 60–76.

Li Li, 2005. The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*. 14. 1. 77–95.

Lockett, N., Jack, S. & Larty, J. 2012. Motivations and challenges of network formation. Entrepreneur and intermediary perspectives. *International Small Business Journal*. 31. 8. 866–889.

Long, J. C., Cunningham, F., Wiley, J., Caswell, P. & Braithwaite, J. 2013. Leadership

in complex networks: the importance of network position and strategic action in a translational cancer research network. *Implementation Science*. 8.122.

Lorenzoni, G. & Lipparini, A. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*. 20. 4. 317–337.

Lukka, K. 1991. Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 40.2. 161–186.

Lukka, K. & Kasanen, E. 1995. The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 8. 5. 71–90.

Martikainen, M. & Nikkinen, J. 2004. Internal and external determinants of SME growth. (Julkaisematon) University of Vaasa, Department of Accounting and Finance.

Masiello, B., Izzo, F. & Canoro, C. 2013. The structural, relational and cognitive configuration of innovation networks between SMEs and public research organisations. *International Small Business Journal*. 33. 2. 169–193.

Mattessich, R. 1995. Conditional-normative accounting methodology. Incorporating value judgement and means-end relations of an applied science. *Accounting, Organizations and Society*. 20. 4. 259–284.

McGuire, M. 2002. Managing networks. Propositions on what manager do and why they do it. *Public Administration Review*. 62. 5. 599–609.

McGuire, M. 2006. Collaborative public management. Assessing what we know and we know it. *Public Administration Review*. November.

McGuire, M. & Silvia, C. 2014. Does leadership in networks matter? *Public Performance & Management Review*. 33. 1. 34–62.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. *International Methelp*, Helsinki.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. Sage, Thousand Oaks.

Miles, R. E. & Snow, C. C. 1992. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*.

Miles, R.E. & Snow, C.C. 1995. The new network firm. A spherical structure built on a human investment philosophy. *Organizational Dynamics* Spring.

Miller, N., Besser, T. & Malshe, A. 2007. Strategic networking among small businesses in small US communities. *International Small Business Journal*. 25. 6. 631–665.

Mitronen, L. 2002. Hybridioorganisaatio johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta. *Acta Universitatis Tamperensis*. Tampereen yliopisto, Tampere.

Mole, K. 2002. Business advisors' impact on SMEs. An agency theory approach. *International Small Business Journal*. 20. 2. 139.

Mole, K. F. & Bramley, G. 2006. Making policy choices in nonfinancial business support: An international comparison. *Environment and Planning C. Government and Policy*, 24. 885–908.

Mole, K. F. & Keogh, W. 2009. The implications of public sector small business advisers becoming strategic sounding boards. England and Scotland compared. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 21, 1, January. 77–97.

Mole, K. F., Hart, M., Roper, S. & Saal, D. S. 2011. Broader or deeper? Exploring the most effective intervention profile for public business support. *Environmental and Planning A*, 2011. 43. 87–105.

Mole, K. F., Hart, M. & Roper S. 2014. Research article. *Policy Studies*. 35.2. 172–191.

Mäntylä K. 2003. Hämeenlinnan seudun elinkeino- ja työpaikkaskenaario vuoteen 2010 ja siihen liittyvä tilatarvearvio. Raportti Hämeenlinnan seudun aluekehitysselvityksestä, 1.9.2003. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Moniste, 44 s.

Möller, K. 2006. Role of competences in creating customer value. A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*. 35. 913–924.

Möller, K. & Halinen, A. 1999. Business relationships and networks. Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*. 28. 413–427.

Möller, K. & Rajala, A. 2007. Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*. 36. 895–908.

Möller, K. E., Rajala, A., & Svahn, S. 2005. Strategic business nets — their type and management. *Journal of Business Research*. 58. 1 274–1 284.

Möller, K. & Svahn, S. 2003. Managing strategic nets. A capability perspective. *Marketing theory articles*. 3. 2. 201–226.

Muller-Seitz, G. 2012. Leadership in interorganizational networks. A literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*. 14. 428–443

Nambisan, S. & Sawhney, M. 2007. *The global brain. Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world*. Upper Saddle River, NJ. Pearson and Wharton School Publishing.

Nambisan, S. & Sawhney, M. 2011. Orchestration processes in network-centric innovation. Evidence from the field. *The Academy of Management Perspective*. 25.3.

Neergaard, H. 1998. *Networks as vehicles of internationalization. Network relationships and the internationalization process of small furniture manufacturers*. Ph.D.-Dissertation Department of International Business. The Aarhus School of Business. Aarhus.

Neergaard, H. & Ulhoil, J. P. 2006. Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks. *Entrepreneurship Theory and Practice*. July.

Niemelä, T. 2003. *Inter-firm co-operation capability. A processual empirical study on networking family firm*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 22. University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Niiniluoto, I. 1996. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Helsinki.

Niinimäki, K. 1996. Pk-yritysyhteistyö Vaasassa. Selvityksiä ja raportteja 10. Vaasan yliopiston julkaisuja, Vaasa.

Niinimäki, K., Pihkala, T., Varamäki, E. & Vesalainen, J. 2000. Yliopisto pk-yritysyhteistyön edistäjänä. Vuorovaikutteisen verkottumisprosessin kehittämishankkeen loppuraportti. Selvityksiä ja raportteja 55. Vaasan yliopiston julkaisuja, Vaasa.

Noteboom, B. 2002. A balance theory of sourcing, collaboration and networks. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Report Series Research in Management. Rotterdam.

O'Donnell, A. 2014. The contribution of networking to small firm marketing. *Journal of Small Business Management*. 52. 1. 164–187.

Oinas P. & Packalèn, A. 1998. Strategisten yritysverkkojen neljä tyyppiä – täydennys aluekehityksen tutkimukseen. (Four types of strategic inter-firm network - an enrichment of research on regional development). *Terra* 110.2. 69–77.

Olkkonen T. (1994). Johdatus tuotantotalouden tutkimustyöhön. TKK, Teollisuustalouden laitos. Offset, Otaniemi.

Parkhe, A., Wasserman, S. & Ralston, D. 2006. New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*. 3. 560–568.

Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. Sage Publications, Thousand Oaks.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 2003 [1978]. *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford University Press, Stanford.

Pihkala, T., Varamäki, E. & Vesalainen, J. 1999. Virtual organization and the SMEs: a review and model development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 335–349.

Piirainen, K. A. & R. A. Gonzalez. 2014. Constructive synergy in design science research. A comparative analysis of design science research and the constructive research approach. *Finnish Journal of Business Economics* 3–4. 206–234.

Porter, M. 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 12. 95–117.

Provan, K. G & Kenis, P. 2008. Modes of network governance. Structure, management,

and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18. 229–252.

Provan, K. G. & Lemaire, R. H. 2012. Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks. Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*. 72. 5. 638–348.

Pyke, F. G. & Sengenberger, W. (toim.) 1992. . Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy. Geneva. International Institute for Labour Studies.

Raatikainen, I & Ahopelto, J. (toim.) 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. *Yhteiskuntatieteet*. Kuopion yliopiston julkaisu, Kuopio.

Raatikainen, I. & Muurinen, H. 1994. Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintatieteessä. Teoksessa Raatikainen, I & Ahopelto, J. (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. *Yhteiskuntatieteet*. Kuopion yliopiston julkaisu, Kuopio.

Ramos, C., Roseira, C., Brito, C., Henneberg, S. C. & Naude, P. 2013. Business service networks and their process of emergence. The case of the health cluster Portugal. *Industrial Marketing Management*. 42. 950–968.

Reay, T., Berta, W. & Kohn, M. K. 2009. What's the evidence on evidence-based management? *Academy of Management Perspectives*. 23. 4. 5–18.

Ring, P. S. 1997. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. Teoksessa Ebers, M. (toim.). *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford.

Ring, P. S. 1997b. Transacting in the state of union: A case study of exchange governed by convergent interests. *Journal of Management Studies*, 34. 1. 1–23.

Ring, P. S., Doz, Y. L. & Olk, P. M. 2005. Managing formation processes in R&D consortia. *California Management Review*. 47. 4. Summer.

Ring, P. S. & van de Ven, A. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*. 19. 1. 90–118.

Ritter, T. 1999. The networking company. Antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*. 28. 5. 467–479.

Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2003. Network competence. Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*. 56. 9. 745–755.

Ritter, T., Wilkinson, I. F. & Johnston, W. J. 2004. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*. 33. 175–183.

Robson, P.J.A. & Bennet, R.J. 2010. Paying fees for government business advice. An assessment of Business Link experience. *Applied Economics*. 42. 37–48.

Saapunki, J. & Leskinen, J. 2005. Julkiset rahoitusjärjestelmät seudullisen kehitysyhteistyön hanketoiminnassa. Suomen Kuntaliitto.

Salmi, T. & Järvenpää, M. 2000. Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja 2/00*. 263–275.

Saxenian, A. 1994. Regional advantage. Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London.

Saz-Carranza, A. & Ospina, S. M. 2010. The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks-managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research*. 21. 327–365.

Sharma, N., Young, L. C. & Wilkinson, I. 2015. The nature and role different types of commitment in inter-firm relationship cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30. 1. 45–59.

Slotte-Kock, S. & Coviello, N. 2010. Entrepreneurship research on network processes. A review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*. January.

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun aluesuunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica 6. Finnpublishers, Jyväskylä.

Sotarauta, M. 2001. Kaupunkiseudun ydinkompetenssien kehittäminen. Teoksessa Kostiainen, J. (toim.). Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Acta nro 141. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Sotarauta, M. 2010. Regional development and regional networks. The role of regional development officers in Finland. European Urban and Regional Studies. 17. 4. 387–400.

Sotarauta, M. & Kosonen, K–J. 2011. Customized innovation policies and the regions. Digital content services and intelligent machinery in Finland. European Urban and Regional Studies. 20.2. 258–274.

Sotarauta, M. & Lakso, T. 2001. Strateginen suunnittelu Kainuun kehittämistoiminnassa. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.). Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Acta nro. 137 Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 2001. Urban competitiveness and management of urban policy networks. Some reflections from Tampere and Oulu. Published in Technology, Society and Environment 2/2001. Helsinki University of Technology, Laboratory of Environmental Protection Publication, Espoo.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. 1999. Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen. Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö, Seinäjoki. Tampereen yliopisto – Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Julkaistu aikaisemmin teoksessa Siirilä, S. (toim.) Kaupunkipolitiikan aika. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tiedonantoja 41/1999. Tampere.

Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Viljamaa, K. 1999. Kumppanit peilinä: Elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön profiilit Tampereen, Turun ja Imatran seuduilla sekä Ouluseudulla ja Seinänaapureissa. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 1/1999.

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001. Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä (toim.). Acta nro. 137 Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. 2001. Alueet uusien haasteiden edessä. (toim.). Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Acta nro. 137 Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. B. 2004. Towards a theory of leadership practice. A distributed perspective. 26. 1. 3–34.

Stark, D. 1996. Heterarchy. Asset ambiguity, organizational innovation, and post socialist firm. (CAHRS Working paper 96-21). Cornell University. School of Industrial and Labor Relations. Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca.

Steier, L. & Greenwood, R. 2000. Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks. *Organization Studies*. 21. 1. 163–192.

Storey, D. J. 1996. *The Ten percenters*. Deloitte & Touche, London.

Ståhle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki.

Sullivan, H., Williams, P. & Jeffares, S. 2012. Leadership for collaboration. Situated agency in practice. *Public Management Review*. 14. 1. 41–66.

Svahn, S. 2004. Managing in different types of business nets. Capability perspective. Helsinki School of Economics. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A–243*, Helsinki.

Sytch, M., Tatarynowicz, A. & Gulati, R. 2011. Toward a theory of extended contacts. The Incentives and opportunities for bridging across network communities. *Organization Science*. 23. 6. 1 658–1 681.

Taavitsainen, H. 2000. Eurooppalaisia kaupunkiverkostoja ja kaupunkiseutujen yhteistyömuotoja. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

TEM. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Innovaatiopolitiikan linjaukset 2012–2015 ja painopisteet vuodelle 2011. Suomen Aluekehittämissstrategia 2020. TEM, 17.3.2010.

TEM. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrittäjyyskatsaus 60/2010.

TEM. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritystukiselvitys. Innovaatio 7/2012.

TEM. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkiset yrityspalvelut alueilla. Selvitys innovaatio-, kansainvälistymis- ja alkavien yritysten palveluista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 45/2012.

Tenhunen, J. 2006. Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa. Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. 241.

Thompson, A. M. & Perry, J. L. 2006. Collaboration processes. Inside the black box. Public administration review. December. 66. December. 20–32.

Thorelli, H. B. 1986. Networks. Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*. 7. 37–51.

Tilles, S. 1966. Making strategy explicit. A special commentary. The Boston Consulting Group. Boston.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print, Tampere.

Tolkki, H., Haveri, A., Airaksinen, J. & Valkonen, E. 2011. Governance in regional development-between regulation and self-regulation. *Public Organization Review* 11. 313–333.

Trettin, L. & Welter, F. 2011. Challenges for spatially oriented entrepreneurship research. *Entrepreneurship & Regional Development. An International Journal*. 23. 7–8. 575–602.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuusjärvi, E. 2003. Multifaceted norm in SMC export cooperation. A discourse analysis of normative expectations. Doctoral Dissertation, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki.

Tuusjärvi, E. & Möller, K. 2009. Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 24. 7. 519–528.

Tähtinen, J., Blois, K. & Mittilä, T. 2007. How the features of business relationship influence their endings. *Journal of Business Market Management*. 1. 3. 231–247.

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelu. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 175. Helsinki.

Valkokari, K. 2011. Liiketoimintaverkostojen kehittäminen – käytäntöä ja teoriaa. Opin ovi –verkostokouluttajien työpaja 7.3.2011, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Van de Ven, A.H. 1992. Suggestions for studying strategy process. A research note. *Strategic Management Journal*. 13. 169–188.

Vangen, S. & Huxham, C. 2003a. Nurturing collaborative relations. Building trust in inter-organizational collaboration. *Journal of Applied Behavioural Science*, 39, 1, 5–31.

Vangen, S. & Huxham, C. 2003b. Enacting leadership for collaborative advantage. Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, Vol. 14, S61-S76.

Van Horn, R. L. & Harvey, M. G. 1998. The rural entrepreneurial venture. Creating the virtual megafirm. *Journal of Business Venturing*. 13. 257–274.

Vanhaverbeke, W. 2001. Realizing new regional core competencies. Establishing a customer-oriented SME network. *Entrepreneurship & Regional Development*. 13. 97–116.

Varamäki, E. 2001. Essays on multilateral cooperation between SMEs. The prerequisites for successful development and different models of interfirm cooperation. ACTA WASAENSIA No. 92 Business Administration 36 Management and Organization.

Varamäki, E. & Vesalainen, J. 2003. Modelling different types of multilateral interfirm cooperation in the SME-sector. *Entrepreneurship and Regional Development Journal*, 15. 1. 27–48.

Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja -käsikirja yhteistyön edistäjälle. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Yrityskehitysosasto. Helsinki.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden

elementit, analysointi ja kehittäminen. Met-julkaisu 9/2002. Tampere.

Vesalainen, J. & Asikainen, P. 1993. Yhteistyöyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella Pkt-sektorilla. Tutkimuksia N:o 166. Liiketaloustiede 63 Hallinto- ja organisaatio. Vaasan yliopiston julkaisuja, Vaasa.

Vesalainen, J. & Murto-Koivisto, E. 1994. Yhteistyö edellytykset pkt-yrityksessä. Tapaustudkimus yhteistyön kehittymisestä, tavoitteista ja tuloksista seitsemässä yhteistyöryhmässä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 45/1994. Helsinki.

Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyritykskontekstissa. Acta Wasaensia No 150. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot.

Westerberg, M. & Ylinenpää, H. 2004. Cooperation among smaller firms and its relation to competence, entrepreneurship and performance. Luleå University of Technology Small Business Academy. Dept. of Business Administrative and Social Science. SE-971 87 Luleå.

Wiklund, J. 1998. Small firm growth and performance: entrepreneurship and beyond. Dissertation. Jönköping International Business School, Jönköping.

Williamson, O. E. 1981. The economies of organization. The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*. 87. 3. Nov. 548–577.

Williamson, O.E. 1991. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue 12. 75–94.

Williamsson, O. E. 1996. *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, Oxford.

Wohlstetter, P., Malloy, C. L., Chau, D. & Plhemus, J. L. 2003. Improving schools through networks. A New approach to urban school reform. *Educational Policy*. 17. 4. September. 399–430.

Woolthuis, K. R. 1998. Building trust and dynamics into the analysis of inter-organisational relationships. Research Report 98W-006/T&O-004. University of Twente, Netherlands.

Woolthuis, R. K., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. 2002. Trust and formal control in inter-organisational relationship. ERIM Report Series Research in Management. ERS-2002-13-ORG. Rotterdam.

Yin, R. K. 1989. *Case study research. Design and Methods*, SAGE. Beverly Hills, California.

Yritys-Suomi kehittämisohjelma, 2008. F 10360. TEM-Konsernin Yritysassiakkuusstrategian loppuraportti. 4245/230/2008.

Zand, D.E. 1972. "Trust and managerial problem-solving". Administrative Science Quarterly. 17. 229–239.

Äyväri, A. 2006. Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, Helsinki.

Internet-osoitteet:

www.kehittamiskeskus.fi

www.kuntaliitto.fi

www.hamepuntari.fi

www.hameenlinna.fi. Hämeenlinnan kaupungin elinvoimaohjelma

www.hameenlinna.fi. Linnan Kehitys Oy

www.tilastokeskus.fi

ACTA UNIVERSITATIS LAPPEENRANTAENSIS

678. RUSATSI, DENIS. Bayesian analysis of SEIR epidemic models. 2015. Diss.
679. STRAND, ELSI. Enhancement of ultrafiltration process by pretreatment in recovery of hemicelluloses from wood extracts. 2016. Diss.
680. TANNINEN, PANU. Press forming of paperboard – advancement of converting tools and process control. 2015. Diss.
681. VALTONEN, PETRI. Distributed energy resources in an electricity retailer's short-term profit optimization. 2015. Diss.
682. FORSSTRÖM-TUOMINEN, HEIDI. Collectiveness within start up-teams – leading the way to initiating and managing collective pursuit of opportunities in organizational contexts. 2015. Diss.
683. MAGUYA, ALMASI. Use of airborne laser scanner data in demanding forest conditions. 2015. Diss.
684. PEIPPO, JUHA. A modified nominal stress method for fatigue assessment of steel plates with thermally cut edges. 2015. Diss.
685. MURASHKO, KIRILL. Thermal modelling of commercial lithium-ion batteries. 2016. Diss.
686. KÄRKKÄINEN, TOMMI. Observations of acoustic emission in power semiconductors. 2016. Diss.
687. KURVINEN, EMIL. Design and simulation of high-speed rotating electrical machinery. 2016. Diss.
688. RANTAMÄKI, JUKKA. Utilization of statistical methods for management in the forest industry. 2016. Diss.
689. PANOVA, YULIA. Public-private partnership investments in dry ports – Russian logistics markets and risks. 2016. Diss.
690. BAHARUDIN, EZRAL. Real-time simulation of multibody systems with applications for working mobile vehicles. 2016. Diss.
691. MARTIKAINEN, SOILI. Development and effect analysis of the Asteri consultative auditing process – safety and security management in educational institutions. 2016. Diss.
692. TORVINEN, PEKKA. Catching up with competitiveness in emerging markets – An analysis of the role of the firm's technology management strategies. 2016. Diss.
693. NORONTAUS, ANNUKKA. Oppisopimuskoulutus yritysten tuottamana koulutuspalveluna: tavoitteista vaikutuksiin. 2016. Diss.
694. HALMINEN, OSKARI. Multibody models for examination of touchdown bearing systems. 2016. Diss.
695. TALONPOIKA, ANNA-MARIA. Financial working capital – management and measurement. 2016. Diss.
696. INKINEN, HENRI. Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. 2016. Diss.

697. YANG, XIAOCHEN. Development of a welding production quality control and management system model for China. 2016. Diss.
698. LEMINEN, VILLE. Leak-proof heat sealing of press-formed paperboard trays. 2016. Diss.
699. LAAKSONEN, LAURI. Spectral retinal image processing and analysis for ophthalmology. 2016. Diss.
700. OINONEN, MINNA. Management of customer co-development in business-to-business markets. 2016. Diss.
701. ALATALO, SARA-MAARIA. Hydrothermal carbonization in the synthesis of sustainable porous carbon materials. 2016. Diss.
702. UZHEGOV, NIKITA. Design and material selection of high-speed rotating electrical machines. 2016. Diss.
703. RICHTER, CHRIS. Digital collaborations and entrepreneurship – the role of shareconomy and crowdsourcing in the era of smart city. 2016. Diss.
704. JAFARI, SHILA. Investigation of adsorption of dyes onto modified titanium dioxide. 2016. Diss.
705. PATEL, YOGINI. Computational modelling of non-equilibrium condensing steam flows in low-pressure steam turbines. 2016. Diss.
706. LEVCHUK, IRINA. Titanium dioxide based nanomaterials for photocatalytic water treatment. 2016. Diss.
707. AMOUR, IDRISSE. Variational ensemble kalman filtering applied to data assimilation problems in computational fluid dynamics. 2016. Diss.
708. SHESTAKOVA, MARINA. Ultrasound-assisted electrochemical treatment of wastewaters containing organic pollutants by using novel Ti/Ta₂O₅-SnO₂ electrodes. 2016. Diss.
709. OLEKSIENKO, OLGA. Physico-chemical properties of sol-gel synthesized titanosilicates for the uptake of radionuclides from aqueous solutions. 2016. Diss.
710. PATALA, SAMULI. Advancing sustainability-oriented innovations in industrial markets. 2016. Diss.
711. KUORIKOSKI, TERO. Kohti resonoivaa urheilujohtamista – Tavoitteen muodostuminen urheilun kentässä. 2016. Diss.
712. LAHTELA, VILLE. Improving the properties of solid Scots pine (*Pinus sylvestris*) wood by using modification technology and agents. 2016. Diss.
713. NEVARANTA, NIKO. Online time and frequency domain identification of a resonating mechanical system in electric drives. 2016. Diss.
714. FANG, CHAO. Study on system design and key technologies of case closure welding for ITER correction coil. 2016. Diss.
715. GARCÍA PÉREZ, MANUEL. Modeling the effects of unsteady flow patterns on the fireside ash fouling in tube arrays of kraft and coal-fired boilers.

