



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Marianne Pohjola

VERKOSTOITUNUT TOIMINTAMALLI – TEAM FINLAND

Pro gradu -tutkielma

Taloustiede

Marraskuu 2016

Yksikkö Taloustiede			
Tekijä Pohjola Marianne		Työn valvoja Svento R., Professori	
Työn nimi Verkostoitunut toimintamalli – Team Finland			
Oppiaine Taloustiede	Työn laji Pro gradu	Aika Marraskuu 2016	Sivumäärä 73 + 1
Tiivistelmä			
<p>Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee organisaatioiden välistä verkostoitunutta toimintaa. Tutkielmassa on pyritty selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat verkostoituneen toimintamallin toimivuuteen, jotta sille asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Erityinen mielenkiinto on kohdistettu yhteistoimintaprosessien laadun ja verkostojohtamisen merkitykseen.</p> <p>Verkoston kehittämisen kannalta on olennaista ymmärtää verkostojen muodostumismekanismit ja toimintaperiaatteet. Tästä syystä teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty luomaan yleiskuva verkostoista ja verkostoituneesta toimintamallista. Verkostoja muodostetaan useista eri lähtökohdista ja syistä, mutta yleensä niiden avulla pyritään saavuttamaan tiettyjä tavoitteita. Verkosto mahdollistaa toimijoiden välisen yhteistyön organisoinnin, mutta se ei vielä ole tae sen toteutumiselle. Tuloksellinen yhteistyö edellyttää useiden tekijöiden huomioon ottamisen sekä toteutumisen. Tässä tutkielmassa on selvitetty, mikä on yhteistoimintaprosessien laadun merkitys toiminnan tuloksellisuuteen, mitkä tekijät vaikuttavat verkostossa tapahtuviin yhteistoimintaprosessien laatuun sekä miten verkostojohtamisella voidaan vaikuttaa yhteistoimintaprosessien laatuun. Näiden tekijöiden vaikutusta tarkastellaan verkoston toimivuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.</p> <p>Tutkimuksen tapauskohteena tarkastellaan Team Finland –verkoston toimintaa. Team Finland on taloudellisten ulkosuhteiden verkosto, joka muodostuu julkisrahoitteisista yritysten kansainvälistymistä ja vientiä, Suomeen suuntautuvia investointeja sekä maakuva edistävästä organisaatioista. Team Finland on perustettu vuonna 2012 ja ensimmäinen strategia on laadittu vuodelle 2014. Kyseessä on siis suhteellisen tuore verkosto, jonka toiminnassa on tähän asti keskitytty pääasiassa rakenteellisten tekijöiden luomiseen sekä kehittämiseen. Team Finlandin tavoitteena on organisaatioiden tiiviin yhteistyön kautta parantaa palvelutasoa sekä saavuttaa selkeä ja asiakaslähtöinen toimintamalli. Verkoston toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista arvioitiin kansainvälistymispalveluita hyödyntäneiden yritysten näkökulmasta. Yritysten näkökulma selvitettiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselyyn osallistui 50 yritystä, jotka ovat hyödyntäneet vähintään kahden Team Finland –organisaation tarjoamia palveluja. Kyselyn avulla selvisi, että verkoston palvelutaso ja asiakaslähtöisyys on koettu melko hyväksi ja yritykset ovat olleet verkoston toimintaan pääasiassa tyytyväisiä. Kyselytutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että yritysten näkökulmasta Team Finlandin toiminta koetaan edelleen osittain sirpaleiseksi. Verkoston kehittämisen kannalta huomiota tulisi erityisesti kiinnittää yhteistoimintaprosessien laatuun ja siihen, miten verkoston rakenteet ja mekanismit saadaan palvelemaan entistä paremmin toimijoiden välistä yhteistyötä.</p> <p>Tutkielmassa on käytetty hyvin yleistä verkostokirjallisuutta, joten se mahdollistaa teoriapohjan monipuolisen hyödyntämisen organisaatioiden välistä verkostoitunutta toimintaa tarkasteltaessa. Kyselyyn osallistui 50 yritystä, jotka ovat eri kansainvälistymisen vaiheissa toimivia sekä henkilöstön lukumäärältään hyvin vaihtelevan kokoisia yrityksiä. Tutkimuksen otanta on kattava, joten tuloksista voidaan tehdä yleistettäviä päätelmiä perusjoukosta.</p>			
Asiasanat verkoston toimivuus, yhteistoimintaprosessien laatu, verkostojohtaminen			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	VERKOSTOITUMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
2.1	Verkoston jäsentely	12
2.2	Verkostonäkökulmat	15
2.3	Verkostoituneella toimintamallilla tavoiteltavat hyödyt.....	20
2.3.1	Talousteoreettisen näkökulman mukaiset hyödyt	20
2.3.2	Sosiaalipsykologisen näkökulman mukaiset hyödyt	21
2.4	Verkostoituneen toimintamallin piirteet julkisella sektorilla	22
3	VERKOSTON TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	24
3.1	Yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttavat tekijät.....	28
3.2	Johtamisen merkitys verkoston toimivuuteen.....	33
4	TEAM FINLAND – TALOUDELLISTEN ULKOSUHTEIDEN VERKOSTO.....	38
4.1	Team Finland -verkoston ohjaus ja rakenne.....	39
4.2	Verkostomaisen toimintamallin tavoitteet ja niiden toteutus	40
4.3	Verkoston palvelut yrityksille	44
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
5.1	Tutkimusaineiston keruu ja menetelmät	47
5.2	Kyselyyn osallistuneiden yritysten esittely	48
5.3	Kyselytutkimuksen esittely.....	50
6	TULOKSET	53
6.1	Toiminnan palvelutason ja asiakaslähtöisyyden arviointi	53

6.2	Verkoston palveluiden hyödyllisyys yritysten kansainvälistymisen eri vaiheissa	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7.1	Johtopäätökset verkostoituneesta toimintamallista	63
7.2	Johtopäätökset Team Finlandin verkostoituneesta toimintamallista..	66
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET	
	Liite 1.....	74

KUVIOT

Kuvio 1. Verkoston ideaalimalli (Linnamaa & Sotarauta 2000; 42).....	12
Kuvio 2. Yksittäinen solmukohta monien toimintojen keskiössä (Linnamaa & Sotarauta 2000; 42).....	13
Kuvio 3. Verkostorakenteet; keskitetty, monikeskinen sekä hajautettu verkosto (Barbási 2002; 144 ja Möller ym. 2004: 137).....	18
Kuvio 4. Verkoston toimivuuteen vaikuttavat tekijät (Linnamaa 2004: 88).....	25
Kuvio 5. Yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttavat tekijät (mukaillen Sotarauta 1997 ja Linnamaa 2004).....	29
Kuvio 6. Kyselyyn osallistuneiden yritysten jaottelu henkilöstön lukumäärän mukaan.....	49
Kuvio 7. Kyselyyn osallistuneet yritykset jaoteltuna kansainvälistymisen vaiheen mukaan.....	50
Kuvio 8. Vastausjakauma väittämään "Tietoa meitä kiinnostavista kansainvälistymispalveluista oli helposti saatavilla".....	54
Kuvio 9. Vastausjakauma väittämään "Team Finland -organisaatioiden välinen yhteistyö oli tehokasta yrityksemme asioiden hoitamisessa".....	55
Kuvio 10. Vastausjakauma väittämään "Käyttämämme palvelua tarjonnut Team Finland -organisaatio kertoi meille myös muiden verkoston organisaatioiden kansainvälistymispalveluista yrityksemme tarpeisiin liittyen".....	56
Kuvio 11. Vastausjakauma väittämään "Saimme tarvitsemamme palvelun riittävän nopeasti".....	57
Kuvio 12. Vastausjakauma väittämään "Team Finlandin tarjoamat palvelut kokonaisuutena auttavat yrityksiä kehittämään kansainvälistä liiketoimintaansa".....	57
Kuvio 13. Vastausjakauma kysymykseen "Suosittelisitteko Team Finlandin palveluita myös muille yrityksille?".....	58
Kuvio 14. Vastaaajien kokemuksiin pohjautuvat arviot palveluiden hyödyllisyydestä kansainvälistymisen eri vaiheissa.....	60

TAULUKOT

Taulukko 1. Verkostojohtamisen strategiat (Klijn & Teisman 1997 ja Linnamaa 2004). 36

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kansainvälinen ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö on pakottanut organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan. Tähän muutokseen organisaatiot pyrkivät vastaamaan yhdistämällä voimavaransa. Yksi yhteiskuntamme ilmiöistä onkin siirtyminen organisaatiotasosta verkostojen maailmaan (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007: 12). Manuel Castells (2000: 500–501) määrittelee nykypäivän yhteiskunnan verkostoyhteiskunnaksi, jossa talouden piirteinä korostuvat informaationaalisuus sekä globaalisuus.

Verkostot ovat yksi yhdessä tekemisen organisoinnin muodoista, jota pidetään perinteisen hierarkkisen toimintatavan vastakohtana (Mayntz 1993). Verkostoitunut toimintamalli mahdollistaa organisaatioiden välisen tiedon ja osaamisen jakamisen, toisilta oppimisen sekä tehokkaamman työnjaon. Nämä mahdollistavat edelleen resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, toiminnan joustavuuden ja kilpailukyvyn parantamisen (Ståhle & Laento 2000: 20, Vesalainen 2002: 24–27, Möller, 2004: 25–26). Nämä yhteistyöstä saadut hyödyt eivät kuitenkaan muodostu itsestään organisaatioiden yhteistyön lisääntyessä. Tuloksellisen yhteistyö edellyttää useiden tekijöiden huomioon ottamisen sekä toteutumisen.

Tutkimuksen tapauskohteena tarkastellaan Team Finland –verkostoa, joka muodostuu julkisrahoitteisista Suomen taloudellisia ulkosuhteita sekä yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävästä organisaatioista. Team Finlandin pohjimmaisena tavoitteena on arvonlisäys kansantalouteen tukemalla yrityksiä kansainvälistymisessä ja viennin edistämisessä, houkuttelemalla ulkomaisia investointeja Suomeen sekä terävöittämällä Suomen maakuvaa maailmalla. Team Finland –verkosto on perustettu Matti Alahuhdan johtaman taloudellisten ulkosuhteiden työryhmän laatiman raportin sekä Suomi-talo selvityksen pohjalta. Selvitysten perusteella työryhmät tulivat siihen tulokseen, että pärjätäkseen kansainvälisesti Suomen tulee toimia entistä aktiivisemmin ja koordinoitummin yhteisen toimintamallin mukaisesti. Suomen tulvaisuuden kannalta on välttämätöntä

toimia verkostomaisesti voimavarat yhdistäen. Verkoston perustamisen lähtökohtana oli muodostaa tiivis verkosto, jolla on selkeä strateginen ohjaus pääministerin alaisuudessa. Verkostoituneen toimintamallin tavoitteena on edistää tehokkaasti Suomen taloudellisia ulkosuhteita ja etuja. Tärkeimpänä tehtävänä on tukea pieniä ja keskisuuria yrityksiä kansainvälistymisessä sekä viennin edistämisessä. (Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä 2012.)

Aiheena verkostoitunut toimintamalli on haasteellinen, mutta samalla mielenkiintoinen ja mukaansa tempaava. Verkostojen tutkimiseen voidaan soveltaa monia eri näkökulmia useista tieteenaloista (Hakanen ym. 2007: 11). Toimintamallien tutkiminen ja jatkuva kehittäminen ovat verkoston kannalta aina ajankohtaisia. Team Finland -toiminnan vahvistaminen ja kehittäminen ovat hallituksen ensimmäisen kärkihankkeen keskiössä. Kärkihanke pyritään toteuttamaan vahvistamalla kilpailukykyä sekä parantamalla elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä muun muassa tiivistämällä Team Finland –organisaatioiden yhteistyötä (Hallituksen julkaisusarja 13/2015).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Verkostoja muodostetaan useista lähtökohdista ja syistä. Yleensä niiden avulla tavoitellaan talousteoreettisen sekä sosiaalipsykologisen näkökulman mukaisia hyötyjä. Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on perehtyä kysymyksen, mitkä tekijät vaikuttavat verkostoituneen toimintamallin toimivuuteen, jotta toiminnalle asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Erityisesti mielenkiinto kohdistetaan siihen, miten asioita verkostossa toteutetaan eli yhteistoimintaprosessien laatuun. Kaikki toiminta verkostossa tapahtuu sosiaalisessa ympäristössä, niinpä kysymme myös, miten verkostojohtamisella voidaan edistää yhteistoimintaprosessien laatua. Näiden näkökulmien tarkastelu vaatii verkoston toimintaperiaatteiden- ja tapojen sisäistämisen.

Team Finlandin toiminta jakautuu kolmeen tehtäväkokonaisuuteen; yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen tukemiseen, ulkomaisten investointien houkuttelemiseen sekä Suomen maakuvaan kirkastamiseen. Tässä tutkielmassa tarkastelu rajoittuu ainoastaan yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen

tukemiseen liittyvään toimintaan. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää mitkä verkoston toimivuuteen vaikuttavat tekijät tulee ottaa huomioon verkostomaisen toiminnan asiakaslähtöisyyden sekä palvelutason kohoamisen takaamiseksi. Mitä verkoston toimivuuden eteen on tähän asti tehty ja mihin asiakokonaisuuksiin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Team Finlandin toimintaa arvioidaan kansainvälisyyspalveluita hyödyntäneiden yritysten kokemusten pohjalta. Verkoston tehtävänä on tukea yrityksiä kansainvälistymisessä ja viennin edistämisessä sekä sen tavoitteena on verkoston myötä parantaa asiakaslähtöisyyttä ja palvelutasoa. Tämän vuoksi yritysten arvio toiminnan onnistumisesta on perusteltua ja oleellista. Yritysten arviot verkoston palvelutasosta, toiminnan asiakaslähtöisyydestä sekä palveluiden hyödyllisyydestä kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta havainnollistavat parhaiten verkostoituneen toimintamallin toimivuutta ja sen hyödyllisyyttä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta, joista luvussa 2 perehdytään verkostoitumisen teoreettiseen viitekehykseen. Tarkastelu aloitetaan verkostokäsitteen jäsentelystä, jonka jälkeen perehdytään aiempien tutkimusten luomiin verkostonäkökulmiin. Verkostoista tavoiteltuja hyötyjä tarkastellaan talousteoreettisesta sekä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Tämän luvun viimeinen kappale käsittelee verkostoituneen toimintamallin piirteitä julkisella sektorilla. Kokonaisuudessaan tämän luvun tavoitteena on antaa yleiskäsitys verkostoista, aiemmista verkostotutkimusten näkökulmista sekä verkostojen hyödyistä.

Luvussa 3 perehdytään verkoston toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Verkostomaisen toimintamallin onnistumisen kannalta on väistämätöntä kiinnittää huomioita tiettyihin edellytyksiin, jotta verkostolle asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Luvun alussa käsitellään verkoston toimivuuteen vaikuttaviin tekijöihin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen perehdytään tarkemmin yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttaviin tekijöihin sekä johtamisen merkitykseen.

Tutkielman luvussa 4 tarkastellaan tapauskohdetta eli Team Finland –verkostoa. Luvun alussa perehdytään verkoston ohjaukseen sekä rakenteeseen. Sen jälkeen käsitellään verkostomaisen toimintamallin tavoitteita ja miten ne on pyritty toteuttamaan. Lopuksi käsitellään lyhyesti, minkä tyyppisiä palveluita Team Finland tarjoaa yritysten kansainvälistymisen sekä viennin edistämisen tueksi.

Empiirinen tutkimus toteutettiin Team Finlandin palveluita hyödyntäneille yrityksille suunnatun kyselyn avulla. Tutkielman viidennessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutustavat, kyselyyn osallistuneet yritykset sekä kyselyn sisältö. Luvussa 6 tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia eli yritysten arvioita Team Finlandin palvelutasosta, asiakaslähtöisyydestä sekä palveluiden hyödyllisyydestä kansainvälisen liiketoiminnan kehityksen kannalta.

2 VERKOSTOITUMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Verkostoja on ollut kautta aikojen, mutta vasta viime vuosikymmeninä ne ovat nousseet megatrendiksi. Niiden avulla voidaan hallita monimutkaisia kokonaisuuksia alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Linnamaa & Sotarauta 2000). Taloustieteellisessä tutkimuksessa verkostoja tarkastellaan yleensä verkostotalousteorian kautta. Verkostotalous perustuu Linnamaan (2004: 53) mukaan talouden verkkomaisen piirteen kasvuun, jossa toimijat muodostavat vuorovaikutussuhteita, jotka taas pohjautuvat keskinäiseen luottamukseen sekä resurssien vaihtoon. Verkostotalouden synty perustuu moneen yhteiskunnassa tapahtuneeseen muutokseen. Tällaisia muutoksia ovat muun muassa kansainvälistyminen, kilpailun kiristyminen sekä tiedon ja tutkimuksen merkityksen kasvu. Myös informaatioteknologian kehittymisen ansioista nopeat ja joustavat kommunikaatioyhteydet mahdollistavat yhteistyön fyysisestä välimatkasta riippumatta. Hakanen ym. (2007: 12) kuvaavat muutosta siirtymisenä organisaatiotasosta verkosto-organisaatioiden maailmaan. Organisaatioiden väliset kahdenkeskiset suhteet ovat kasvaneet monenkeskiseksi ja moniulotteisiksi yhteistyösuhteiksi.

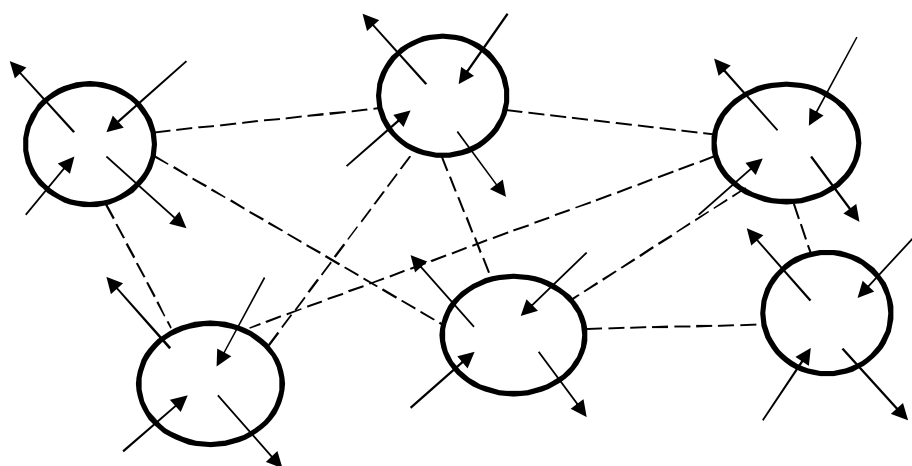
Verkostoja ja verkostoitumista on tutkittu paljon niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin, mutta edelleen niiden tutkimista pidetään haasteellisena. Yksi syy on se, että verkostoja voidaan tarkastella monesta lähtökohdasta ja näkökulmasta, sillä ne ovat ilmiönä monitieteellisiä (Hakanen ym. 2007: 11). Runsaasta verkostojen tutkimuksesta huolimatta vähälle huomiolle ovat jääneet verkostojen toimivuuteen vaikuttavat tekijät (Linnamaa 2004: 22–23).

Verkoston kehittämisen kannalta on olennaista ymmärtää verkostojen toimintaperiaatteita ja -tapoja. Näiden ymmärtäminen mahdollistaa verkostoituneen toimintamallin analysoimisen ja vaikuttavuuden arvioinnin. (Provan & Kenis 2008: 229.) Tässä kappaleessa on tarkoitus luoda yleiskuva verkostoista ja verkostomaisesta toimintamallista. Aloitetaan teoreettisen viitekehyksen tarkastelu verkostokäsitteen määrittelystä, jonka jälkeen perehdytään aiempien verkostotutkimusten näkökulmiin sekä verkostoituneella toimintamallilla tavoiteltuihin hyötyihin. Verkostoja voidaan

hyödyntää eri konteksteissa, joten lopuksi tarkastellaan myös mitä erityispiirteitä julkisen sektorin verkostoissa ilmenee.

2.1 Verkoston jäsentely

Castellsin (2000: 500–501) verkostomääritelmä on yksi tunnetuimmista kuvauksista verkostokirjallisuudessa. Hänen mukaansa verkosto on joukko toisiinsa yhteydessä olevia solmuja. Käsitteen solmu määritelmä riippuu siitä, millaisesta verkostosta puhutaan. Käytännössä solmuiksi voidaan käsittää kaikki verkostoon liittyvät aineelliset ja aineettomat osat sekä muodolliset ja epämuodolliset rakenteet. Linnamaa ja Sotarauta (2000: 41–42) määrittelevät verkoston muodostuvan puhtaimmillaan useista solmukohdista, joilla jokaisella on oma roolinsa osana verkostoa. Mattila ja Uusikylä (1999: 11) käyttävät termien solmu tai solmukohdan sijaan termiä toimija määritellessään verkostokäsitettä sekä toimijoiden välistä yhteyttä he luonnehtivat suhteeksi. Perinteisessä ajattelumallissa verkostossa toimivat toimijat ovat tasa-arvoisia eikä yksikään nouse pysyvästi toisten yläpuolelle (Linnamaa & Sotarauta 2000). Kuviossa 1 on havainnollistettu verkoston ideaalimalli usean toimijan toimintaympäristössä.

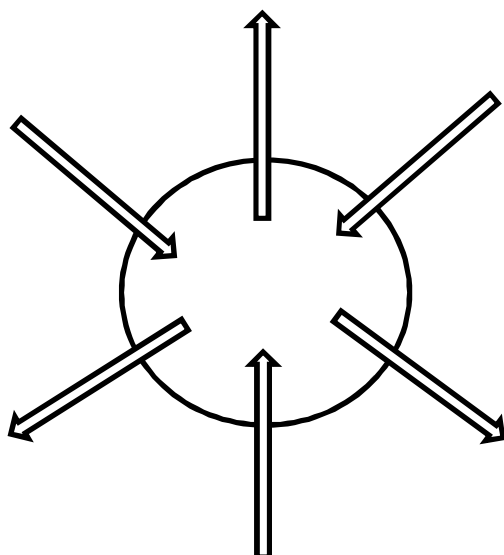


Kuvio 1. Verkoston ideaalimalli usean toimijan toimintaympäristössä (mukaillen Linnamaa & Sotarauta 2000; 42).

Verkostomaisen toimintamallin ideaalitilanteessa toimijat toimivat tasavertaisesti, toisiaan täydentäen ja avoimesti kommunikoiden. Verkoston ideaalimalli ilmentää

myös ideoiden ja ihmisten moniulotteista liikkuvuutta. Toimijoiden rooleilla tarkoitetaan tehtävänjakoa verkostossa ja sitä, että kukin osaltaan täydentää osaamisellaan sekä tiedollaan kokonaisuutta. (Linnamaa ja Sotarauta 2000.)

Mintzberg ja van der Heyden (1999: 88–89) havainnollistavat solmujen olevan niin kutsuttuja koordinaatiokeskuksia, jotka ovat fyysisiä tai aineettomia pisteitä. Solmujen kautta kulkevat monet toiminnot, informaatio ja ihmiset. Fyysisiä solmukohtia ovat esimerkiksi rakennukset, tietokone tai yksittäinen ihminen. Kuvio 2 ilmentää yksittäistä solmukohtaa verkostossa, jonka kautta virrat eli toiminnot ja informaatio kulkevat.



Kuvio 2. Yksittäinen solmukohta monien toimintojen keskiössä (mukaiillen Linnamaa & Sotarauta 2000; 42).

Castellsin (2000: 442) mukaan toisistaan erillään olevien toimijoiden välillä kulkee virtoja, joilla hän viittaa toistuviin ja tarkoituksenmukaisiin vaihdoksiin toimijoiden välillä. Virroiksi voidaan käsittää informaation, teknologian ja pääoman lisäksi myös toimijoiden välistä vuorovaikutusta ilmentävät vaihdokset.

Ard-Pieter de Mannin (2004: 4) mukaan verkosto koostuu itsenäisistä, mutta toisistaan riippuvaisista toimijoista, jotka pyrkivät toteuttamaan omat tavoitteensa verkoston avulla. Toimijat eivät menetä itsenäisyyttään liittyessään verkostoon, vaikka kumppanit voivat joskus rajoittaa heidän toimintaansa. Sotarauta ja Linnamaa (1997)

määrittelevät kumppanuuden tilaksi, joka syntyy, kun kaksi tai useampi toimija ryhtyvät yhteistyöhön saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita ja suorittaakseen tehtäväkokonaisuuksia. Tämän myötä kumppanit voidaan edelleen määrittellä toimijoiksi, jotka yhdessä jakavat tietyn tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden. Verkoston toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa joko suorasti tai välillisesti, perustuen yhteen tai useampaan yhteistyösopimukseen (Ard-Pieter de Mann 2004: 4–5). Provan ja Kenis (2008) toteavat verkoston toimijoiden työskentelevän yhdessä saavuttaakseen omien tavoitteiden lisäksi kollektiiviset tavoitteet. Verkosto voi muodostua omaaloitteisesti verkoston jäsenten toimesta tai jonkun tahon valtuuttamana tai sopimana, kuten usein tapahtuu julkisella sektorilla.

Castells (2000: 501–502) määrittelee verkostot rakenteeltaan avoimiksi. Tämän määritelmän mukaan verkostot voivat laajentua rajoituksetta integroiden uusia solmuja itseensä niin kauan kuin kommunikaatio solmujen välillä toimii ja ne ovat yhtä mieltä toiminnan tavoitteista sekä arvoista. Verkostossa kahden solmun välinen välimatka on lyhyempi ja intensiivisempi, kun molemmat solmut ovat samassa verkostossa.

Verkosto on käsitteenä hyvin laaja ja tästä johtuen se rinnastetaan usein tarkoittamaan toimijoiden välistä yhteistyötä ja kumppanuutta, vaikka nämä termit kuvaavatkin eri asioita. Ståhle ja Laento (2000: 11, 119) kuvaavat verkostojen muodostuvan moninaisista ja eritasoisista kumppanuuksista. Verkoston tärkein tavoite on arvonmuodostus, joka rakentuu toimivan kumppanuuden myötä. Verkosto ei siis itsessään takaa arvonlisäystä, vaan se luo mahdollisuuden hyvälle ja toimiville kumppanuuksille sekä yhteistyölle. Ståhle ja Laento korostavatkin toimivan kumppanuuden olevan talouden ydintaito ja kilpailukyvyn perusta.

Granovetter (1973: 1360–1361) jaottelee toimijoiden väliset suhteet heikkoihin ja vahvoihin sidoksiin. Sidosten vahvuudella tarkoitetaan sitä, että suhteiden tiiviys ja vahvuus vaihtelevat. Sidos kuvaa toimijoiden välistä positiivista ja symmetristä suhdetta, jonka vahvuus koostuu käytetyn ajan, suhteen intensiteetin, luottamuksen ja vastavuoroisuuden yhdistelmästä. Tutkimuksissa korostetaan usein vahvoja sidoksia, mutta Granovetter korostaa juuri heikkojen sidosten tärkeyttä verkostoitumisessa ja erityisesti tiedon levittämisessä. Toimijat, joiden välillä on vahvaa sidos,

kommunikoivat vahvasti keskenään ja toimivat samassa ympäristössä, joten niillä on sama tieto. Uuden tiedon saamiseksi ja levittämiseksi on hyödynnettävä heikkoja sidoksia. Toimijoiden väliset vahvat sidokset tekevät verkostosta vakaan ja helpommin ennakoitavan, kun taas heikoista sidoksista muodostunut verkosto on helpommin hajoava.

Verkostotaloudessa verkostoja pidetään yhtenä toimijoiden välisen yhteistyön organisoinnin muotona. Yhteistyön voidaan katsoa tapahtuvan markkinaperusteisena tai verkostomaisena vuorovaikutuksena tai toimintana, joka perustuu hierarkiaan. Verkostomaisessa toimintamallissa toimijoiden välinen suhde on siis markkinasuhteen ja hierarkkisen yhteistyösuhteen väliltä. Hierarkiaan pohjautuvassa toimijoiden välisessä yhteistyösuhteessa toiminta perustuu yhden toimijan selkeään määräysvaltaan, kun taas markkinaperusteinen yhteistyö muodostuu toimijoiden välisestä vaihdannasta. (Linnamaa 2004: 53–54.) Mayntz (1993: 9) erottelee nämä kolme organisoinnin muotoa niissä vallitsevien elementtien yhteen kytkeytymisen asteen mukaan. Markkinaperusteille vuorovaikutukselle on ominaista elementtien välisen yhteen kytkeytymisen puuttuminen, kun taas hierarkkisessa toiminnassa elementit ovat kytkeytyneet tiukasti yhteen. Verkostot ovat näiden kahden väliltä eli elementit ovat kytkeytyneet väljästi yhteen. Myös Hakanen ym. (2007: 14) korostavat, että verkostoissa organisaatioiden väliset suhteet ovat tiiviimpiä ja pitkäikäisempiä verrattain markkinaperusteisiin suhteisiin.

2.2 Verkostonäkökulmat

Verkostonäkökulmia tarkasteltaessa yleisellä tasolla voidaan ajatella niiden perustuvan kahteen kulmakiveen; sosiaalipsykologiseen sekä talousteoreettiseen. Sosiaalipsykologinen lähestymistapa tuo verkostoteoriaan niin kutsuttuja pehmeitä elementtejä eli inhimillisiä tekijöitä, ihmissuhteita, henkilöiden välisen vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden, luottamuksen sekä oppimisen. Kun taas talousteoreettinen lähestymistapa korostaa kovia elementtejä, kuten taloudellista hyötyä, rationaalista päätöksentekoa, resurssiriippuvuutta sekä valtaa. (Vesalainen 2002: 29.)

Toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet perustuvat yksilöiden muodostamiin suhteisiin. Sosiaalinen suhde voi muuttua tärkeämmäksi kuin toimijoiden välinen taloudellinen sidos tai se voi olla jopa edellytys taloudelliselle sidoksisuudelle. (Linnamaa 2004: 56–57.) Ruuskasen (2003: 45–46) mukaan joustaviin yhteistyöverkostoihin liittyvässä keskustelussa korostetaan usein sosiaalisen ulottuvuuden merkitystä, sillä verkostoissa tapahtuva toiminta, kuten taloudellinen toiminta yleensäkin, toteutuu aina sosiaalisessa ympäristössä. Yksilöiden taloudellisiin toimiin vaikuttavat esimerkiksi toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet, suhdeverkostojen rakenne, toimijoiden sosiaalisesti muodostuneet roolit sekä toimintakäytännöt. Sosiaalisuus ja talouden dynaamisuus eivät ole toisiaan poissulkevia ominaisuuksia, vaan sosiaaliset suhteet voivat vaikuttaa verkoston taloudelliseen dynaamisuuteen joko vähentävästi tai lisäävästi.

Vesalainen (2002: 42–59) tarkastelee verkostotoimijoiden välistä suhdetta yritysten kannalta, mutta teoriaa voidaan hyödyntää laajemmin käsittelemään yleisesti toimijoiden välistä suhdetta verkostossa. Vesalainen jakaa toimijoiden välisen suhteen kahteen kategoriaan; organisatorisiin sidoksiin ja liiketoiminnallisiin sidoksiin. Organisatoriset sidokset voidaan jakaa edelleen rakenteellisiin linkeihin ja sosiaalisiin sidoksiin. Liiketoiminnalliset sidokset muodostuvat taas toimijoiden välisestä vaihdannasta sekä strategisista sidoksista.

Rakenteellisilla linkeillä tarkoitetaan toimijoiden välisiä rakenteita ja järjestelmiä, jotka yhdistävät verkoston toimijat toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Tällaisia ovat esimerkiksi toimijoiden väliset rutiinit ja käytännöt, joiden kautta yksittäiset henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Käytännössä tällaisia ovat muun muassa organisaatioiden väliset palaverit, kokoukset, tiimit ja koulutustapahtumat. Yksi oleellinen rakenteellinen sidoksisuus muodostuu toimijoiden yhteisistä järjestelmistä, joiden avulla voidaan jakaa informaatiota tai arvioiden toiminnan laatua. Rakenteellisen sidoksisuuden voimakkuus vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon rajapinnassa tapahtuvaa toimintaa toimijoiden välillä on. Verkostotoimijoiden välinen sosiaalinen sidoksisuus muodostuu henkilötason suhteista, jotka ovat kaikenlaisen verkostomaisen toiminnan taustalla. Henkilökohtaisten sosiaalisten suhteiden keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, vuorovaikutus, avoimuus, oppiminen sekä yhteinen näkemys. Niin organisaatiot kuin verkostotkin ovat sosiaalisesti rakentuneita, joten

toiminnan kannalta on ratkaisevan tärkeää, miten yksittäiset ihmiset käyttäytyvät, sitoutuvat ja motivoituvat toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Vesalainen 2002: 42–59.)

Rakenteellisten linkkien avulla toimijoiden välinen yhteistyö saadaan saumattomaksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi, mutta liian raskas rakenteellinen integroituminen johtaa byrokratisoitumiseen ja mahdollisesti hallinnolliseen jäykkyyteen. Verkostomaisella toimintamallilla pyritään madaltamaan hierarkioita ja lisäämään toiminnan joustavuutta, jolloin toimijoiden välisellä rakenteellisella sidoksisuudella on rajansa. Toimijoiden välisellä strategisella sidoksisuudella tarkoitetaan riippuvuutta, joka syntyy, kun toimijat erikoistuvat ydinosaamiseensa työnjaon myötä ja pyrkivät näin täydentämään toisiaan verkostossa. Toimijoiden välistä strategista sitoutumista toisiinsa kuvaa myös yhteistyösuhteeseen liittyvä panostus, joka ilmenee toiminnan kohdennettuna panostuksena, resurssipanostuksena sekä yhteistyösuhteen pitkäjänteisyyteen tähtäävänä panostuksena. (Vesalainen 2002: 44, 53–59.)

Keskeisin verkostotoimintaa määrittävä tekijä on verkostotyyppi. Linnamaa (2004: 51) jaottelee verkostot yleisellä tasolla fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin sekä näiden lisäksi verkostojen käyttötarkoituksen mukaan potentiaalisiin ja strategisiin verkostoihin. Potentiaalisilla verkostoilla tarkoitetaan toimijoiden välistä yhteistyösuhdetta, joka on muodostettu vailla tarkempaa syytä tai tavoitetta, mutta voidaan olettaa tulevaisuudessa siitä olevan hyötyä. Strateginen verkosto puolestaan on muodostettu jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Strategisessa verkostossa yhteinen tavoite voi olla esimerkiksi olemassa olevien resurssien tehokkaampi käyttö.

Möller, Rajala ja Svahn (2004: 137–139) lajittelevat verkostot niiden rakenteen ja tarkoituksen mukaan. Verkstorakennetta tarkasteltaessa Möller mukailee Barbásia (2002: 144), joka jaottelee verkostot niiden rakenteen mukaan kolmeen ryhmään; keskitettyyn, monikeskiseen ja hajautettuun verkostoon. Möllerin ym. mukaan verkoston rakenne vaikuttaa tiedon ja taidon levittämiseen, yhdistämiseen sekä uuden syntymiseen. Kuvio 3 havainnollistaa kolme erilaista verkostotyyppiä.



Kuvio 3. Verkstorakenteet; keskitetty, monikeskinen sekä hajautettu verkosto (mukailen Barbási 2002; 144 ja Möller ym. 2004: 137).

Möllerin ym. (2004: 137–139) tulkinnan mukaan keskitetyssä verkostossa rakenne pohjautuu yhteen vahvaan kärkiorganisaatioon. Keskitetyssä verkostossa organisaatioiden välinen tiedonvaihto on rajoitettua, joka hidastaa tiedon saantia, leviämistä sekä uusien ideoiden syntymistä. Monikeskisessä verkostossa verkosto rakentuu useista alaverkostoista ja niitä yhdistävistä pääorganisaatioiden joukosta. Tällaisissa verkostoissa tiedonvaihto on jo runsaampaa ja verkostoissa vallitsevia voimavaroja, tietämystä ja kyvykkyyksiä on mahdollista hyödyntää tehokkaammin. Verkoston ideaalimallina voidaan pitää viimeistä esimerkkiä eli hajautettua verkostoa, jossa verkostotoimijat ovat rajoittamattomassa yhteydessä keskenään. Hajautetun verkoston rakenne mahdollistaa joustavan tiedon ja ideoiden vaihdon sekä niiden yhteensovittamisen. On kuitenkin mahdollista, että myös hajautetussa verkostossa toiminnan myötä nousee nopeasti verkoston keskusta niin kutsuttuja ydinorganisaatioita, jotka ovat kehittyneet muita organisaatioita nopeammin. Tällaiset organisaatiot ovat ilmeisesti kyenneet oppimaan ja hyödyntämään verkostoa nopeammin kuin muut. Verkoston kannalta ideaalina organisaationa voidaankin pitää havainnoivaa ja oppivaa organisaatioita, joka hyödyntää tehokkaasti käytettävissä olevaa informaatiota sekä jakaa omaa tietämystään muille verkoston toimijoille.

Verkoston rakenteelliset tekijät ovat niitä tekijöitä, joilla on vakaampi luonne ja niillä voi olla suurempi merkitys selittämään verkoston käyttäytymistä kuin muilla tekijöillä.

Verkoston rakenteeseen vaikuttavat toimijoiden määrä verkostossa, yhteyksien määrä, toimijoiden koko ja ominaisuudet sekä toimijoiden täydentävyys. Mitä suurempi määrä toimijoita on verkostossa, sitä haastavampi toimintaa on koordinoida ja tehdä yhteisiä päätöksiä. (Klint & Sjöberg 2003.)

Klint ja Sjöberg (2003: 409–410) jakaa verkostot niiden muodostumismekanismin mukaan luonnollisiin verkostoihin ja strategisiin verkostoihin. Luonnollinen verkosto muodostuu toimijoiden yhteistyön kautta. Tällaiset verkostot ovat suunnittelemattomia, eikä niillä ole rajoja. Luonnollisissa verkostoissa on toisilleen tuttuja sekä tuntemattomia toimijoita, eikä heidän toiminnallaan ole yhteistä tavoitetta. Lähes kaikilla organisaatioilla on useita tällaisia suhteita, jotka yhdessä muodostavat suhdeverkoston. Strategisen verkoston Klint ja Sjöberg määrittelevät tietoisesti muodostetuksi, kahden tai useamman organisaation organisoiduksi yhteistyöksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteinen päämäärä. Tällaisella verkostolla on rajat eli verkosto on tietoisesti valikoitu toimijoiden joukko, jotka tuntevat toinen toisensa. Strategiselle verkostolle on myös ominaista tietynlainen pysyvyys. Sitä pyritään kehittämään ja luomaan siitä lähtökohdasta, että toimintamalli on vakiintunut organisoitumisen muoto. Tähän olettaen pohjautuen pystytään luomaan suhteellisen pysyviä puitteita. Tämän lisäksi Stählen ja Laennon (2000: 93, 99) mukaan strategisessa verkostossa toimijoiden välinen yhteistyö on luonteeltaan intensiivistä ja dynaamista. Toimijat jakavat myös yhteiset arvot sekä toimintatavat.

Vesalainen (2002) ja Jarillo (1988) korostavat strategisen piirteen tärkeyttä verkostoituneessa toimintamallissa. Tämän näkemyksen he perustelevat kilpailun muuttumisena organisaatioiden välisestä verkostojen väliseen. Tästä syystä verkostolla tulisi olla verkostotasoinen strateginen johto, joka laatii verkoston toiminnalle strategian. Strategian tulisi osoittaa toiminnan suunnan, tavoitteet sekä toimintasuunnitelman näiden toteuttamiseksi. Yhtä tärkeänä voidaan pitää myös huomion kiinnittämistä kaikkiin strategiaproessin vaiheisiin, jotka ovat strateginen analyysi, tavoitteiden asettaminen, strategian toteuttaminen sekä strategisten tavoitteiden seuranta. Strategian toteuttamisen ja sen onnistumisen kannalta on olennaista, että verkoston organisaatiot toteuttavat omalta osaltaan verkostotasoista strategiaa tehokkaasti ottaen sen osaksi organisaation omaa strategiaa.

Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003) korostavat tutkimuksessaan, että Suomessa on esimerkkejä hyvistä verkostoista sekä tavoitteet toteuttaneista strategioista, jotka ovat kääntyneet aidoksi toiminnaksi ja tuottaneet konkreettisia tuloksia. Samalla he myös muistuttavat, että Suomessa on myös runsaasti hallinnollisia tuottamattomia verkostoja ja toteuttamattomia strategioita. Usein verkostojen kehittämisessä kiinnitetään liikaa huomiota näkyviin ja konkreettisiin ilmiöihin kuten rakenteisiin, ohjelmiin ja rahoitusmekanismeihin, jolloin vaarana on, että verkostoituminen ei tuota odotettua lisäarvoa. On kuitenkin syytä korostaa, että nämä konkreettiset toimet ovat oleellisia tekijöitä taloudellisen kehityksen kannalta. Oleellinen pohdinnan aihe onkin, miten nämä rakenteet ja mekanismit saadaan edesauttamaan ihmisten toimintaa sekä dynaamisia yhteistoimintaprosesseja sen sijaan, että luodaan hallinnollisia koneistoja. Tavoitteena on, että instituutiot mahdollistavat innovatiivisen ja oppivan toimintaympäristön.

2.3 Verkostoituneella toimintamallilla tavoiteltavat hyödyt

Verkostoista ja verkostoituneella toimintamallilla tavoitellaan mitä erilaisempia hyötyjä. Pääpiirteittäin ne voidaan jakaa talousteoreettisen näkökulman mukaisiin hyötyihin ja sosiaalipsykologisen näkökulman mukaisiin hyötyihin (Vesalainen 2002: 24). Mukailen Möllerin ym. (2004: 24–26) tulkintaa voidaan yleisellä tasolla nostaa esiin viisi perushyötyä, joita verkostojen avulla tavoitellaan. Ne ovat toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen, markkinavoiman kasvattaminen ja markkina-alueen laajentaminen voimavarjoa yhdistämällä, prosessien sekä tarjoaman kehittäminen sekä uusien innovaatioiden tai jopa uuden toiminnan luominen. Verkostoilla tavoitellaan joko yksittäistä edellä mainittua hyötyä tai näiden yhdistelmää.

2.3.1 Talousteoreettisen näkökulman mukaiset hyödyt

Toiminnan tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen sekä markkinavoiman kasvattaminen voidaan osittain saavuttaa pelkästään yhdistämällä ja uudelleen koordinoimalla toimijoiden jo olemassa olevia resursseja, tietoa ja osaamista. Verkostojen avulla tavoitellaan toiminnan tehostamista eli kustannusten laskua sekä nopeampaa tuottamista. Tehokkaampi työnjako vähentää toimintojen

päällekkäisyyksiä ja mahdollistaa näin resurssien tehokkaamman hyödyntämisen. (Möller ym. 2004: 25–26.)

Verkostoitunutta toimintamallia pidetään hierarkkisen järjestelmän vastakohtana, jonka heikkoutena on sen kykenemättömyys reagoida alati muuttuvaan toimintaympäristöön sen vaatimalla nopeudella ja joustavuudella. Toiminnan joustavuuden lisääminen onkin yksi verkostolla tavoitelluista perushyödyistä. Tämä perustuu siihen, että verkostossa toiminta ja investoinnit jakautuvat useamman toimijan kesken, jonka myötä myös riski jakaantuu. (Möller ym. 2004: 25.)

Nykypäivänä kansainvälisten markkinoiden luoma kova kilpailu pakottaa organisaatiot yhdistämään voimavaransa sekä toimimaan yhteistyössä (Hakanen ym. 2007: 9). Voimavarojen yhdistäminen johtaa markkinavoiman kasvuun sekä kilpailukyvyn paranemiseen. Näitä hyötyjä tavoittelevat erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset, joiden resurssit ovat rajalliset. (Möller ym. 2004: 25.)

2.3.2 Sosiaalipsykologisen näkökulman mukaiset hyödyt

Organisaatiot tarvitsevat verkostoitunutta toimintatapaa jakaakseen tietoa, luodakseen uutta tietoa ja tehdäkseen päätöksiä epävakaassa toimintaympäristössä. Kansainvälinen ja dynaaminen toimintaympäristö vaatii organisaatiolta innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä, nopeaa ja tarkoituksenmukaista reagointikykyä yllättäen muuttuvissa tilanteissa sekä ennakoivaa toimintaa. Verkostoituminen mahdollistaa nopean tiedonkulun ja asiantuntemuksen yhdistymisen sekä tuo toimintaan joustavuutta ja nopeutta. (Stähle & Laento 2000: 20.)

Aiemmin mainitut Möllerin ym. esiin nostamat verkostoista tavoiteltavat perushyötyjen kaksi viimeistä kohtaa pohjautuvat verkostotoimijoiden tiedon ja taidon yhdistämisen mahdollistamiin hyötyihin. Tätä voidaan hyödyntää joko olemassa olevan tarjoaman kehittämiseen tai täysin uusien innovaatioiden ja toimintojen luomiseen. Molemmat edellyttävät onnistunutta yhteistyötä ja tehokasta organisointia. (Möller ym. 2004: 25–26.)

2.4 Verkostoituneen toimintamallin piirteet julkisella sektorilla

Toimintaympäristön muutos aiempaa dynaamisemmaksi, kompleksisemmaksi sekä vaikeasti ennakoitavaksi on johtanut tehostamisentarpeen korostumiseen myös julkisen sektorin toiminnassa. Tämä muutos on vaatinut julkisen hallinnon toiminnan mukautumisen vastaamaan paremmin muuttunutta tilannetta. (Linnamaa 2004: 62–63.) Mayntzin (1993: 5) tulkinnan mukaan muutos näkyy erityisesti politiikan tekemisessä, sillä sitä ei enää tehdä yksittäisen julkisen toimijan toimesta vaan se toteutuu prosesseissa ja siihen osallistuu useita julkisen sektorin sekä myös yksityisen sektorin toimijoita. Tätä julkisen sektorin verkostomaista toimintaa ilmentää niin kutsutut policy-verkostot. Tällä viitataan verkostomaiseen toimintatapaan, johon osallistuu julkisten toimijoiden lisäksi puolijulkisia ja yksityisiä toimijoita, jotka yhdessä valmistelevat, tekevät päätöksiä sekä toteuttavat tiettyyn julkiseen politiikkalohkoon kuuluvia asioita (Linnamaa 2004: 66).

Julkisen hallinnon kehittämishankkeissa pyritään yleensä tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen. Nämä muutokset voidaan saavuttaa verkostojen avulla, jos niiden mahdollisuudet osataan hyödyntää kokonaisvaltaisesti. Tällaisessa tilanteessa verkostomaisen toiminnan toteuttaminen vaatii uudenlaista ajattelumallia sekä toimintatapojen muutosta. Organisaatioiden tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamisen ohella on kuitenkin muistettava, että julkisen sektorin organisaatiot tuottavat palveluita kansalaisille, joten on ensisijaisesti otettava huomioon toiminnan asiakaslähtöisyys sekä palvelutason parantaminen. Tämä edellyttää jokaiselta verkostossa toimivalta henkilöltä ja organisaatiolta toiminnan tavoitteen sisäittämistä sekä toimimisen niiden vaatimalla tavalla. Organisaatioiden yhteistyön lisääntyminen verkoston myötä ei vielä ole verkostovaikutus, jos se ei ole vaikuttanut toiminnan palvelutasoon ja asiakaslähtöisyyteen tai tuloksellisuuteen parantavasti. (Saarelainen & Virtanen 2010.)

Linnamaan (2004: 62–63) kuvaa muutosta julkisen hallinnon toiminnassa siirtymisenä ylhäältä alaspäin tapahtuvasta hallinnoinnista verkostomaiseen hallintaan, johon osallistuu kaikki prosesseihin osallistuvat toimijat. Rosenau (1992: 4–5) toteaa molempien lähestymistapojen sisältävän tavoitejohdettuja toimintoja sekä sääntöjä, mutta eroavaisuutena on niiden eteenpäin vievät mekanismit. Hallinnassa

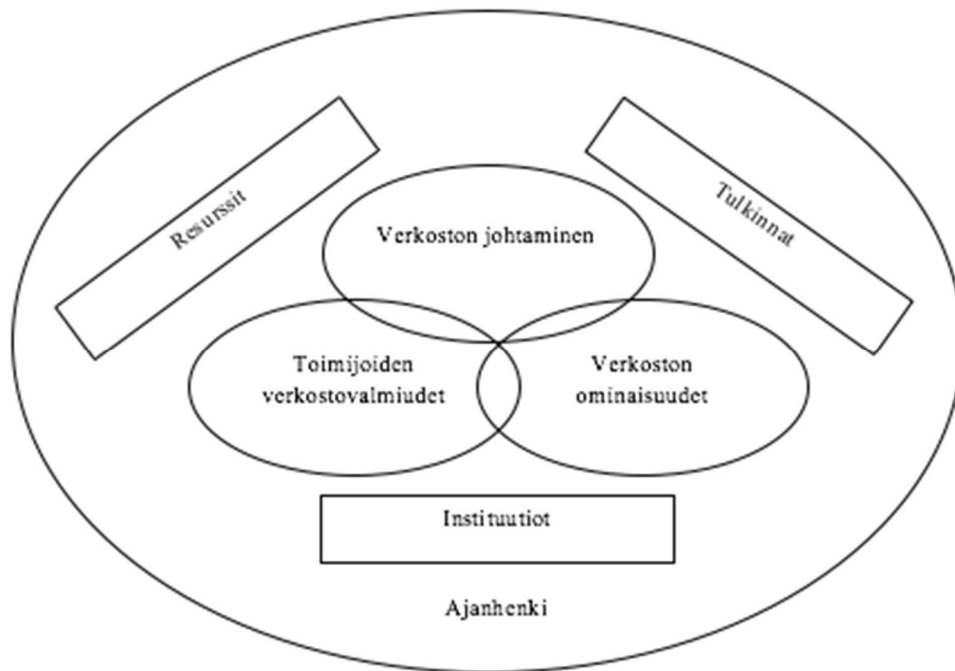
prosesseja vie eteenpäin jaetut tavoitteet, kun taas hallinnoinnissa muodolliset tai poliittiset valta-asetat. Kickert ym. (1997: 2) tiivistävät, että hallinnointi perustuu julkisen sektorin toimijoiden tietoiseen ja harkittuun toimintaan, jonka pyrkimys on vaikuttaa toimintapolitiikkaan. Kun taas hallinta voidaan ajatella perustuvan tiedostettuihin sekä tiedostamattomiin ohjausmekanismeihin ja siihen ovat osallisena kaikki policy-verkoston toimintaan osallistuvat toimijat.

Aikaisemmin mainittiin verkostojen syntyvän joko toimijoiden itsensä muodostamana tai jonkun tahon valtuutuksella. Näitä valtuutuksella muodostettuja verkostoja Linnamaa ja Sotarauta (2000: 148) kutsuvat hallinnollisiksi verkostoiksi (governance networks). Näissä hallinnollisissa verkostoissa julkisten toimijoiden sekä muiden toimijoiden välisille suhteille on ominaista korkea riippuvuuden taso sekä monimutkaiset päätöksentekoprosessit (Klijn, Edelenbos & Steijn 2010: 2). Provan ja Kenis (2007) huomauttavat, että kun verkosto on muodostettu jonkun tahon valtuuttamana lopputuloksena voi syntyä erittäin monimutkainen kokonaisuus. Tämä lähtökohta voi vaikuttaa toimijoiden sitoutumiseen verkostoituneeseen toimintamalliin.

3 VERKOSTON TOIMIVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Ståhlen ym. (2000) mukaan toimijoiden välinen kumppanuus on monimuotoista ja se vaatii onnistuakseen monen edellytyksen täyttymisen. Tärkeimpänä pidetään yhteistyön toimivuuden ymmärtämistä. Pelkän tavoitteen ja hyödyn tiedostaminen ei riitä tuottoisaan kumppanuuteen. Parhaan yhteistyön saavuttamiseksi tulee ottaa huomioon kumppanuuden lainalaisuudet. Myös Linnamaa (2004: 23) korostaa, että verkostot tulisi nähdä tietoisena kehittämiskohteena. Huomiota tulisi erityisesti kiinnittää verkoston toimivuuteen vaikuttaviin elementteihin. Verkoston kehittämisen kannalta on tärkeä analysoida prosessien onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaikuttavia tekijöitä.

Linnamaa (2004: 87–91) on tutkinut verkoston toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä erityisesti aluekehittämisen kontekstissa. Verkoston toimivuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi hän on nostanut verkoston ominaisuudet, verkoston johtamisen sekä toimijoiden verkostovalmiudet. Nämä kolme tekijää viittaavat toimijuuteen sekä toimijoiden ominaisuuksiin, kun toimijoina tarkastellaan yksilöitä, organisaatioita ja verkostoa. Näiden tekijöiden lisäksi verkoston toimintaan vaikuttaa resurssit, tulkintojen yhdensuuntaisuus, instituutiot sekä verkostossa käsiteltävien teemojen ajanhenkisyys. Kokonaisuudessaan nämä verkoston toimintaan vaikuttavat tekijät ovat havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Verkoston toimivuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Linnamaa 2004: 88).

Verkoston ominaisuuksilla tarkoitetaan verkoston rakennetta sekä toimijoiden välisten yhteistoimintaprosessien laatua. Verkoston johtamisella viitataan pelien johtamiseen sekä verkoston rakentamiseen ottaen huomioon tulkinnat, toimijat sekä instituutiot. Toimijoiden verkostovalmiuksilla tarkoitetaan ihmisten erilaisia valmiuksia toimia verkostossa. Riippuen ihmisten tottumuksista ja aiemmista kokemuksista, ihmiset kokevat verkostoituneen toimintaympäristön joko uhkaksi tai luonnolliseksi tavaksi toimia. Verkostovalmiuksia voidaan tarkastella yksittäisten henkilöiden lisäksi myös organisaation kannalta. Verkoston toimivuuteen vaikuttavat myös organisaatioiden sisäiset verkostovalmiudet, sillä ne vaikuttavat organisaation kykyyn toimia verkostossa sekä yksilön mahdollisuuksiin osallistua verkoston toimintaan. Verkostovalmiuksien kehittäminen organisaatiossa vaatii huomion kiinnittämistä selkeisiin niin organisaatiota kuin verkostoakin koskeviin strategioihin sekä siihen, että kaikki organisaation jäsenet tiedostavat oman organisaation sekä verkoston strategiat. Yhteisten tavoitteiden ja strategian sisäistäminen mahdollistaa usean organisaation jäsenen osallistumisen verkoston toimintaan. (Linnamaa 2004: 87–89.)

Muita verkoston toimintaan vaikuttavia tekijöitä Linnamaa (2004: 87–91) nostaa esiin verkoston resurssit, tulkintojen yhdensuuntaisuuden, instituutioiden tuen ja

verkostossa käsiteltävien teemojen ajanhenkisyys. Verkoston resurssit ovat riippuvaisia muista verkoston toimintaan vaikuttavista elementeistä, mutta keskeiset asiat resurssien vaikuttavuudesta ovat resurssien tunnistaminen, luominen ja hyödyntäminen. Verkoston resursseina voidaan pitää muun muassa fyysisiä resursseja, organisaatioita (niiden osaaminen, kontaktit ja resurssit), rahoitusmahdollisuuksia, inhimillisiä resursseja sekä sosiaalista pääoma. Tulkintojen yhdensuuntaisuuden merkitys verkostoituneessa toimintamallissa on huomattava, sillä toimijoiden poikkeavat käsitykset verkoston luonteesta tai sen tavoitteista voivat hankaloittaa yhteistyötä ja heikentää sen tuloksia. Instituutioilla voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus verkoston toimivuuteen. Instituutioiden positiivinen vaikutus on niiden tuoma jatkuvuus ja selkeys muuten nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kun taas negatiivisena vaikutuksena voidaan pitää niiden jäykkyyttä, sillä instituutiot ovat suhteellisen pysyviä ominaisuuksia, joka voi myös rajoittaa verkoston toimintaa. Linnamaa korostaa, että ajanhengellä on ratkaiseva merkitys tärkeinä pidettäviin toimintapolitiikkoihin. Ajanhengellä viitataan arvoihin, asenteisiin ja yleisesti siihen tapaan, jolla asioita käsitellään ja miten niistä keskustellaan. Verkostossa ajanhenki vaikuttaa resurssien käyttöön, strategioiden sisältöön, verkoston luonteeseen ja muotoon sekä johtajuuteen.

Linnamaan ja Sotaraudan (2000: 43) mukaan verkostomainen toimintatapa edellyttää organisaatioiden, toimialakohtaisten ja maantieteellisten rajojen ylittämistä. Rajojen ylittäminen vaatii toimijoilta ajattelumallien ja toimintatapojen muuttamista, mikä koetaan usein haasteelliseksi. Yhdeksi tärkeimmistä pullonkauloista erilaisten rajojen ylittämisessä he listaavat, että konkreettisten näkyvien rajojen ja näkymättömien ajatus- ja toimintatapojen välistä eroa ei ole tunnistettu. Näkyviä rajoja ovat esimerkiksi institutionaaliset, sektorikohtaiset, organisaatiolliset tai maantieteelliset rajat, kun taas näkymättömät rajat pohjautuvat ajattelu- ja toimintamalleihin. Sotarauda ja Linnamaa (1998: 231) kuitenkin painottavat, että verkostoituneessa toiminnassa ei ole tarkoitus poistaa rajoja kokonaan. Niitä tarvitaan erottelemaan ketkä ovat mukana verkostossa sekä yksittäisissä toimintaprosesseissa ja ketkä jäävät niiden ulkopuolelle. Rajojen avulla voidaan myös asettaa verkostotoimijakohtaisia tavoitteita, jotka samalla sitouttavat jäseniä toimimaan tuloksellisesti.

Linnamaan (2004) mukaan verkostomaisen toiminnan oppiminen vaatii runsaasti aikaa, mikä tuo yhteistyöhön haasteellisuutta. Kollanus (2000: 33) toteaaakin, että usein verkostoituneen toimintamallin ongelmat pohjautuvat inhimillisiin tekijöihin, jolloin toimijoiden luottamus toimintamallin onnistumiseen voi horjua. Tällaisia tilanteita ilmenee, jos osapuolet ovat sitoutuneet toimintaan epätasaisesti, tavoitteet ovat määritelty epäselvästi tai toiminnan konkreettisten tulosten saavuttaminen vie liikaa aikaa. Myös yksittäisten henkilöiden kykenemättömyys yhteistyöhön sekä roolien selkeä jäsentelemättömyys voi vaarantaa koko verkoston toimintaa.

Vesalaisen (2002: 18) mukaan verkostomaisessa toimintamallissa on tärkeä tunnistaa niin kutsuttu verkoston tahto, joka on oleellinen tekijä verkoston toimivuuden kannalta. Tätä piirrettä voidaan tarkastella muun muassa kahden kysymyksen avulla; missä sijaitsee verkoston tahto ja mistä verkoston tahto muodostuu. Vesalaisen tulkinnan mukaan verkoston tahto sijaitsee toimijoiden välisissä suhteissa ja se oletetaan olevan olemassa silloin kun verkostotoimijat tiedostavat toiminnan yhteiset intressit sekä pyrkivät kehittämään suhteita yhteisten intressien toteuttamiseksi.

Hakanen ym. (2007: 5) nostavat yhdeksi verkostoituneen toiminnan onnistumisen sekä epäonnistumisen syyksi verkostoitumiseen liittyvän strategiatyön. Jos verkoston toimijat eivät sisäistä kumppanuuden tarkoitusta, mahdollisuudet yhteistyön onnistumiselle ovat pienet. Verkostoitunut toimintamalli edellyttää organisaatioilta niiden sisäistä selkeyttä ja johdonmukaisuutta sekä verkoston strategian sulauttamista osaksi organisaation strategiaa. Sotarauta ja Linnamaa (1997) korostavat, että strategisessa suunnittelussa liian usein tarkastellaan vain mitä tehdään ja missä tilanteessa tehdään sen sijaan, että keskityttäisiin prosessien laatuun. Tässä tarkastelunäkökulmassa pureudutaan virallisten strategiapapereiden ja juhlapuheiden takana vallitseviin yhteistoimintaprosesseihin, joiden pohjalta verkoston toiminta lopullisesti suuntautuu.

Tässä tutkielmassa verkoston toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä erityinen huomio kiinnitetään yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttaviin tekijöihin sekä verkoston johtamisen merkitykseen. Näiden tekijöiden vaikutusta tarkastellaan verkoston toimivuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

3.1 Yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttavat tekijät

Linnamaa (2004: 82) korostaa toimijoiden välisen yhteistoimintaprosessien laadun vaikuttavan verkoston toimivuuden ja menestymisen ominaisuuksiin. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa verkoston joustava ja nopea reagointikyky sekä kyky hyödyntää resursseja ja tulevaisuuden mahdollisuuksia tehokkaasti. Verkostoitunut toimintamalli koostuu lukuisista monisyisistä vuorovaikutteisista prosesseista. Prosesseilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toimenpiteiden ja tapahtumien sarjaa, jotka hallitsevat jokapäiväistä toimintaa verkostossa. Prosessit voivat olla rajattuja toimenpiteiden ja tapahtumien sarjoja, jotka kuitenkin liittyvät aina suurempiin jatkuviin prosessikokonaisuuksiin. Sotarauta ja Linnamaa (1997) toteavat artikkelissaan yhteistoiminnan muodostuvan yhteistyötä ja yhteishengestä. Yhteistyöllä tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa toimijat tekevät yhdessä yhteisen kohteen eteen. Kun taas yhteishengellä viitataan yhteisiin tapoihin ja periaatteisiin, joiden pohjalta tapahtumia tulkitaan.

Yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää toimijoiden välistä luottamusta, informaation kulkua, lisäarvoa, toimijoiden sitoutumista yhteistyöhön, päämäärien samansuuntaisuutta, toimijoiden kykyä oppia, foorumien määrää ja niiden laatua ja verkostotoimijoiden välistä työnjakoa. Näihin edellä listattuihin yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttaviin tekijöihin vaikuttaa verkostoituneen toiminnan strategisuus sekä organisointi. (Sotarauta 1997 ja Linnamaa 2004: 82.) Kuviossa 5 on havainnollistettu nämä yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttavat tekijät.



Kuvio 5. Yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttavat tekijät (mukaillen Sotarauta 1997 ja Linnamaa 2004: 191).

Yhteistyöprosessin laatuun vaikuttavat elementit vaikuttavat toinen toisiinsa, joten toimivuutta tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti. Kun toimijoiden välisten prosessien laatu on hyvä, se mahdollistaa verkostossa vallitsevien vahvuuksien tehokkaan hyödyntämisen. Kun taas prosessien laadun ollessa huono, se estää hyvistä aikomuksista ja strategioista huolimatta vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntämisen. (Sotarauta & Linnamaa 1999.)

Verkostokirjallisuudessa toimijoiden välistä luottamusta on tutkittu paljon. Luottamusta voidaan pitää avaintekijänä yhteistyöprosessien onnistumisen kannalta sekä monen laatuun vaikuttavan tekijän edellytyksenä. Luottamusta voidaan tarkastella yksilötasolla, eli ihmisten välisenä tekijänä, kuten myös organisaatiotasolla ja niiden eri yksiköiden välisenä ominaisuutena. Luottamuksen rakentamisen perustana on toisen osapuolen riittävän hyvä tunteminen. (Zand 1972, McEvily, Perrone & Zaheer 2003.) Luottamus muodostuu vähitellen pitkäjänteisen ja toistuvan yhteistyön kautta (Gulati 1995). McEvily ym. (2003: 91) jakavat luottamuksen vaikutusten tarkastelun kahteen näkökulmaan. Ensimmäinen lähestymistapa korostaa suoria vaikutuksia, joissa luottamuksen vaikutukset ilmenevät kommunikaatiossa, konfliktien hallinnassa, neuvotteluprosesseissa, tyytyväisyydessä ja suorituskyvyssä

(sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla). Toinen lähestymistapa kiinnittää huomiota luottamuksen mahdollistaviin vaikutuksiin, jolloin luottamus luo ja vahvistaa edellytyksiä. Tämä ilmenee esimerkiksi toisen osapuolen käyttäytymisen positiivisena tulkintana, joka vaikuttaa yhteistyöhön ja parempaan suorituskykyyn.

Carneyn (1998: 460) tulkinnan mukaan luottamusta voidaan tarkastella toimijoiden välisenä vastavuoroisuutena tai yhteisöllisenä kulttuurina. Yhteisöllinen kulttuuri merkitsee yksilöiden oman paikan hyväksymistä sekä halua toteuttaa toimia ja rooleja, jotka edistävät yhteistä etua. Tällaista yhteistyötä kutsutaan myös oman edun oikein ymmärtämisen periaatteeksi. Sotarauta ja Linnamaa (1997: 69, 184) korostavat artikkelissaan myös luottamuksen ja vastavuoroisuuden merkitystä verkostomaisessa toimintamallissa. Toimijoiden välinen luottamus perustuu yhteisiin pelisääntöihin ja sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa huolenpitoa.

Toimijoiden välinen luottamus vaikuttaa informaation kulkuun, toimijoiden sitoutumiseen ja oppimiseen. Toisiinsa luottavat osapuolet jakavat oleellista, kattavaa, yksityiskohtaista ja ajankohtaista tietoa. Luottamuksen ansiosta osapuolet hyväksyvät keskinäisen riippuvuuden ja sen, että toinen osapuoli voi kontrolloida heidän omaa käyttäytymistä sopimuksen mukaisesti. Luotettavassa ilmapiirissä osapuolet ovat avoimempia ja sitoutuneempia yhteiseen tavoitteeseen sekä myös vastaanottavaisempia uudelle informaatiolle ja toimintatavoille. (Zand 1972: 230–232, Hunt & Morgan 1994.) Carney (1998: 460) tiivistää luottamuksen edistävän positiivista yhteyttä sekä vähentävän negatiivisia vaikutuksia.

Verkostoituminen on yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, joka edellyttää toiminnan kannalta oleellisen tiedon ja osaamisen jakamista verkoston toimijoiden kesken (Valkokari ym. 2008: 15). Yksi merkittävimmistä yhteistoiminnan laatuun vaikuttavista tekijöistä onkin toimijoiden välinen informaation kulku. Käytännössä on lähes mahdotonta saavuttaa täydellinen informaation kulku toimijoiden välillä, mutta tärkeintä onnistuneen yhteistyön kannalta on avoimuus ja jokaisen toimijan aito halu jakaa olennainen informaatio muille verkostotoimijoille. Tieto siitä, että jokainen toimija voi luottaa muiden toimijoiden haluun jakaa tietoa, vähentää kitkaa konfliktitilanteissa, jos jostakin syystä oleellinen informaatio on jäänyt jakamatta. (Gulati 1995, Linnamaa 2004: 82.)

Lähtökohtaisesti verkostoituneessa toimintamallissa kukin toimija tuo oman lisäarvonsa verkostoon, mutta myös vastavuoroisesti yksittäisen toimijan tulisi saada yhteistyön kautta lisäarvoa itselleen. Yhteistyöstä saatavaa lisäarvoa voi heikentää se, että jotkin verkostotoimijat pyrkivät vain hyötymään verkoston positiivisista vaikutuksista tuomatta omaa panostaan verkoston toimintaan. Yksittäisen toimijan tuoma lisäarvo voi perustua tietoon, taitoon, rahallisiin resursseihin sekä myös uusien ajatusmallien esiintuontiin tai erilaisten päämäärien yhteensovittamiseen. (Linnamaa 2004: 82.)

Toimijoiden sitoutuminen on yksi merkittävimmistä verkostossa tapahtuvan yhteistyön toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä lisäarvon tuottamisen edellytyksistä. Toimijoiden sitoutumiseen verkoston yhteisten tavoitteiden toimeenpanemiseksi vaikuttavat monet tekijät. Toimijoiden motivaatioon vaikuttaa muun muassa resurssien riittävyys. Se vaikuttaa yhteistyöhön osallistumisen mielekkyyteen ja merkityksyyteen. Rahallinen resurssi viittaa siihen, kuinka merkittävänä yhteistyö nähdään ja miten siihen suhtaudutaan. Myös verkostoissa käsiteltävien teemojen ajankohtaisuus sekä kannustimet vaikuttavat toimijoiden sitoutumisen ylläpitämiseen. Sitoutumiseen vaikuttaa myös työn tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Tulosten ja työn vaikuttavuuden ilmeneminen vie usein aikaa, joten sitoutuminen verkostomaiseen toimintaan voi tästä syystä heikentyä ajan kuluessa. (Hunt & Morgan 1994, Linnamaa 2004: 82–83.)

Aikaisemmin tässä kappaleessa käsiteltiin verkoston toimintaan vaikuttavana tekijänä tulkintojen yhdensuuntaisuutta. Sitä voidaan pitää laajempänä kokonaisuutena kuin yhteistyöprosessin laatuun vaikuttavaa tekijää toimijoiden päämäärien samansuuntaisuutta. Päämäärien samansuuntaisuudella tarkoitetaan sitä, että toimijoiden yhteistyölle asettamat tavoitteet ovat riittävän lähellä toisiaan, jotta yhteistoiminnasta löydettäisiin yhtymäkohtia. (Linnamaa 2004: 83, 91.)

Verkostossa tapahtuvalla oppimisella tarkoitetaan sitä, että verkostotoimijat oppivat yhteistyön myötä uusia ajatusmalleja ja toimintatapoja sekä myös oppivat pois vanhoista toimintalogiikoista. Jälkimmäinen oppimisen muoto koetaan yleensä haasteellisemmaksi, koska ajatusmallit ja toimintatavat ovat usein syvälle juurtuneita. Verkostojen avulla toimijat saavat toisiltaan käyttöönsä uutta tietoa hankkimatta sitä

itse sekä tämän lisäksi yhdistettäessä resursseja syntyy myös uutta tietoa. (Linnamaa 2004: 83.) Vesalaisen (2002: 15) mukaan verkostoja voidaan tarkastella joko oppijoina tai oppimisfoorumeina. Organisaatiot ja verkostot ovat oppivia, jos ne kykenevät arvioimaan toimintaansa, analysoimaan sitä ja havaintojensa mukaan muuttamaan toimintaansa sitä kehittäväällä tavalla. Tärkeänä pidetään myös toimijoiden välisten suhteiden tiedostamista kehittämiskohteena ja, että niiden eteen tehdään myös kehittämistoimenpiteitä. Verkosto tarjoaa sen toimijoille hyvän oppimisympäristön, jolloin sitä voidaan pitää oppimisfoorumina. Verkostotoimijoiden kannalta hyvänä oppimisympäristönä voidaan pitää haastavaa, avointa, luottamuksellista sekä vuorovaikutteista ympäristöä. Tällaiset ominaisuudet omaavassa verkostossa organisaatioilla ja yksittäisillä henkilöillä on mahdollisuus kehittää omakohtaisia taitoja ja tietämystä. Verkostoja voidaankin pitää järjestelminä, jotka mahdollistavat verkostotoimijoiden oppimisen.

Verkostoituneessa toimintamallissa onnistuneeseen yhteistyöhön vaikuttaa olennaisesti se, että toimijoiden välillä on runsaasti toimivia foorumeja. Foorumien kautta yhteistoimintaprosesseja voidaan viedä eteenpäin. Foorumeissa tulee kiinnittää erityistä huomiota niissä tapahtuvan keskustelun jäsentymiseen ja laatuun. Informaation tehokkaan välittämisen kannalta monipuolisten ja toimivien foorumien merkitys korostuu. Yhteistoimintaprosessien onnistumisen kannalta on myös oleellista sopia toimijoiden välisestä työnjaosta sekä kunkin toimijan vastuusta. Selkeä työnjako tehostaa yhteistyötä. Työnjako edellyttää kuitenkin, että verkoston toimijat tuntevat toisensa ja tiedostavat käytettävissä olevat resurssit. Toisaalta liiallista työnjakoa tulisi myös välttää, sillä se voi johtaa uusien raja-aitojen syntymiseen toimijoiden välillä. (Sotara & Linnamaa 1997, Linnamaa 2004: 83.)

Kuviossa 5 keskiosaa ympäröivät kehät kuvaavat toiminnan strategisuuden ja organisoinnin vaikuttavuutta yhteistoimintaprosessien laadun osatekijöihin. Vaikutus voi olla joko prosessien laatua tukevaa tai heikentävää. Sotaraudan (1996) tulkinnan mukaan verkoston strategisessa suunnittelussa on olennaisinta pitkäjänteisyys sekä tulevaisuuteen suuntautuva katsantokanta. Olennaista on myös pyrkiä tarkastelemaan kokonaisuuksia keskittyen olennaisiin asioihin sekä resurssien koordinointi mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti.

3.2 Johtamisen merkitys verkoston toimivuuteen

Tässä kappaleessa tarkoitetaan perehtyä verkostojen johtamiseen. Aihetta tarkastellaan seuraavien kysymysten kautta; mitä verkostojen johtaminen on, miten verkostojen johtamisella voidaan vaikuttaa verkostojen toimivuuteen sekä mihin verkoston johtamisessa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota? Tässä tutkielmassa halutaan korostaa verkoston johtamista keinona vaikuttaa yhteistoimintaprosessien laatuun.

Perinteisessä verkostoajattelussa verkostot mielletään ei-hierarkkiseksi ja johtamattomiksi toimintamalleiksi, joissa yksikään toimija ei nouse ainakaan pysyvästi muiden yläpuolelle (Linnamaa & Sotarauta 2000: 41–42). Järvensivun ja Möllerin (2009) mukaan on kuitenkin jopa hyödyttömiä väittää, että verkostojen ei voitaisi johtaa. Heidän tulkintansa mukaan verkostojen johdetaan koko ajan. Kickert ja Koppenjan (1997) puolestaan toteavat verkoston johtamisen ilmenevän toimijoiden toisiinsa kohdistamana vaikutuksena. On siis mahdollista, että johtajia on enemmän kuin yksi ja johtajana voi toimia teoriassa kuka vain verkoston toimija. Tähän Sotarauta ja Linnamaa (1997) tarkentavat, että verkostoa ei hallitse mikään ulkopuolinen taho, vaan verkoston hallinnassa on kyse pyrkimyksestä toimijoiden väliseen tasapainoon.

Verkostojen johtaminen koostuu monimutkaisesta toimintojen kokonaisuudesta. Lyhyesti määriteltynä verkostojohtaminen rakentuu toimenpiteistä, jotka edistävät verkoston toimivuutta. (Järvensivu & Möller 2009.) Linnamaa (2004; 182) mukaan johtamisen tarpeellisuus korostuu erityisesti kompleksisten verkostojen toiminnan suuntaamisessa, verkostossa toteutettavien monimutkaisten yhteistoimintaprosessien suunnittelemisessa sekä niiden toteutuksessa, ongelmatilanteissa sekä toimijoiden välisen informaation hankkimisessa, luomisessa sekä levittämisessä. Erityisesti kompleksiset verkostot, millaisia julkisten organisaatioiden muodostamat ja valtuutuksella perustetut verkostot yleensä ovat, edellyttävät toiminnan hallintaa ja koordinaatiota (Provan & Kenis 2008).

Tarkasteltaessa verkostojen johtamista on oleellista tunnistaa sen eroavaisuudet verrattain yksittäisen organisaation johtamiseen. Verkoston johtamisessa täytyy ottaa huomioon monen organisaation näkökulma, kun taas yhden organisaation

johtamisessa näkökulmia on vain yksi. Verkoston johtamisen kannalta on oleellista ymmärtää verkoston muodostuvan eriasteisista sosiaalisista suhteista toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, joiden yhteistyö perustuu yhteisiin intresseihin. Keskinäisen riippuvuuden ymmärtäminen ja sen hyväksyminen ovat edellytyksiä verkostosuhteen syntymiselle. Toimijoiden väliset suhteet eivät ole hierarkkisia vaan ne perustuvat toimijoiden väliseen lojaalisuuteen, solidaarisuuteen, luottamukseen sekä keskinäiseen tukemiseen. Verkoston johtamisen kannalta tämä tarkoittaa erityisen huomion kiinnittämistä toimijoiden välisten vakaiden ja tiiviiden yhteistyösuhteiden luomiseen sekä niiden ylläpitämiseen. (Linnamaa 2004.)

Kompleksisten verkostojen johtaminen on ollut aiheena julkisen hallinnon keskusteluissa ja julkisen hallintaan liittyvässä kirjallisuudessa. Suurimmassa osassa näissä kirjallisuudessa on päädytty siihen tulokseen, että ilman riittävää verkostojohdamisen strategioita, on vaikea saavuttaa legitimoituja ja tuettuja tuloksia. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että verkostojohdaminen liittyy vahvasti hyvien tulosten saavuttamiseen. Erityisesti yhdistävä johtamistyyli (connective management style) on oletettu olevan tehokas johtamisstrategia verkostoissa. Yhdistävää johtamisstrategiaa voidaan pitää tiettyjä rajoja rikkovana toimintana, joka liittyy toimijoiden väliseen esimerkiksi maantieteellisten- tai sektorikohtaisten rajojen ylittävään yhteistyöhön. (Edelenbos, Van Buuren & Klijn 2013.)

Verkostojohdaja tuo ihmiset yhteen ja keskittyy toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sekä suhteiden edistämiseen kehittäen ja tutkien toiminnan sisältöä sekä pyrkien resurssien ja yhteisen sisällön tehokkaaseen jakamiseen (Edelenbos ym. 2013: 133). Verkosto voidaan ajatella muodostuvan toisistaan riippuvaisten toimijoiden välisistä moninaisista vuorovaikutteisista prosesseista. Linnamaan (2004: 182) tiivistää verkostojen johtamisessa olevan kyse toiminnasta, jolla pyritään toimijoiden välisten vuorovaikutusprosessien edistämiseen, vuorovaikutussuhteiden välittäjän toimimiseen sekä toiminnan suuntaamiseen kohti sille asetettuja suuntaviivoja ja tavoitteita.

Karlöf (1999: 114) tiivistää johtajuuden kolmeen kohtaan. Ensimmäisessä kohdassa korostetaan, että johtajuus on toiminnan suuntaviivojen määrittämistä. Toinen kohta käsittelee kykyä saada ihmiset mukaan toimintaan. Kolmannessa kohdassa johtajuus

nähdään kykynä saada ihmiset toimimaan niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtajan tärkein tehtävä on reagoida jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön sopeuttaen, tehostaen ja muuttaen toimintaa, kuitenkin tarkastellen kokonaisuutta pitkäjänteisesti ja strategisesti. Näiden toteuttamiseksi johtajan tärkein väline on tehokas kommunikointi.

Johtajan ja johdettavan voidaan nähdä olevan osa jatkuvaa prosessia, jossa toiminnan tavoitteet ja suuntaviivat määritellään ja muotoillaan uudelleen. Johtajan tulee ottaa huomioon johdettavien tarpeet ja motivaatiot laadittaessa toiminnan tavoitteita ja suuntaviivoja. Tässä korostuu johtajan ja johdettavien välinen toimiva vuorovaikutus, sillä heidän tavoitteet eivät välttämättä ole samanlaiset. Myöskään johdettavien tavoitteet eivät välttämättä ole keskenään yhtäläiset. Verkostoituneen toimintamallin haasteena onkin erilaisten intressien yhteensovittaminen sekä toimijoiden motivointi, sillä verkoston tavoite on harvoin organisaatioiden oman toiminnan kannalta tärkein tehtävä. (Linnamaa 2004: 79, 181.)

Verkoston johtaminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen pelien johtamiseen (game management) ja verkoston rakentamiseen (network structuring). Pelien johtamiskontekstissa verkosto ajatellaan olevan toimintaympäristö, jossa erilaisia pelejä pelataan. Verkoston muodolliset ja epämuodolliset säännöt muodostavat pelien puitteet. Kaikki verkoston toimijat eivät välttämättä osallistu kaikkiin pelattaviin peleihin, vaan osallisena voi olla vain osa toimijoista. Peliin osallistuvilla toimijoilla on omat tavoitteensa pelin suhteen. Pelien tavoitteena onkin pyrkimys lähentää näitä erilaisia päämääriä sekä etsimään ratkaisuvaihtoehtoja niiden väliltä. Pelien johtamisessa verkosto otetaan annettuna, kun taas verkostojen rakentamisessa pyritään muuttamaan verkoston institutionaalista rakennetta eli käytännössä toimijoiden välisiä verkostosuhteita. Rakentamisella tarkoitetaan esimerkiksi uusien jäsenien ottamista verkostoon tai vanhojen jäsenien sulkemista sen ulkopuolelle, resurssien uudelleenkohdentamista, sääntöjen, normien, arvojen ja tulkintojen muokkaamista. Verkoston rakenteet ovat kuitenkin suhteellisen pysyviä elementtejä. (Klijn, Koppenjan & Termeer 1995: 439–442, Kickert & Koppenjan 1997, Linnamaa 2004: 183–184.)

Klijnin ja Teismanin (1997: 105–112) mukaan verkostoa johdettaessa pelien johtamisen ja verkoston rakentamisen näkökulmasta, täytyy näitä molempia tarkastella edelleen tulkintojen, toimijoiden sekä instituutioiden näkökulmasta. Nämä johtamisessa huomioon otettavat kohteet ovat koottuna taulukossa 1.

Taulukko 1. Johtamisen strategiat verkostoissa (mukaillen Linnamaa 2004: 185, Klijn & Teisman 1997: 106).

	TULKINNAT	TOIMIJAT	INSTITUUTTIOT
PELIEN JOHTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Toimijoiden tulkintojen tarkastelu etsien niissä vallitsevia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia - Toimiminen näiden erilaisten tulkintojen ja päämäärien lähentämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Valikoiva aktivointi ja passivointi: pelin kannalta tärkeitä resursseja omaavien toimijoiden mobilisointi ja pelin kannalta haitallisten toimijoiden passivointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituutioiden kehittäminen, ylläpitäminen ja muuttaminen pelien onnistumisen kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla
VERKOSTON RAKENTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Toimijoiden verkostoa koskevien tulkintojen uudelleenmuotoilu (esim. tulkinnat verkoston tarkoituksesta ja toimijoiden rooleista osana verkostoa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston rakenteen muuttamien ottamalla mukaan uusia toimijoita tai muokkaamalla jo mukana olevien toimijoiden asemaa verkostossa 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston puiteiden reformointi muuttaen sääntöjä ja resursseja

Toimijoiden tulkinnat ongelmista, verkoston toisista toimijoista, riippuvuussuhteista sekä yhteistyön eduista ja haitoista poikkeavat yleensä toisistaan. Tulkinnat ovat usein syvälle juurtuneita ja ne ovat vaikeasti muutettavissa, mutta usein ne muokkautuvat yhteistyön myötä. Haasteita yhteistyöhön voi kuitenkin aiheutua toimijoiden haluttomuus sekä kykenemättömyys mukauttaa omia tulkintojaan. Verkostojohtamisessa tulkintojen huomioon ottamisessa on kyse toimijoiden arvojen, tavoitteiden ja näkökulmien erilaisuuksien sekä samankaltaisuuksien tarkastelusta ja näiden tulkintojen lähentämisestä. Verkostojohtajan tulee luoda tai ylläpitää mahdollisuuksia toimijoiden väliselle avoimelle keskustelulle. (Hejden van der 1996, Termeer & Koppenjan 1997, Klijn & Teisman 1997: 106–108, Linnamaa 2004: 184.)

Verkostot ovat usean toimijan sekä niiden välisten vuorovaikutussuhteiden muodostamia kokonaisuuksia. Verkostojohtajan tehtävänä on vaikuttaa verkoston kokoonpanoon, ketä verkostossa toimii ja ketä jää sen ulkopuolelle, sekä toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Verkostojohtajan on pyrittävä kartoittamaan verkostotoimijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä tähän perustuen kannustaa tärkeitä resursseja omaavia toimijoita osallistumaan yhteistyöhön tai päinvastoin passivoida toimijoita joilla on haitallinen vaikutus yhteistyöhön. Tällä pyritään vaikuttamaan koko verkoston tai yksittäisten pelien kokoonpanoihin. (Linnamaa 2004: 184–185.)

Verkoston instituutiolla tarkoitetaan sen toimintatapoja, sääntöjä ja resursseja sekä organisaationaalisia piirteitä. Verkoston johtamisen kannalta instituutioiden huomioon ottaminen merkitsee niiden mahdollisuuksien ja rajallisuuksien ennakoimista sekä muokkaamista mahdollisimman sujuvan yhteistyön takaamiseksi. Linnamaan mukaan verkostojen johtamista voidaan arvioida seuraavien kysymysten kautta; onko toimijoiden välillä vuorovaikutusta ja kuinka tiivistä sekä avointa se on, millä perusteilla toimijat ovat valikoituneet mukaan verkostoon, onko toimijoiden erilaisia tulkintoja kyetty lähentämään, onko prosessien laatuun pyritty vaikuttamaan sekä miten prosessit ovat edenneet. (Linnamaa 2004: 185-186.)

4 TEAM FINLAND – TALOUDELLISTEN ULKOSUHTEIDEN VERKOSTO

Team Finland on taloudellisten ulkosuhteiden verkosto, joka kokoaa yhteen Suomen taloudellisia ulkosuhteita, yritysten kansainvälistymistä, Suomeen suuntautuvia investointeja ja maakuvaa edistävät valtiorahoitteiset organisaatiot. Verkoston tarkoituksena on toimijoiden välisen tiiviin yhteistyön kautta pyrkiä selkeään ja asiakaslähtöiseen toimintamalliin, jossa toimijoiden tekemistä ohjaa yhteinen strategia. Tavoitteena on myös edistää joustavaa yhteistyötä valtion ja yksityisten toimijoiden välillä. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Team Finland on strateginen verkosto, sillä se on tietoisesti muodostettu, sillä on rajat ja sen toimintaa ohjaavat yhteiset tavoitteet. Verkosto perustettiin Matti Alahuhdan johtaman työryhmän laatiman raportin sekä Suomi-talo selvityksen pohjalta vuonna 2012. Molemmat raportit korostivat tiiviin yhteistyön ja yhteisen strategian tärkeyttä edellytyksenä Suomen taloudellisten ulkosuhteiden sekä taloudellisten etujen edistämiseksi. Ensimmäinen strategia laadittiin vuodelle 2014, jonka aikana keskityttiin uudistamaan organisaatioiden toimintaa ja toimijoiden välistä työnjakoa. Tällä hetkellä verkoston kehityksessä ollaan päästy vaiheeseen, jossa uudistusten vaikutukset ovat jo havaittavissa muun muassa asiakkaille suunnatuissa palveluissa sekä valtion varojen käytön tehostumisessa. Tässä vaiheessa toiminnan jatkuva arviointi onkin tärkeää verkoston tulevaisuuden kannalta.

Team Finland –verkostolla on kolme päätehtävää, jotka tukevat vahvasti toinen toisiaan. Verkoston ensisijaisena tehtävänä on tukea yritysten kansainvälistymistä ja vientiä tarjoamalla kokonaisvaltaista kansainvälistymispalvelua. Tukea halutaan suunnata erityisesti pienille ja keskisuurille kansainvälisille markkinoille pyrkiville tai siellä jo toimiville yrityksille, sillä pk-yrityksissä nähdään suuri potentiaali Suomen taloudellisen menestymisen kannalta. Viennin edistämisen lisäksi verkoston tehtävänä on tuottaa aktiivisesti informaatiota Suomesta houkutelakseen ulkomaisia investointeja sekä kirkastaa Suomen maakuvaa. Onnistunut maakuvaviestintä helpottaa yrityksiä toimimaan ulkomailta sekä samanaikaisesti houkuttelee investointeja Suomeen. Näillä tehtäväkentillä haetaan pysyviä ja positiivisia vaikutuksia Suomen kansantalouteen. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

4.1 Team Finland -verkoston ohjaus ja rakenne

Provan ja Kenis korostivat erityisesti julkisten organisaatioiden muodostaman verkoston edellyttävän toiminnan selkeää hallintaa ja koordinoitua. (Provan & Kenis 2008). Team Finland –verkostolle on nimetty johto sekä strategian toimeenpanevat ja toimintaa koordinoivat tahot. Team Finland perustettiin Valtioneuvoston kanslian ohjauksen alaisuuteen. Pääministerin johtaman taloudellisten ulkosuhteiden ohjausryhmä laatii verkostolle vuosittain strategiset linjaukset, jotka sisältävät muun muassa toiminnan painopisteet ja tavoitteet. Pääministerin lisäksi ohjausryhmään kuuluvat elinkeinoministeri, ulkomaankauppa- ja kehitysministeri, ministeriöiden (VNK, TEM, UM ja OKM) kansliapäälliköt sekä muutama elinkeinoelämän edustaja. Verkoston keskeisimmistä toimijoista on koottu verkoston johtoryhmä, jonka tehtävänä on toimeenpanna ohjausryhmän asettamat tavoitteet. Valtioneuvoston kanslian alaisuudessa toimiva taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö toimii Team Finland –verkoston sihteeristönä, joka koordinoi verkoston toimintaa sekä valmistelee strategiaan liittyviä asioita. (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2016) Jokaisella verkostotoimijalla on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen esiin tuomalla uusia ideoita ja toimintatapoja. Verkoston kaikkia toimijoita kannustetaan osallistumaan aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. (Valtioneuvoston kanslia 2013.)

Team Finlandissa verkoston johtajuus ilmenee toiminnan suuntaviivojen määrittämisessä, strategisten tavoitteiden toimeenpanemisessa ja niiden toteutumisen seurannassa sekä toiminnan kehittämisessä. Verkoston johtamiseen osallistuu useita henkilöitä verkoston keskeisimmistä organisaatioista. Kuten strategiselle verkostolle on ominaista, Team Finlandista on pyritty luomaan vakiintunut organisoitumisen muoto ja siihen on luotu pysyviä foorumeita toiminnan organisoinnin selkeyttämiseksi. Näitä foorumeita pyritään jatkuvasti kehittämään tuloksellisen toiminnan takaamiseksi.

Kappaleessa 2.2. määriteltiin Klintonin ja Sjöbergin (2003) tulkinnan mukaisesti strateginen verkosto kahden tai useamman toimijan organisoiduksi yhteistyöksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Strategisessa verkostossa toimijoiden joukko on tietoisesti valikoitu ja siinä on selkeästi rajattu ketkä kuuluvat verkostoon. Team Finland täyttää nämä strategisen verkoston piirteet, sillä sen toiminta perustuu

useamman toimijan organisoituun yhteistyöhön, sillä on selkeät rajat ja se koostuu pelkästään valtionrahoitteisista yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistävästä toimijoista. Verkoston rakenne muodostuu kolmesta ydintoimijasta sekä niiden alaisuudessa toimivista julkisrahoitteisista organisaatioista niin kotimaassa kuin ulkomailla. Verkoston ydintoimijat ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimivat organisaatiot ovat Finpro, Tekes, Finnvera, Teollisuussijoitus, ELY-keskukset ja Suomalais-Venäläinen ja Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Ulkoministeriön hallinnonalaan kuuluvat taas Finnfund ja Finnpartnership. Näiden lisäksi verkoston toimintaan osallistuvat ulkoministeriön ohjauksessa olevat edustustot maailmalla. Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksessa toimii Kulttuuri- ja tiedeinstituutit. Verkostoon kuuluvien toimijoiden rajoitus pelkästään valtionrahoitteisiin organisaatioihin ei sulje pois Team Finlandin tiivistä yhteistyötä yritysten, järjestöjen sekä korkeakoulujen kanssa. Itseasiassa yhteistyö näiden tahojen kanssa on oleellisen tärkeää verkostolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Valtioneuvoston kanslian 2016.)

Team Finland –verkosto on Barbásin (2002) ja Möllerin (2004) määrittämien mukaan hajautettu verkosto, jossa toimijat ovat rajoittamattomassa yhteydessä keskenään. Rakenne mahdollistaa joustavan tiedon ja ideoiden vaihdon sekä näiden yhteensovittamisen verkostotoimijoiden välillä. Maantieteellisesti verkoston ulottuvuus on laaja, joka edistää palveluiden saatavuutta yritysten kannalta.

4.2 Verkostomaisen toimintamallin tavoitteet ja niiden toteutus

Team Finlandin verkostoituneen toimintamallin lähtökohtana on julkisrahoitteisten organisaatioiden tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantaminen poistamalla päällekkäisyyksiä palveluiden tuottamisessa sekä koordinoimalla olemassa olevat resurssit aiempaa tehokkaammin. Verkosto-organisaatioiden yhteistyöllä tavoitellaan parempaa palvelutasoa ja asiakaslähtöisempää toimintaa. Suomen taloudellisen hyvinvoinnin kannalta suurin potentiaali nähdään pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joten Team Finlandissa ensisijaisesti pyritään tukemaan pk-yrityksiä kehittämään kansainvälistä liiketoimintaansa. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Team Finland –verkostoa perustettaessa taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä laati raportissaan verkostolle kuusi tavoitetta, jotka he näkivät edellytyksiksi tulokselliselle toiminnalle. Ensimmäisien vuosien aikana tavoitteita on menestyksekkäästi saavutettu, mutta niin kuin verkostomaiselle toiminnalle on ominaista, toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Erityisesti kuluneen vuoden aikana on toteutettu merkittäviä toiminnan kehityshankkeita.

Verkoston ensimmäisenä tavoitteena on toimia strategisesti ja pitkäjänteisesti. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii suunnitelmallista, dynaamista ja sitoutunutta toimintaa. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi luotiin taloudellisten ulkosuhteiden ohjausryhmä, joka laatii ja ylläpitää jatkuvasti päivittyvää strategiaa sekä suunnittelee toimenpiteet sen toteuttamiseksi. Ohjausryhmä laatii verkostolle strategian vuosittain ja vuoden puolivälissä sen toteutumista arvioidaan. Tarkoitus ei kuitenkaan ole laatia joka vuosi täysin uutta strategiaa vaan tarpeiden ja arvioiden mukaisesti linjataan toiminnan uudet painopisteet sekä eri osa-alueiden kehittämistarpeet. (Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä 2012.)

Toisena tavoitteena on taata yhteistoimintaan kykenevä verkosto. Yhteisen strategian toteutus vaatii tiivistä yhteistyötä organisaatioiden ja myös yksittäisten henkilöiden välillä sekä jokaisen osapuolen sitoutumista toimintaan. Tämän tavoitteen ydinajatuksena on, että aiemmasta siiloutuneesta toimintamallista eli omaan organisaatioon keskittyvästä ajatusmallista on opittava pois ja sitouduttava toteuttamaan yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa yhteistä strategiaa. Tämä on suunniteltu toteuttavan luomalla tehokas kannustinjärjestelmä ja mekanismit yhteiseen asiakkuuksien hallintaan sekä viestintään. (Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä 2012.)

Myös vuoden 2015 hallitusohjelman toimintasuunnitelmassa on linjattu, että muun muassa toimijoiden yhteistyötä tiivistämällä vahvistetaan Team Finland –verkostoa. Tämä on yksi toimenpide, jolla pyritään parantamaan kilpailukykyä sekä yritystoiminnan edellytyksiä. Tämä on suunniteltu toteutettavan takaamalla verkoston toiminnalle riittävät resurssit, jatkamalla Team Finland –toimijoiden palvelujen yhteen kokoamista ja digitalisoimalla palveluprosessit, käynnistämällä kansainvälistymistä, vientiä sekä ulkomaisia investointeja edistävät kasvuohjelmat, jatkamalla palvelujen

päällekkäisyyksien karsimista ja koordinoimalla toimintoja tehokkaammin sekä parantamalla yhteistyötä sidosryhmien kanssa. (Hallituksen julkaisusarja 13/2015) Team Finland –toiminnan kehittämiseksi on perustettu työryhmä syksyllä 2016, jonka tehtävänä on kartoittaa verkoston kehittämistarpeet toiminnan selkeyttämiseksi sekä yhteistyön tiivistämiseksi. Tämä on osa hallitusohjelman toteutusta. Tavoitteena on rakentaa toimintaa yhtenäisemmäksi ja saada verkostotoimijat sitoutumaan tiiviimmin strategian toteutukseen.

Informaation kulkua verkostotoimijoiden kesken on pyritty helpottamaan yhteisellä intranetillä. Tämä mahdollistaa verkoston sisäisen viestinnän ja tiedottamisen sekä yksittäisten henkilöiden pysymisen ajan tasalla verkostoa koskevissa asioissa. Toimijoiden yhteistyötä helpottamaan on kehitetty yhteinen asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka myös auttaa asiakkaan kokonaisvaltaisessa palvelemisessa. Syksyllä 2016 avattu koko verkoston yhteinen kohtauspaikka Team Finland –talo edesauttaa suurelta osin toimijoiden välistä yhdessä työskentelyä. Yhteisten toimitilojen tarkoituksena on madaltaa organisaatioiden rajoja ja yhdessä tekemisen kynnyksiä. Tämä vaikuttaa ideoiden, informaation ja ihmisten vaivattomaan liikkuvuuteen verkoston sisällä. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Mittavat hankkeet verkoston toimivuuden takaamiseksi sekä asioiden ajanhenkisyys osoittavat, että verkoston toimintaa pidetään merkittävänä. Nämä tekijät osaltaan vaikuttavat toimijoiden sitoutumiseen verkoston strategian toimeenpanemiseksi. Toimijoiden sitouttamisessa kuitenkin korostetaan ministereiden sekä ministeriöiden virkamiesjohdon roolia (Valtioneuvoston kanslia 2013).

Toiminnan asiakaslähtöisyys on yksi Team Finland –verkoston tärkeimmistä tavoitteista. Verkoston tulee kyetä palvella asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti sekä pitkäjänteisesti riippumatta yrityksen koosta, toimialasta tai kansainvälistymisvaiheesta. Palveluita ja niiden laatua on kehitettävä sekä työntekijöiden osaamista parannettava jatkuvasti. (Taloudellisten ulkosuhteidenverkosto 2012.) Toiminnan asiakaslähtöisyyden takaamiseksi pääseminen verkoston palvelujen pariin on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi. Verkostossa on otettu käyttöön niin kutsuttu yhdenluukun toimintamalli, jonka tarkoituksena on, että yritys saa yhden yhteydenoton kautta asiantuntevaa ja

kattavaa opastusta verkoston tarjoamista kansainvälistymispalveluista. Yhteydenoton pohjalta yrityksen tilanteen ja tarpeet huomioiden verkoston asiantuntijat kokoavat palvelukokonaisuusehdotuksen. (Valtioneuvoston kanslia 2016.)

Kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on kovaa, joten verkoston on osaltaan varmistettava suomalaisille yrityksille kilpailukykyiset toimintaedellytykset suhteessa kilpailijamaihin. Vaikka vertailu maiden välillä on haastavaa järjestelmien rakenteellisten erojen vuoksi, tulee koko taloudellisten ulkosuhteiden järjestelmän tehokas resursointi varmistaa verrattain kilpailijamaiden vastaaviin resursseihin. Yhtenä merkittävänä tekijänä yritysten kansainvälistymisprosessin onnistumisessa on rahoituksellisten tarpeiden täyttäminen. Verkoston tulee myös pyrkiä vaikuttamaan kansainväliseen regulaatioympäristöön, jotta saataisiin poistettua yritysten kannalta epäedulliset kaupan esteet. (Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä 2012.) Hallituksen toimintasuunnitelman (2015) linjauksen mukaan julkisten rahoituslaitosten rahoitusta vahvistetaan, jotta yritysten rahoitusasema pystyttäisiin takaamaan vähintään keskeisten kilpailijamaiden tasolle.

Team Finland –verkoston viidentenä tavoitteena on ennakoiva toiminta sekä uusien mahdollisuuksien kartoittaminen ja niiden tehokas hyödyntäminen. Nopeasti muuttuvilla maailmanmarkkinoilla syntyy jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja aukeaa uusia markkina-alueita. Jotta yritykset pääsisivät hyödyntämään nämä mahdollisuudet, tulee verkoston tuottaa kattavaa ja ajantasaista analyysiä markkinoiden mahdollisuuksista ja mahdollisista tulevista trendeistä. Tämän tavoitteen toteutus edellyttää tiivistä yhteistyötä julkisen sektorin, yritysten ja yliopistojen välillä. (Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä 2012.)

Suomen on aktiivisesti ja suunnitelmallisesti edistettävä omia etujaan ja pyrittävä laaja-alaiseen vaikuttamiseen. Kuudennen tavoitteen keskiössä onkin vaikuttamisen tehostaminen muun muassa terävöittämällä promootiotoimintaa, erottautumalla edukseen muista kilpailijamaista tuomalla enemmän esiin osaamista ja vahvuuksia sekä vaikuttamalla monipuolisemmin eri kohderyhmiin. (Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä 2012.) Tämän tavoitteen toteuttamiseksi on perustettu this is FINLAND –sivusto, jonka tarkoituksena on jakaa informaatiota Suomesta kiinnostuneille yhteiskunnasta, sen vahvuuksista, kulttuurista ja ihmisistä. Invest in Finland –sivusto

tuottaa tietoa ulkomaisille yrityksille Suomesta investointikohteena ja sen liiketoimintamahdollisuuksista.

4.3 Verkoston palvelut yrityksille

Tehtävänjako verkostossa organisaatioiden kesken on pyritty järjestämään niin, ettei palveluiden tarjonnassa tulisi päällekkäisyyksiä ja valtion varojen käyttö tehostuisi. Niin kuin aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, toiminnan asiakaslähtöisyyden takaamiseksi verkostossa on kehitetty yhden luukun toimintamalli. Tämä edellyttää verkoston organisaatioilta tiivistä ja toimivaa yhteistyötä, jotta asiakkaat eli yritykset saisivat kokonaisvaltaista palvelua jo yhdellä yhteydenotolla. Team Finland – verkoston tarjoamat kansainvälistymispalvelut yrityksille on jaoteltu kuuteen eri osa-alueeseen, jotka ovat markkinoiden mahdollisuudet, neuvonta ja koulutus, rahoitus, verkostot, yhteiskuntasuhteet ja näkyvyys. (Valtioneuvoston kanslia 2014.)

Onnistuakseen kansainvälistymisprosessissaan yrityksen on tunnettava markkinoiden mahdollisuudet. Team Finland –verkoston kautta yritykset saavat tietoa markkinoista ja liiketoimintamahdollisuuksista sekä riskeistä liittyen politiikkaan ja liiketoimintaympäristöön. Finpron toimipisteet, ulkoministeriön edustustot maailmalla ja Tekes keräävät kohdemaista taloudellista ja yhteiskunnallista informaatiota, joiden pohjalta tuotetaan lyhyen ja pitkän aikavälin markkina-analyysiä. Markkinoiden mahdollisuudet -palvelun avulla yritykset voivat kartoittaa nykyiset ja tulevat liiketoimintamahdollisuudet. (Valtioneuvoston kanslia 2014.)

Team Finland –verkosto järjestää monipuolisesti yritysten kansainvälistymiseen liittyvää neuvontaa ja koulutusta. Finpro auttaa yksittäisiä yrityksiä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja kansainvälistymisprosessin suunnittelussa yhteistyössä ELY-keskusten, ulkoministeriön ja Suomen edustustojen kanssa. Finnvera pyrkii parantamaan yritysten vientikauppoihin liittyvää rahoitusosaamista Vientikaupan rahoitus -ohjelmalla. Kehitysmaiden markkinoille suuntautuvia yrityksiä opastaa Finnpartnership. Venäjälle ja Ruotsiin suuntautuvassa kansainvälistymistoiminnassa yrityksiä opastaa ja kouluttaa Suomalais-venäläinen kauppakamari sekä Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. (Valtioneuvoston kanslia 2014.)

Verkoston kautta yrityksillä on mahdollisuus saada kansainvälistymisprosessiin erilaisia rahoituspalveluja. Finnvera avustaa yrityksiä lainoittamalla, takauksilla ja vakuuttamalla. Ensisijaisesti yritysten on haettava rahoitusta markkinaehtoisilta rahoittajilta. Finnveran rahoitus on pääsääntöisesti tarkoitettu rahoituslaitosten myöntämien lainojen rinnalle. Finnveran takauksella on tarkoitus helpottaa yrityksiä rahoituksen saantia pankeista ja rahoitus- tai vakuutusyhtiöiltä. Yrityksillä on mahdollisuus saada Finnverasta vakuutus vientikauppaan liittyvien luottoriskien varalta. Tekes osaltaan rahoittaa yritysten innovaatio toimintaa, jonka avulla yrityksillä on mahdollisuus panostaa toiminnan kasvuun, kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. Ely-keskukset kannustavat pk-yrityksiä toiminnan tavoitteelliseen kehittämiseen myöntämällä kehittämisavustuksia. Näiden lisäksi on myös useita muita yritysten kansainvälistymisprosessiin liittyviä rahoitusmahdollisuuksia. (Valtioneuvoston kanslian 2014.)

Ulkoministeriö ja Suomen edustustot maailmalla perehtyvät maiden viranomaisjärjestelmiin sekä selvittävät mitkä tahot ovat avainasemassa vienninedistämisen kannalta. Ulkomaanedustustojen päälliköt tai muut virkamiehet luovat kontakteja paikallisiin viranomaisiin edistääkseen Suomen tunnettavuutta ja rakentaakseen luottamusta. Tämän kohdemaan tietämyksen ja tuntemuksen pohjalta edustustot pystyvät auttamaan yrityksiä löytämään paikallisessa liiketoiminnassa tarvittavat viranomaiset. Tarvittaessa edustuston päällikkö tai ministeriön korkea virkamies osallistuu yhdessä yritysten kanssa tapaamisiin ja tilaisuuksiin. Näin yritykset kasvattavat luotettavuuttaan sekä uskottavuuttaan ja markkinoillepääsy nopeutuu. (Valtioneuvoston kanslia 2014.)

Team Finland –verkosto auttaa yrityksiä näkyvyyden luomisessa kohdemarkkinoilla muun muassa järjestämällä Team Finland –matkoja sekä auttamalla luomaan kontakteja mediaan. Team Finland -matkat ovat Finpron koordinoimia vienninedistämismatkoja, joiden tarkoitus on edistää yritysten kansainvälistä liiketoimintaa. Osallistuessaan matkalle yritys pääsee tapaamaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja viranomaisia sekä esittelemään tuotteitaan, osaamistaan ja palveluitaan. Matkoilla kartutetaan markkinatietämystä, luodaan suhteita ja verkostoidutaan potentiaalisten kumppanien kanssa. Finpron järjestää yrityksille myös

verkottumistapahtumia, joissa pyritään löytämään potentiaalisia yhteistyökumppaneita. (Valtioneuvoston kanslia 2014.)

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi, miten empiirinen tutkimus toteutettiin ja mitä menetelmiä käytettiin. Näiden lisäksi esitellään aineistokeruumenetelmänä käytetty kyselytutkimuksen sisältö.

5.1 Tutkimusaineiston keruu ja menetelmät

Tutkimukseni on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada tuloksia, joiden pohjalta voidaan tehdä yleistettäviä päätelmiä. Ensin määritellään perusjoukko, johon tutkimuksen tuloksien tulee päteä ja otetaan tästä perusjoukosta edustava otos. Otanta voidaan suorittaa monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014: 140, 180.)

Tässä tutkielmassa käytetty tutkimusstrategia pohjautuu survey-tutkimukseen, joka on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen perinteisimmistä tutkimustyypeistä. Survey-tutkimuksella aineisto kerätään standardoidusti tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä, jotka edustavat laajempaa perusjoukkoa. Käsitteellä standardoituus tarkoitetaan sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään asioista täysin samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2014: 134, 193.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, jota pidetään survey-tutkimuksen keskeisempänä menetelmänä (Hirsjärvi ym. 2014: 193). Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa verkoston palveluita hyödyntäneiden yritysten kokemuksia kansainvälistymispalveluiden hyödyllisyydestä ja palvelukokonaisuuden asiakaslähtöisyydestä. Hirsjärven ym. (2014: 195) mukaan kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan kerätä kattava tutkimusaineisto. Tällä menetelmällä saadaan tehokkaasti kerättyä vastauksia suurelta määrältä ihmisiä sekä lisäksi voidaan kysyä monenlaisia asioita. Tässä tutkimuksessa toteutettua yrityksille suunnattua kyselyä voidaan pitää informoituna kyselynä, sillä vastaajille soitettiin ja kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, jonka jälkeen heille lähetettiin kysely sähköpostitse. Tällä menetelmällä haettiin suurempaa vastausprosenttia verrattain tilanteeseen, että kysely oltaisiin lähetetty pelkästään sähköpostitse.

Menetelmien valinta tehtiin siltä pohjalta, että haluttiin saada mahdollisimman kattavaa tietoa palveluita hyödyntäneistä yrityksistä ja heidän kokemuksista. Tutkittava aihe on tuore, joten olennaista on tietää, onko verkoston kehittämisessä menty asiakasyritysten näkökulmasta oikeaan suuntaan. Oleellista on myös tarkastella mitä on tehty oikein ja missä on kehittämisen varaa. Kyselytutkimuksen vastauksia hyödynnetään Team Finlandin kehittämistyössä.

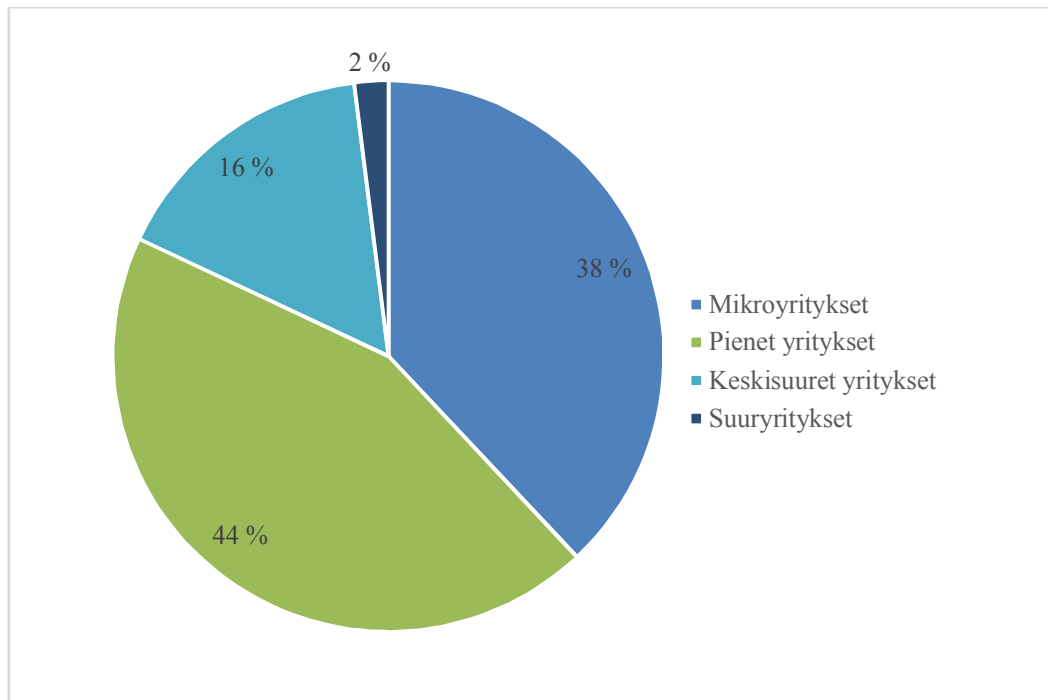
Verkoston tavoitteena on tehostaa julkisen sektorin varojen käyttöä ja asiakasyrityksille suunnattua palvelutasoa. Kyselytutkimuksen tavoitteena onkin selvittää verkoston tarjoamien kansainvälistymispalveluiden hyödyllisyyttä yrityksen kansainvälistymiseen ja vienninedistämiseen sekä missä kansainvälistymisen vaiheissa palveluista on erityisesti hyötyä. Tällä pyritään selvittämään, onko verkoston resurssit kohdennettu yritysten tarpeiden mukaisesti. Toisena kokonaisuutena kyselyssä pyritään selvittämään yritysten kokemuksia palvelukokonaisuudesta ja palvelun asiakaslähtöisyydestä. Tähän liittyy teoreettinen pohdinta verkoston toimintaan vaikuttavista tekijöistä, joita käsiteltiin kappaleessa 3. Jos verkoston toimintaan vaikuttavat tekijät toteutuvat ja ovat tasapainossa, verkostovaikutus näkyy asiakasyrityksille palvelutasossa.

Kyselyyn osallistuneisiin asiakasyrityksiin otettiin ensin yhteyttä puhelimitse, jossa heille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja pyydettiin osallistumaan kyselyyn. Puhelun jälkeen yrityksen yhteyshenkilölle lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn. Vastausaikaa annettiin 3-5 arkipäivää, jonka jälkeen ei-vastanneille lähetettiin sähköpostitse muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta. Vastaajille, jotka eivät vastanneet muistutusviestistä huolimatta, soitettiin uudestaan ja lähetettiin kyselykutsu sähköpostiin.

5.2 Kyselyyn osallistuneiden yritysten esittely

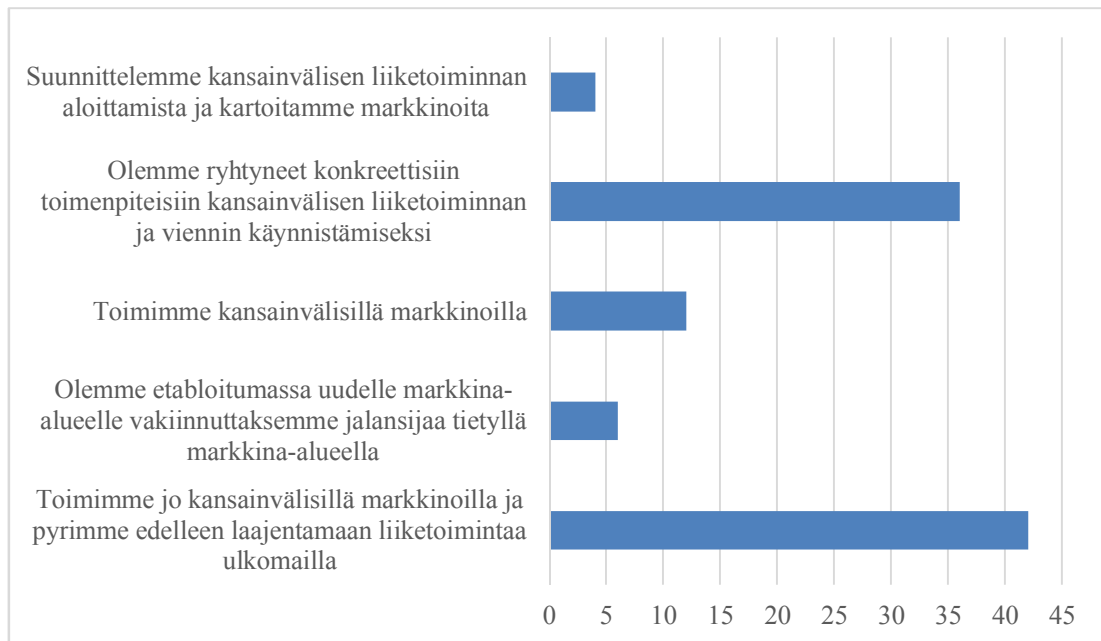
Kyselyyn kartoitettiin niitä asiakasyrityksiä, jotka olivat käyttäneet vähintään kahden Team Finland -organisaation tarjoamia kansainvälistymispalveluita. Näitä yrityksiä voidaan pitää tutkimuksen perusjoukkona. Rajoitus vähintään kahden organisaation palveluiden hyödyntämisestä perustuu verkostoituneen toimintamallin tuomaan vaikutukseen. Kun asiakasyritys on hyödyntänyt kahden tai useamman verkoston

organisaation tarjoamia palveluita, voidaan arvioida verkostovaikutusta. Puhelimitse otettiin yhteyttä noin 80 yritykseen, joista 62 lähetettiin sähköpostitse kutsu kyselyyn. Kyselyyn vastasi yhteensä 50 yritystä, joista 38 % oli mikroyrityksiä, 44 % pieniä yrityksiä, 16 % keskisuuria yrityksiä ja 2 % suuryritys. Kuvoissa 6 on havainnollistettu kyselyyn osallistuneiden yritysten henkilöstön lukumäärään perustuva prosentuaalinen jakauma.



Kuvio 6. Kyselyyn osallistuneiden yritysten jaottelu henkilöstön lukumäärän mukaan.

Yritysten kokoluokitus perustuu henkilöstön määrään, jossa mikroyrityksen palveluksessa on 0-9 henkilöä, pienen yrityksen 10-49 henkilöä, keskisuuri yritys työllistää 50-249 henkilöä ja suuryritys vähintään 250 henkilöä. Kyselyyn osallistuneet edustivat eri kansainvälistymisen vaiheissa olevia yrityksiä. Kuviossa 7 on havainnollistettu yritysten prosentuaalinen jakauma kansainvälistymisen vaiheen mukaan.



Kuvio 7. Kyselyyn osallistuneet yritykset jaoteltuna kansainvälistymisen vaiheen mukaan.

Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 4 % suunnittelee kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista ja kartoittavat tällä hetkellä markkinoita. Vastanneista yrityksistä 36 % on ryhtynyt konkreettisiin toimenpiteisiin kansainvälisen liiketoiminnan ja viennin käynnistämiseksi. 12 % yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla, 6 % on etabloitumassa uudelle markkina-alueelle vakiinnuttaakseen jalansijaa tietyllä markkina-alueella ja 42 % yrityksistä toimii jo kansainvälisillä markkinoilla ja pyrkii edelleen laajentamaan liiketoimintaa ulkomailla.

5.3 Kyselytutkimuksen esittely

Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että monivalintatyypisiä kysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla saatiin yksityiskohtaisempaa informaatiota palveluiden hyödyllisyydestä yksittäisten yritysten kansainvälistymisprosessissa. Hirsjärven ym. (2014: 198-201) mukaan avoimet kysymykset paljastavat vastaajien tietämyksen, arvomaailman sekä henkilökohtaiset mielipiteet ja kokemukset. Monivalintakysymykset taas mahdollistavat vastausten mielekkään vertailemisen sekä helpomman analysoimisen.

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajan ja yrityksen taustatiedot; vastaajan nimi, vastaajan tehtävänimike, yrityksen nimi, yrityksen perustamisvuosi, toimiala sekä henkilöstön lukumäärä. Taustatiedot mahdollistavat vertailun eri ryhmien välillä, esimerkiksi yrityksen henkilöstön lukumäärän tai toimialan perusteella. Taustatietojen avulla voidaan tarkastella myös Team Finlandin kansainvälistymispalveluiden roolia yksittäisen yrityksen kansainvälistymisprosessissa.

Kyselyn toinen osio koostui yrityksen kansainvälistymisen vaiheiden mukaisesta palveluiden käytöstä sekä palveluiden hyödyn arvioimisesta kyseisessä vaiheessa. Yrityksen kansainvälistymisen vaiheet jaoteltiin viiteen vaiheeseen; kansainvälistymisen suunnittelu ja markkinoiden kartoitus, kansainvälistymisen ja viennin käynnistäminen, kansainvälisillä markkinoilla toimiminen, etabloituminen sekä kansainvälisen liiketoiminnan laajentaminen. Jokaisen vaiheen kohdalla kartoitettiin minkä Team Finland –organisaation palveluita on käyttänyt viimeisen kolmen vuoden aikana, mitä palveluita on hyödyntänyt sekä kuinka hyödylliseksi palvelut on koettu yrityksen kansainvälistymisen ja viennin edistämisen kannalta. Palveluiden hyödyllisyyttä arvioitiin Likertin asteikon avulla seuraavien vastausvaihtoehtojen kautta; erittäin hyödyllinen, melko hyödyllinen, ei niin hyödyllinen ja ei lainkaan hyödyllinen. Likertin asteikolla tarkoitetaan skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä, joissa vastausvaihtoehdot ovat esitetty nousevassa tai laskevassa skaalassa (Hirsjärvi 2014: 200).

Kyselyn kolmannessa osassa kartoitettiin avointen kysymysten kautta yrityksen kansainvälistymisen merkittävimpiä vaiheita, missä kansainvälistymisen vaiheessa palveluista on ollut erityisesti hyötyä sekä kokiko yritys, että jossakin vaiheessa kansainvälistymistä tukevia palveluita ei ollut saatavilla. Avointen kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan yrityskohtaisia kokemuksia palvelukokonaisuudesta sekä palvelujen hyödyllisyydestä eri kansainvälistymisen vaiheissa. Näiden kysymysten kautta saaduilla vastauksilla on suuri merkitys verkoston toiminnan kehittämisen kannalta, mikäli vastaaja on vastannut kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. Hirsjärvi ym. (2014: 195) pitävät avointen kysymysten heikkoutena sitä, että ei voida varmistua onko vastaaja suhtautunut tutkimukseen vakavasti ja panostanut vastaustensa laatimiseen.

Viimeisessä kysymyskokonaisuudessa vastaajaa pyydettiin arvioimaan kokemansa perusteella palvelukokonaisuuteen liittyviä asioita. Team Finlandin tavoitteena on toimia asiakaslähtöisesti, joten verkoston kehittämisessä on erityisesti kiinnitetty huomiota palvelutason parantamiseen sekä toiminnan asiakaslähtöisyyteen. Arvioitavat asiakokonaisuudet ovat seuraavat; onko palveluista helposti saatavilla tietoa, onko yritys saanut tarpeisiinsa liittyen tietoa muiden verkoston organisaatioiden tarjoamista palveluista asioidessaan yhden organisaation kanssa, onko yrityksen näkökulmasta Team Finland –organisaatioiden yhteistyö tehokasta, onko yritys saanut tarvitsemansa palvelun riittävän nopeasti sekä auttavatko Team Finlandin palvelut kokonaisuudessaan yritystä kehittämään kansainvälistä liiketoimintaa. Kysymykset perustuivat Likertin 5-portaiseen asteikkoon eli vastausvaihtoehdot olivat samaa mieltä, melko samaa mieltä, en osaa sanoa, melko eri mieltä sekä eri mieltä.

Lopuksi kysyttiin suosittelisiko vastaaja Team Finland palveluja myös muille yrityksille. Tähän vastausvaihtoehdoiksi annettiin kyllä, en osaa sanoa ja ei. Viimeisen vaihtoehdon kohdalle annettiin mahdollisuus perusteluille miksi ei suosittelisi palveluita.

6 TULOKSET

Kappaleessa 4 käsiteltiin Team Finland –verkoston perustamisen lähtökohtia, verkostoituneella toimintamallilla tavoiteltuja hyötyjä sekä toiminnan tehtäviä ja tavoitteita. Lyhykäisyydessään voidaan kerrata, että Team Finlandin perustamisen lähtökohtana oli muodostaa yhtenäinen verkosto aiemman toisistaan erillään toimivien julkisorganisaatioiden kesken. Tällä pyritään edistämään yhteistyötä valtion organisaatioiden ja yksityisen sektorin välillä. Verkoston myötä tavoitteena on palvella yrityksiä paremmin sekä kehittää toimintaa asiakaslähtoisemmäksi. Näihin pyritään sen vuoksi, että valtio pystyisi entistä tehokkaammin ja paremmin tukemaan yrityksiä kansainvälistymisessä ja viennin edistämisessä. Aikaisemmin kuitenkin mainittiin, että huolimatta hyvistä suunnitelmista ja strategioista verkostoituneelle toiminnalle asetettuja tavoitteita ei saavuteta, jos verkostotoimijoiden yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttavat tekijät eivät toteudu (Sotarauta & Linnamaa 1999). Tässä tutkielmassa pyritään palveluita hyödyntäneille yrityksille suunnatun kyselyn avulla selvittämään, onko Team Finland pystynyt toteuttamaan tavoitteensa yritysten näkökulmasta. Kyselyssä tarkastellaan toiminnan asiakaslähtöisyyttä, palvelutasoa sekä palveluiden hyödyllisyyttä yrityksen kansainvälistymisen eri vaiheissa.

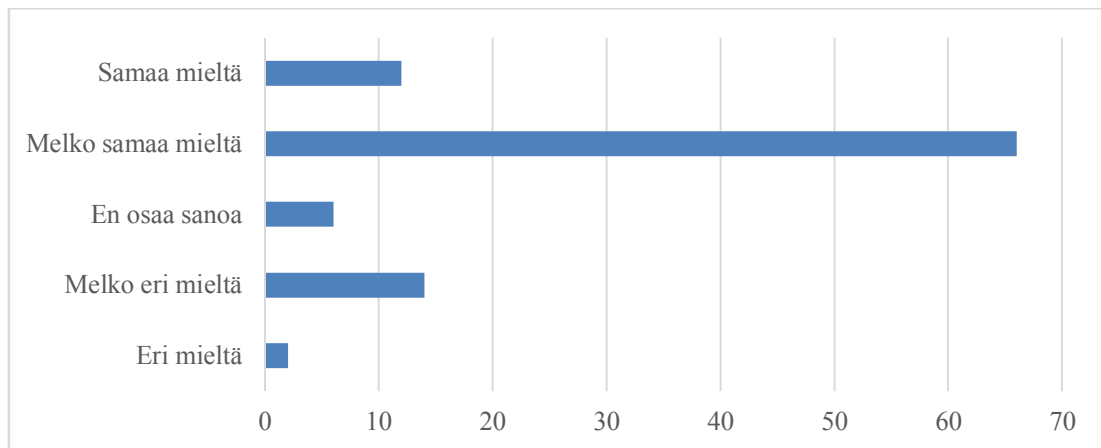
Tutkimustuloksia voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Tässä tutkielmassa on käytetty selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2014: 224.)

6.1 Toiminnan palvelutason ja asiakaslähtöisyyden arviointi

Aloitetaan tulosten tarkastelu toiminnan palvelutason ja asiakaslähtöisyyden arvioinnilla. Tässä alakappaleessa esitetyt palkkikaaviot havainnollistavat kyselyyn vastanneiden kokemuksia Team Finlandin palvelutasosta sekä asiakaslähtöisyydestä. Näihin väittämiin vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet henkilöt eli 50 vastaajaa.

Vastaajista 12 % oli samaa mieltä, 66 % melko samaa mieltä, 14 % melko eri mieltä ja 2 % eri mieltä väittämästä, että Team Finlandin kansainvälistymispalveluista oli helposti saatavilla yrityksen kannalta kiinnostavaa tietoa. 6 % vastaajista valitsi

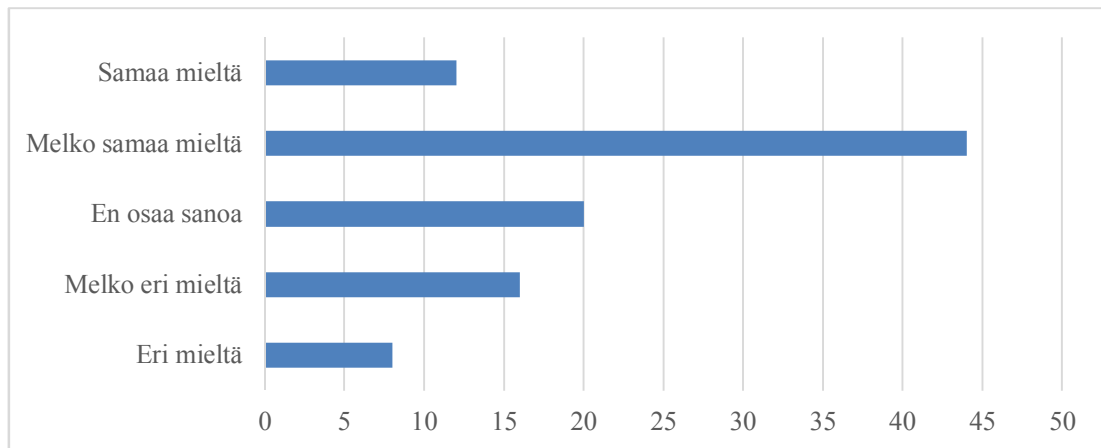
vaihtoehdon en osaa sanoa. Tämän väittämän prosentuaalinen vastausjakauma on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Vastausjakauma väittämään "Tietoa meitä kiinnostavista kansainvälistymispalveluista oli helposti saatavilla".

Verkoston toiminnassa on erityisesti panostettu siihen, että tietoa palveluista olisi helposti saatavilla. Tehokkaana tiedonlähteenä toimii verkoston verkkosivut, jotka ovat suunniteltu palvelemaan nimenomaan kansainvälistymisestä kiinnostuneita yrityksiä. Lisäksi Team Finland pyrkii toimimaan niin, että se tulee niin sanotusti yritysten luokse tuomalla palvelut esille erilaisissa yrityksille suunnatuissa tapahtumissa sekä järjestämällä myös itse tapahtumia. Team Finlandilla on myös oma puhelinpalvelu, jonka kautta yritykset saavat tietoa kaikista verkoston tarjoamista palveluista. Näiden lisäksi tietoa palveluista saa myös asioimalla jonkun verkostoorganisaation toimipisteessä. Kyselyyn osallistuneiden vastausten perusteella nämä kanavat ovat tavoittaneet kansainvälistymispalveluista kiinnostuneet yritykset melko hyvin. Avointen kysymysten vastauksissa muutaman kerran nostettiin esiin, että luokkuja on liian monta, joka tekee oikean palvelun löytämisestä haasteellista.

Seuraavana yrityksillä oli arvioitavana väittämä, joka käsitteli Team Finland – organisaatioiden välistä yhteistyötä yrityksen näkökulmasta. Vastanneista 12 % oli samaa mieltä, 44 % melko samaa, 16 % melko eri mieltä ja 8 % eri mieltä siitä, että organisaatioiden välinen yhteistyö oli tehokasta yrityksen asioiden hoitamisessa. Vastanneista 20 % valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Kuviossa 9 on havainnollistettu prosentuaalinen vastausjakaumaa diagrammin avulla.

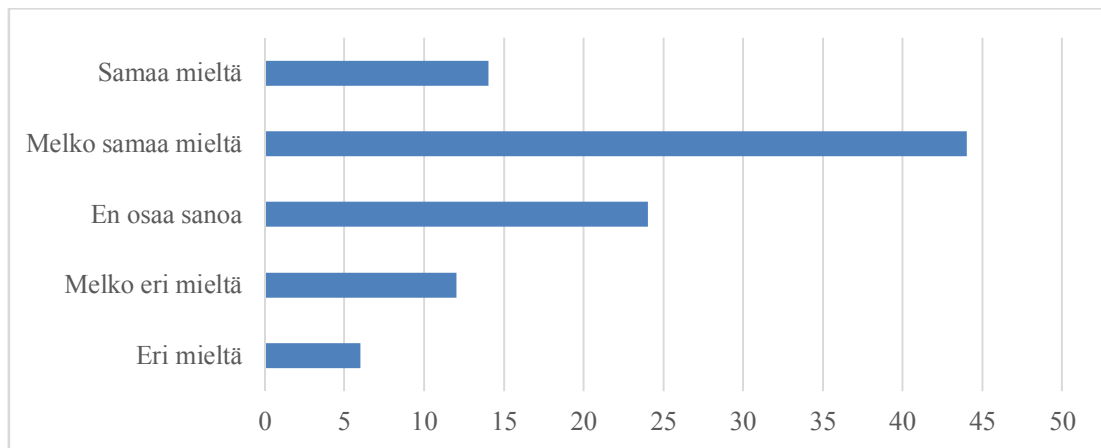


Kuvio 9. Vastausjakauma väittämään "Team Finland -organisaatioiden välinen yhteistyö oli tehokasta yrityksemme asioiden hoitamisessa".

Toiminnan asiakaslähtöisyyden ja palvelutason takaamiseksi verkostotoimijoiden välinen tehokas yhteistyö ja kommunikatiiviset yhteistoimintaprosessit korostuvat erityisesti. En osaa sanoa –vastausten suhteellisen suuri määrä osoittaa sen, että organisaatioiden välistä yhteistyötä voi olla yrityksen vaikea arvioida. Yritykset eivät välttämättä edes tiedät mitkä tahot ovat olleet osallisena palvelun tarjonnassa. Toisaalta tämä viittaa myös siihen, että asiakkaan näkökulmasta ei ole merkitystä mikä organisaatio tai mitkä organisaatiot palvelun tuottavat, kunhan asiat toimivat sujuvasti ja toivotulla tavalla. Organisaatioiden yhteistyön toimimattomuus näkyy yrityksille palvelutasossa. Vastaajista melko eri mieltä tai eri mieltä oli 24 %, joten näkisin erityisesti kehittämiskohteena organisaatioiden välisen yhteistyön ja nimenomaan sen laadun parantamisen. Tämä edellyttää ajatusmallin ja toimintatapojen muuttamista omaan organisaatioon keskittyvästä verkostotasoiseen ajatusmaailmaan.

Team Finlandin verkostoitunut toimintamalli mahdollistaa yrityksen kokonaisvaltaisen palvelemisen kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Tämä perustuu siihen, että yrityksen asioidessa yhden verkostotoimijan kanssa sen tilanne ja palveluiden tarve kartoitetaan kokonaisvaltaisesti. Tähän kokonaisvaltaiseen arvioon perustuen yritykselle esitellään sen tarpeiden mukaiset palvelut riippumatta siitä, mikä organisaatio palvelun tarjoaa ja kenen luona asiakas asioi. Yritysten kokemuksia tähän asiakaskokonaisuuteen kartoitettiin väittämän ”Käyttämämme palvelua tarjonnut Team Finland –organisaatio kertoi meille myös muiden verkoston organisaatioiden

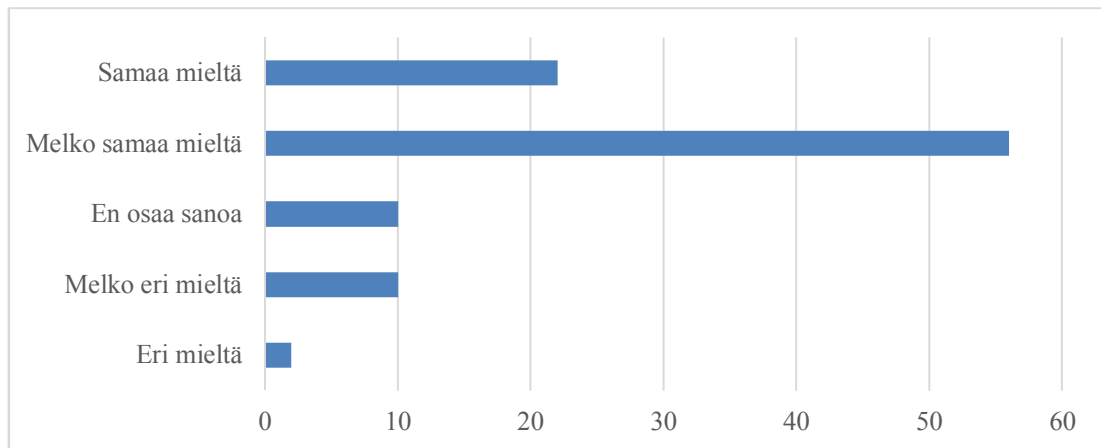
kansainvälistymispalveluista yrityksemme tarpeisiin liittyen” avulla. Kuvio 10 kuvaa yritysten vastausjakaumaa tähän väittämään.



Kuvio 10. Vastausjakauma väittämään "Käyttämämme palvelua tarjonnut Team Finland -organisaatio kertoi meille myös muiden verkoston organisaatioiden kansainvälistymispalveluista yrityksemme tarpeisiin liittyen".

Kuviosta nähdään, että vastaajista 14 % oli samaa mieltä, 44 % melko samaa mieltä, 12 % melko erimieltä ja 6 % eri mieltä väittämästä. Vastaajista 24 % vastasi, että ei osaa sanoa.

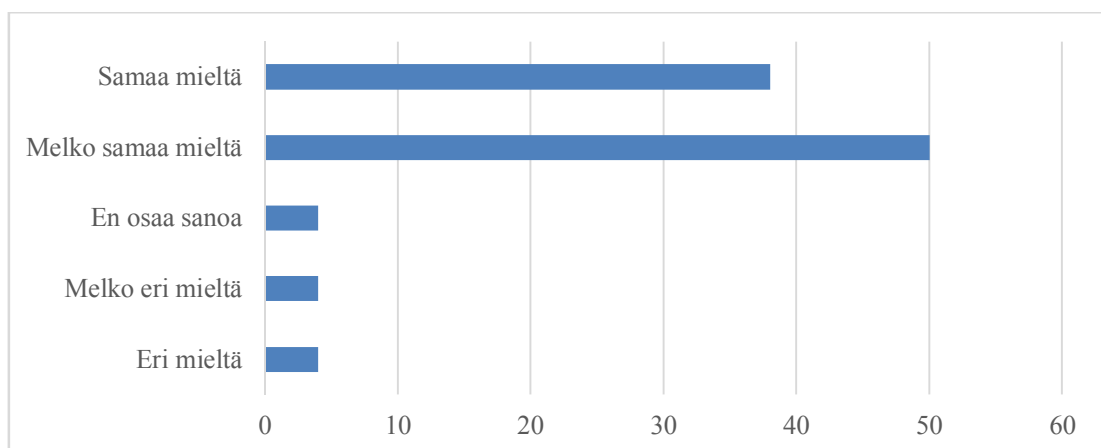
Kansainvälisillä markkinoilla asiat tapahtuvat nopeasti, joten yritysten on kyettävä reagoimaan muutoksiin niiden vaatimalla nopeudella. Tätä vaaditaan myös Team Finland -organisaatioilta, jotta yrityksiä voidaan tukea mahdollisimman hyvin. Vastanneista asiakasyrityksistä 22 % oli samaa mieltä, 56 % melko samaa mieltä, 10 % melko erimieltä ja 2 % eri mieltä siitä, että yritys sai tarvitsemansa palvelun riittävän nopeasti. Vastanneista 10 % ei osannut sanoa. Vastausjakauma välittämään on havainnollistettu kuviossa 11.



Kuvio 11. Vastausjakauma väittämään "Saimme tarvitsemamme palvelun riittävän nopeasti".

Vastausjakauman perusteella Team Finland on pystynyt tarjoamaan palveluita melko nopeasti. Yritysten vastausten perusteella kritiikkiä saa osakseen hakuprosessin byrokraattisuus, joka hidastaa joustavaa palvelunsaantia.

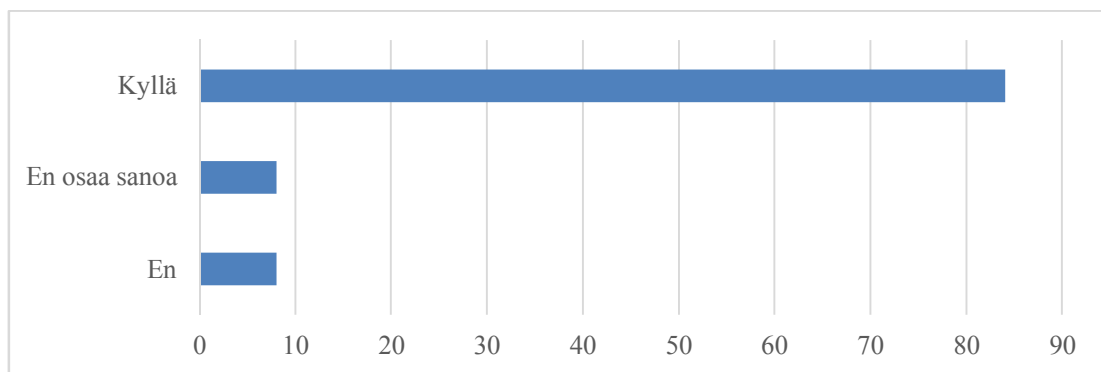
Kokonaisarvio Team Finlandin palvelutarjonnasta on erittäin positiivinen. Vastajista 38 % oli samaa mieltä ja 50 % melko samaa mieltä väittämästä, että verkoston tarjoamat palvelut kokonaisuutena auttavat yrityksiä kehittämään kansainvälistä liiketoimintaansa. Vain 8 % oli melko eri mieltä tai eri mieltä väittämästä ja 4 % vastasi en osaa sanoa. Väittämän vastausjakauma on havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12. Vastausjakauma väittämään "Team Finlandin tarjoamat palvelut kokonaisuutena auttavat yrityksiä kehittämään kansainvälistä liiketoimintaansa".

Vastauksien perusteella Team Finlandin palvelutarjonta on onnistuttu muodostamaan niin, että ne auttavat yrityksiä kehittämään kansainvälistä liiketoimintaansa hyvin. Myös avointen kysymysten vastauksissa nousi usein esiin, että palvelukokonaisuus on koettu monipuoliseksi sekä kattavaksi.

Kyselyyn vastanneilta tiedusteltiin kantaa kysymykseen, että suosittelisitko Team Finlandin palveluita myös muille yrityksille. Vastausjakauma kysymykseen on havainnollistettu kuviossa 13.



Kuvio 13. Vastausjakauma kysymykseen "Suositteletko Team Finlandin palveluita myös muille yrityksille?"

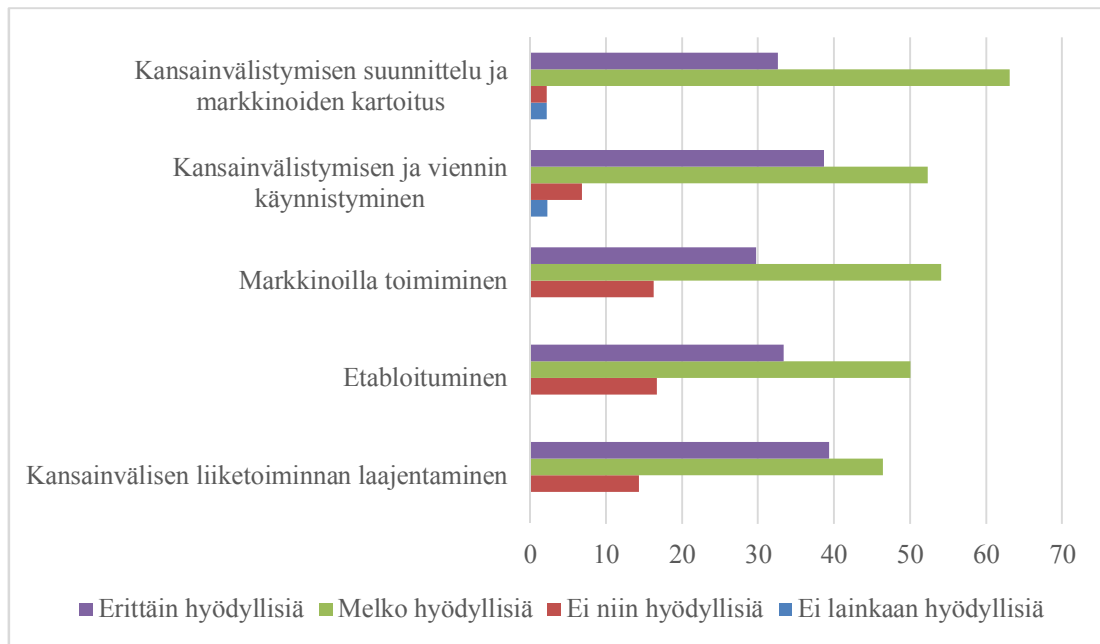
Vastajista 84 % suosittelisi Team Finlandin palveluja myös muille yrityksille, kun taas 8 % vastanneista ei suosittelisi ja 8 % ei osaa sanoa. Henkilöt, jotka eivät suosittelisi kansainvälistymispalveluja muille yrityksille, perustelivat vastaustaan muun muassa palvelujen saannin epävarmuudella ja hyödyttömyydellä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Team Finlandin asiakaslähtöisyys ja palvelukokonaisuus on koettu hyväksi. Toki kehittämisen varaa on jokaisessa arvioitavassa asiakokonaisuudessa, mutta pääasiassa verkoston toimintaan ollaan tyytyväisiä. Tähän mennessä verkostossa on keskitytty rakentamaan verkoston rakenteellisia puitteita sekä parantamaan palveluita, mutta vähemmälle huomiolle on jäänyt verkostotoimijoiden välinen yhteistoiminnan laatu. Tämä tulee esiin erityisesti väittämien kohdalla, joissa arvioitiin organisaatioiden yhteistyön tehokkuutta sekä toisten organisaatioiden palvelujen esiintuomista yritysten tarpeisiin liittyen.

6.2 Verkoston palveluiden hyödyllisyys yritysten kansainvälistymisen eri vaiheissa

Niin kuin aikaisemmin mainittiin, Team Finland pyrkii tukemaan yrityksiä kansainvälistymisessä ja viennin edistämisessä riippumatta missä kansainvälistymisen vaiheessa yritys on. Tässä kappaleessa tarkastellaan vastaajien kokemuksia missä kansainvälistymisen vaiheessa Team Finlandin palveluista on ollut erityisesti hyötyä, onko ollut tilanteita, ettei sopivaa palvelua ole löytynyt ja kuinka hyödyllisiksi verkoston palvelut on koettu kussakin kansainvälistymisen vaiheessa.

Kaikissa kansainvälistymisen vaiheissa kolme käytetyintä palvelua olivat rahoitukseen (laina-, takaus- ja avustuspalvelut sekä innovaatorahoitukset) ja verkostoitumiseen liittyvät palvelut (apua yhteistyökumppanien löytämisessä) sekä Team Finland –vienninedistämismatkat. Näiden palveluiden jälkeen käytetyimmiksi palveluiksi nousivat markkinoiden mahdollisuudet –palvelu (myyntiliidit, liiketoimintamahdollisuudet, muutosnäkyvät ja maakatsaukset), kansainvälistymisneuvonta (kansainvälinen liiketoiminnan suunnittelu sekä ohjausta oikeaan suuntaan) ja neuvonta tietyille markkina-alueelle (tietoa kohdemaasta sekä yhteiskuntavastuusta). Kuviossa 14 on havainnollistettu palkkikaavion avulla, kyselyyn vastanneiden yritysten arvioit palveluiden hyödyllisyydestä kussakin kansainvälistymisen vaiheessa. Huomioitavaa on, että kaikki yritykset eivät ole hyödyntäneet Team Finlandin palveluita jokaisessa kansainvälistymisen vaiheessa.



Kuvio 14. Vastaajien kokemuksiin pohjautuvat arviot palveluiden hyödyllisyydestä kansainvälistymisen eri vaiheissa.

Yrityksistä 46 on käyttänyt Team Finland –organisaatioiden tarjoamia kansainvälistymispalveluja kansainvälistymisen suunnittelun ja markkinoiden kartoittamisen vaiheessa. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa saatu tuki koettiin pääosin erittäin tai melko hyödylliseksi yrityksen kansainvälistymisen ja viennin edistämisen kannalta. Yrityksistä 32,6 % oli sitä mieltä, että kyseisessä kansainvälistymisen vaiheessa käytetyt palvelut ovat olleet erittäin hyödyllisiä, 63 % vastanneista kokivat palvelut melko hyödyllisiksi ja yhteensä 4,4 % ei niin hyödyllisiksi tai ei lainkaan hyödyllisiksi.

Kansainvälistymisen ja viennin käynnistämisen vaiheessa Team Finlandin kansainvälistymispalveluita on käyttänyt 44 yritystä kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä. Kyseisessä kansainvälistymisen vaiheessa palveluita hyödyntäneistä 38,6 % arvioi palvelut erittäin hyödyllisiksi, 53,3 % melko hyödyllisiksi, 6,8 % ei niin hyödyllisiksi ja 2,3 % oli sitä mieltä, että palvelut eivät olleet lainkaan hyödyllisiä.

Team Finlandin tarjoamista palveluista on erityisesti koettu hyötyä kansainvälistymisen alkumetreillä. Kansainvälistymisen suunnittelut ja markkinoiden kartoituksen sekä viennin käynnistämisen vaiheessa korostuvat neuvontaan, opastukseen, sparraukseen ja mahdollisuuksien kartoittamiseen liittyvät palvelut.

Useat vastaajat korostivat, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa saatu tuki ja asiantuntemus ovat merkittävässä asemassa yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan kannalta. Vaikka alkuvaiheessa käytetyt palvelut koettiin monelta osin hyödyllisiksi, muutamat vastanneista kokivat, että alkuvaiheessa palvelujen piiriin oli vaikea päästä.

Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 37 on hyödyntänyt kansainvälistymispalveluita markkinoilla toimimisen vaiheessa. Arvioitaessa palvelujen hyödyllisyyttä vastanneista 29,7 % arvioi markkinoilla toimimisen vaiheessa käytetyt palvelut erittäin hyödyllisiksi, 54,1 % melko hyödyllisiksi, 16,2 % ei niin hyödyllisiksi yrityksen kansainvälistymisen ja viennin edistämisen kannalta. Kukaan vastanneista ei kokenut palveluita hyödyttömiksi.

Etabloitumisen eli tietylle markkina-alueelle asettumisen vaiheessa yrityksistä 24 on hyödyntänyt Team Finlandin kansainvälistymispalveluja. Vastaajista erittäin hyödyllisiksi palvelut kokivat 33,3 %, melko hyödyllisiksi 50 % ja ei niin hyödyllisiksi 16,7 %. Vastanneista kukaan ei kokenut palveluja kyseisessä kansainvälistymisen vaiheessa 'ei lainkaan hyödyllisiksi'.

Vastausten perusteella markkinoilla toimimisen sekä etabloitumisen vaiheessa korostuivat erityisesti verkostoitumiseen, viranomaiskontakteihin ja arvovaltapalveluihin liittyvien palveluiden tarpeellisuus. Näiden palvelujen avulla on saavutettu merkittäviä käännekohtia yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kannalta. Useat vastaajat nostivat esiin, että maailmalle tarvitaan vastuullisia kaupallisen alan asiantuntijoita, jotka aktiivisesti toimivat yritysten hyväksi luoden verkostoja ja etsien uusia kontakteja. Markkinoilla toimimisen, etabloitumisen sekä kansainvälisen liiketoiminnan laajentamisen vaiheissa palvelut ei niin hyödyllisiksi koki prosentuaalisesti enemmän, kuin kansainvälistymisen kahdessa ensimmäisessä vaiheessa. Toisaalta näissä kolmessa vaiheessa kukaan ei kokenut palvelujen olevan ei lainkaan hyödyllisiä.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 28 oli hyödyntänyt palveluja kansainvälisen liiketoiminnan laajentamisen vaiheessa. Niistä 39,3 % piti palveluita yrityksen kansainvälistymisen ja viennin edistämisen kannalta erittäin hyödyllisiksi, 46,4 % melko hyödyllisiksi ja 14,3 % ei niin hyödyllisiksi. Myöskään tässä

kansainvälistymisen vaiheessa kukaan ei arvioinut käytettyjä palveluita hyödyttömiksi.

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa palveluiden myötä saatu tuki on koettu erittäin tärkeäksi ja tässä vaiheessa yritykset ovat kokeneet palvelut myös hyödyllisiksi kansainvälisen liiketoiminnan kannalta. Usea vastaaja kuitenkin koki, että aktiivinen avun saanti kuitenkin hyytyi alkusparrauksen jälkeen, jolloin konkreettinen tekeminen alkoi. Myös taloudellisten ulkosuhteiden työryhmän raportissa (2012) tiedostettiin tämä, että organisaatioiden tarjoamat palvelut ovat keskittyneet suurelta osin kansainvälistymisen alkuvaiheen tukemiseen. Palveluita pyritään kehittämään niin, yritystä voidaan tukea kaikissa kansainvälistymisen vaiheissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu –tutkielmassa tarkasteltiin organisaatorajat ylittävää verkostoitunutta toimintamallia. Tutkielman tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat verkostoineen toimintamallin toimivuuteen, jotta toiminnalle määritellyt tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Erityisesti mielenkiinto kohdistettiin yhteistoimintaprosessien laadun sekä verkostojohdamisen merkitykseen. Tutkielman johtopäätökset on jaoteltu kahteen kappaleeseen. Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan keskeisiä tutkimustuloksia verkoston toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä verkostokirjallisuuteen perustuen. Toisessa kappaleessa tehdään yhteenveto Team Finlandin verkostoituneesta toimintamallista sekä miten verkosto on onnistunut tavoitteissaan kansainvälistymispalveluita hyödyntäneiden yritysten näkökulmasta.

7.1 Johtopäätökset verkostoituneesta toimintamallista

Verkostoituneen toimintamallin toimivuuteen vaikuttavat monet tekijät. Luvussa 3 käsiteltiin tekijöitä, joilla Linnamaan (2004: 87–91) mukaan on suurin vaikutus verkoston toimivuuteen. Nämä tekijät olivat verkoston ominaisuudet eli verkoston rakenne ja toimijoiden välisten yhteistoimintaprosessien laatu, verkoston johtaminen sekä toimijoiden verkostovalmiudet. Sotarauta, Linnamaa ja Suvinen (2003) muistuttavat, että liian usein verkostojen kehittämisessä kiinnitetään liikaa huomiota näkyviin ja konkreettisiin ilmiöihin, kuten rakenteisiin, ohjelmiin ja rahoitusmekanismeihin, jolloin toiminnalle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta. Toki nämä konkreettiset tekijät ovat osaltaan edellytyksiä verkostoituneen toiminnan rakentumiselle, mutta oleellista olisikin pohtia kuinka nämä rakenteet saadaan palvelemaan ihmisten toimintaa ja yhteistyötä.

Linnamaan (2004) ja Sotaraudan (1997) tutkimuksiin pohjautuen nostettiin esiin mitkä tekijät vaikuttavat toimijoiden väliseen yhteistoimintaprosessien laatuun. Näillä prosesseilla viitataan verkostossa tapahtuvaan jokapäiväiseen toimintaan ja tapahtumiin, kun taas yhteistoiminta voidaan nähdä muodostuvan yhteistyöstä ja yhteishengestä. Yhteistoimintaprosessien laatu taas vaikuttaa verkoston toimivuuteen sekä toiminnan tuloksellisuuteen. Laatuun vaikuttavina tekijöinä pidetään toimijoiden välistä luottamusta, informaation kulkua, yhteistyöstä saatua sekä annettua lisäarvoa,

sitoutumista yhteistyöhön, päämäärien samansuuntaisuutta, verkostossa tapahtuvaa oppimista, foorumien määrä ja etenkin niiden toimivuutta sekä toimijoiden välistä työnjakoa. Näiden tekijöiden mainittiin vaikuttavan toinen toisiinsa, joten toiminnan kokonaisvaltaista tarkastelua ei ole syytä unohtaa.

Edellä mainittujen yhteistoimintaprosessien laatuun vaikuttaviin osatekijöihin vaikuttaa toiminnan strategisuus ja organisointi. Jarillo (1993), Vesalainen (2002) ja Hakanen ym. (2007: 5) korostavat verkostoituneessa toimintamallissa strategisten piirteiden tärkeyttä. Strategiatyötä pidetään yhtenä verkoston onnistumisen sekä epäonnistumisen tekijänä. Verkostoitunut toimintamalli edellyttää organisaatioilta niiden sisäistä selkeyttä sekä verkoston strategian sulauttamista osaksi organisaation strategiaa. On kuitenkin syytä muistaa, että yhteistoimintaprosessien laadun ollessa huono, se estää hyvistä aikomuksista ja strategioista huolimatta verkostossa vallitsevien vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntämisen (Sotarauta & Linnamaa 1999).

Verkostoituneen toimintamallin sisäistäminen ja siinä toimimaan oppiminen on pitkäaikainen prosessi. Se vaatii uudenlaista ajatusmallia sekä toimintatapojen muutosta niin yksittäisiltä henkilöiltä kuin organisaatioiltakin. Verkostoitunut toimintamalli edellyttää jokaiselta toimintaan osallistuvalla toiminnan tavoitteen sisäistämistä sekä siihen sitoutumista. (Linnamaa 2004.) Möllerin ym. (2004: 137–139) tulkinnan mukaan ideaalina organisaationa verkoston kannalta voidaan pitää havainnoivaa ja oppivaa organisaatiota, joka tehokkaasti hyödyntää käytettävissä olevaa informaatiota sekä jakaa omaa tietämystään muille verkoston toimijoille. Verkostoituneessa toimintamallissa ei ole tarkoitus poistaa täysin organisaatorajoja, mutta niitä pyritään madaltamaan tuloksellisen yhteistyön mahdollistamiseksi. Organisaatioiden välisessä rakenteellisessa sidoksisuudessa on vältettävä liian voimakasta sidoksisuutta, jotta välttyttäisiin liian raskaalta ja vaikeasti hallittavalta kokonaisuudelta.

Verkoston vahvuutena voidaan pitää sen moninaisuutta, jossa kukin toimija osaltaan täydentää osaamisellaan, panoksellaan sekä tiedoillaan kokonaisuutta (Linnamaa & Sotarauta 2000). Toiminnan jakautuessa usean toimijan toteutettavaksi on vaarana, että toimijoiden välisen vuorovaikutuksen puuttuessa tai ollessa heikko, toiminta

ajautuu hajanaiseksi ja sirpaleiseksi. Jotta verkoston tarjoamat mahdollisuudet saataisiin hyödynnettyä kokonaisvaltaisesti, tarvitaan toiminnan suuntaamiseksi sekä vuorovaikutuksen edistämiseksi verkostojohtajuutta. (Linnamaa 2004: 183.)

Luvussa 3.2. käsiteltiin johtamisen merkitystä verkoston toimivuuteen. Järvensivun & Möllerin (2009) mukaan verkostojohtaminen koostuu toimintojen kokonaisuudesta, joilla pyritään edistämään verkoston toimivuutta. Edelenbos ym. (2013) tarkentavat, että verkostojohtaja tuo ihmiset yhteen ja keskittyy toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sekä suhteiden edistämiseen samanaikaisesti kehittämällä ja tutkien toiminnan sisältöä sekä pyrkien resurssien ja yhteisen sisällön tehokkaaseen koordinointiin.

Tarkasteltaessa verkoston johtamista jaettiin se kahteen osa-alueeseen pelien pelaamiseen sekä verkoston rakentamiseen. Pelien johtamiskontekstissa verkosto ajatellaan olevan toimintaympäristö, jossa erilaisia pelejä pelataan. Peleillä tarkoitetaan verkostossa tapahtuvia prosesseja. Kaikki verkoston toimijat eivät välttämättä osallistu kaikkiin pelattaviin peleihin ja kullakin peliin osallistuvalla on omat tavoitteensa pelin suhteen. Verkostojohtajan tehtävänä onkin pyrkiä lähentämään pelaajien erilaisia päämääriä sekä etsimään ratkaisuvaihtoehtoja niiden väliltä. Pelien rakentamisessa pyritään vaikuttamaan toimijoiden välisiin verkostosuhteisiin, kuten esimerkiksi uusien toimijoiden ottamista mukaan verkostoon tai vanhojen toimijoiden jättämistä verkoston ulkopuolelle, resurssien uudelleen jakamista, sääntöjen, normien, arvojen ja tulkintojen muokkaamista. (Klijn, Koppenjan & Termeer 1995: 439–442, Kickert & Koppenjan 1997, Linnamaa 2004: 183–184.)

Kun verkoston johtamista tarkastellaan pelien johtamisena ja verkoston rakentamisena, voi johtaminen näissä osa-alueissa kohdistua tulkintoihin, toimijoihin ja instituutioihin. Pelejä johdettaessa tulkintoihin kohdistuva johtaminen ilmenee toimijoiden tulkintojen samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsimisellä sekä niiden lähentämisenä, kun taas verkoston rakentamisen kannalta johtaminen näkyy toimijoiden verkostoa koskevien tulkintojen muuttamisena tai yhdensuuntaistamisena. Toimijoihin kohdistuvassa verkostojohtamisessa pyritään aktivoimaan tai passivoimaan toimijoita niiden ominaisuuksien mukaan ja verkoston rakentamisen kannalta joko tuomaan uusia toimijoita verkostoon tai muuttamalla mukana olevien

asemaa verkostossa. Instituutioihin kohdistuvassa pelien johtamisessa pyritään kehittämään instituutioita niin, että toimijoiden vuorovaikutus järjestyy pelien onnistumisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla ja verkoston rakentamisen kannalta instituutioihin kohdistuva verkostojohtaminen ilmenee instituutioiden muuttamisena. (Linnamaa 2004.)

7.2 Johtopäätökset Team Finlandin verkostoituneesta toimintamallista

Team Finland koostuu Suomen taloudellisia ulkosuhteita, yritysten kansainvälistymistä, Suomeen suuntautuvia investointeja ja maakuva edistävästä organisaatioista. Team Finland on strateginen verkosto, jonka perustamisen lähtökohtana oli julkisrahoitteisten organisaatioiden tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantaminen karsimalla päällekkäisyyksiä palveluiden tuottamisessa sekä koordinoimalla olemassa olevia resursseja aiempaa tehokkaammin. Verkostoituneella toimintamallilla pyritään organisaatioiden välisen tiiviin yhteistyön kautta selkeään ja asiakaslähtöiseen toimintamalliin. Toiminnan suunnannäyttäjänä toimii yhteinen strategia. Näihin pyritään sen vuoksi, että valtio pystyisi entistä tehokkaammin ja paremmin tukemaan yrityksiä kansainvälistymisessä sekä viennin edistämisessä. Tässä tutkielmassa perehdyttiin Team Finlandin toimintaa yritysten kansainvälistymisen ja viennin edistämisen kannalta. Huomiotta jätettiin Suomen maakuva ja ulkomaisten investointien edistämiseen suunnatut toimet.

Team Finland –verkosto sai alkunsa vuoden 2012 lopulla ja ensimmäinen strategia laadittiin vuodelle 2014. Kyseessä on siis suhteellisen tuore verkosto, jonka toimintaa kehitetään suurin harppauksin jatkuvasti. Verkoston perustamisen alusta asti toiminnassa on painotettu strategisuutta. Verkostolle on määritelty selkeät tavoitteet mitä tehdään ja mihin yhteistoiminnalla pyritään. Vuosittain päivitetty strategia on ollut tärkeä suunnannäyttävä erityisesti alkuvaiheessa, kun toiminnan kehittämisessä korostuu pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus. Strategiapapereiden ja tiedotteiden perusteella verkoston kehittämisessä on tähän asti keskitytty pääasiassa rakenteellisen sidoksisuuden kehittämiseen sekä palvelujen parantamiseen. Verkoston rakenteelliset linkit ovat toiminnan kannalta välttämättömiä, sillä ne yhdistävät toimijat toiminnalliseksi kokonaisuudeksi (Vesalainen 2002: 42–59). Verkostotoimijoiden yhteistyön tiivistämiseksi on perustettu foorumeja, jotka mahdollistavat toimijoiden

yhteistyön. Saarelaisen ja Virtasen (2010) tulkinnan mukaan toimijoiden välisen yhteistyön lisääntyminen verkoston myötä ei vielä ole verkostovaikutus, jos se ei ole vaikuttanut palvelutasoon, asiakaslähtöisyyteen tai tuloksellisuuteen parantavasti.

Team Finlandin palveluita hyödyntäneille yrityksille suunnatun kyselyn avulla selvisi, että verkoston asiakaslähtöisyys ja palvelutaso on koettu melko hyväksi ja yritykset ovat olleet verkoston toimintaan pääasiassa tyytyväisiä. Kyselytutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että yritysten näkökulmasta Team Finlandin toiminta koetaan edelleen osittain sirpaleiseksi, vaikka palvelukokonaisuus on kattava. Merkittävimmät epäkohdat verkoston toimintaan liittyen kohdistui verkosto-organisaatioiden yhteistyön sujuvuuteen yritysten näkökulmasta.

Palvelujen hyödyllisyyttä arvioitaessa yritysten kansainvälistymisen eri vaiheissa ilmeni, että erityisen hyödyllisiksi palvelut koetaan kansainvälistymisen suunnittelun ja markkinoiden kartoittamisen vaiheessa. Aikaisemmin organisaatioiden tarjoamat kansainvälistymispalvelut olivat painottuneet alkuvaiheen sparraukseen ja verkoston myötä tavoitteeksi nostettiin, että palvelutarjontaa tulee kehittää niin, että ne tukevat yrityksiä jokaisessa kansainvälistymisen vaiheessa. Kyselyn perusteella edelleen on kuitenkin havaittavissa, että alkuvaiheen hyvän palvelun ja sparrauksen jälkeen avun saanti hyytyy. Palvelut koetaan pääasiassa hyödyllisiksi kaikissa kansainvälistymisen vaiheissa.

Koska verkoston toimintaa on kehitetty vasta muutaman vuoden ajan, sen toiminnassa on tapahtunut ja tapahtuu edelleen suuria muutoksia lyhyessä ajassa. Viime vuoden ja kuluvan vuoden aikana on tehty suuria kehityshankkeita, joiden vaikutusta ei voida vielä arvioida yritysten näkökulmasta. Useat kyselytutkimukseen osallistuneet yritykset olivat hyödyntäneet verkoston palveluita 2-3 vuotta sitten, jonka jälkeen toiminta on kehittynyt huomattavasti. Kyselytutkimuksen esiin tuomat verkostoa koskevat puutteet olivat pääasiassa sellaisia, jotka verkoston toiminnassa on jo tunnustettu ja joiden eteen on tehty jo kehityshankkeita.

Lokakuussa 2016 asetettiin Team Finlandin toimintaa kehittämään työryhmä, jonka tehtävänä on kartoittaa verkoston kehittämiseen sekä toiminnan selkeyttämiseen liittyvät tarpeet. Työryhmän toimeksiantoon sisältyy myös verkoston rakenteellisten

puitteiden arviointi sekä kehittämisehdotukset. Tämän tutkimuksen pohjalta tulisi siihen johtopäätökseen, että Team Finland –verkostossa tulisi jatkossa enempää kiinnittää huomiota yhteistoimintaprosessien laatuun ja siihen, miten verkoston rakenteet ja mekanismit saataisiin palvelemaan sekä tukemaan verkostotoimijoiden välistä yhteistyötä entistä paremmin. Teoriaan pohjaten yhteistoimintaprosessien laadun parantaminen vaikuttaisi verkoston palvelutasoon ja mahdollisesti sen myötä yritykset olisivat entistä tyytyväisempiä verkoston palvelukokonaisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen.

Verkostoituneen toimintamallin sisäistäminen ja oppiminen ovat pitkäaikainen prosessi, mikä on tärkeää ottaa huomioon toimintaa arvioitaessa. Verkoston toiminnalle tulee asettaa selkeitä mutta maltillisia tavoitteita, sillä toiminnalle asetetut ylimitoitettut odotukset heikentävät toimijoiden sitoutumista. Kyselytutkimusten vastauksien sekä yleisen julkisen keskustelun esiin tuomien näkökulmien pohjalta on syytä tässä vaiheessa ottaa esiin eri osapuolien odotukset verkoston toimintaan liittyen. Osapuolien odotukset ja toiveet saattavat erota hyvinkin paljon toisistaan, jonka vuoksi niistä tulisi avoimesti keskustella heti verkoston alkumetreistä lähtien. Verkostojohtajan ja toimijoiden välisen avoimen vuorovaikutuksen avulla vältetään varmimmin ylimitoitettut odotukset. Erityisesti julkisorganisaatioiden muodostamassa verkostossa verkostotoimijoiden odotusten huomioon ottamisen lisäksi tulisi huomioida palveluita hyödyntävien eli yritysten odotukset. Myös tässä tapauksessa odotusten lähentämisessä edesauttaa informatiivinen tiedottaminen verkoston toimintaan liittyvistä asioista sekä yritysten näkökulman huomioon ottaminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman luotettava ja totuudenmukainen kuva palveluita hyödyntäneiden yritysten kokemuksista Team Finlandin palvelutasosta ja asiakaslähtöisyydestä sekä palveluiden hyödyllisyydestä yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Kyselyyn osallistui 50 yritystä, jotka edustavat eri kansainvälistymisen vaiheissa toimivia ja henkilöstön lukumäärältään eri kokoisia yrityksiä. Yritysten edustajiin oltiin yhteydessä puhelimitse ennen kuin kyselykaavake lähetettiin sähköpostitse. Puhelinkeskustelussa tuotiin esiin tutkimuksen tarkoitus ja merkitys. Puhekontaktin luomisella haluttiin varmistaa, että vastaaja on mahdollisimman rehellinen vastauksissaan. Kyselytutkimukseen osallistuvat yritykset edustavat hyvin tutkimuksen perusjoukkoa

eli Team Finlandin palveluita hyödyntäneitä yrityksiä, joten tuloksien pohjalta voidaan tehdä yleistettäviä päätelmiä.

Team Finlandin toiminnassa mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia on runsaasti. Erityisesti kiinnostavaa olisi toteuttaa haastattelututkimus verkosto-organisaatioissa toimiville henkilöille, miten he ovat kokeneet yhteistoimintaprosessien laadun ja onko verkostojohtamisella pyritty edistämään laatua. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimus koskee kansainvälistä vertailua. Esimerkiksi Ruotsissa, Tanskassa ja Hollannissa on käytössä Team Finland – tyyppinen konsepti, joten toimintamallien vertailun pohjalta voitaisiin parantaa myös Team Finlandin toimintaa.

LÄHTEET

- Barbási, A.L. (2002). Linkit – verkostojen uusi teoria. Suomentanut Pietiläinen Kimmo. Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Carney, M. (1998). The Competitiveness of Networked Production: the Role of Trust and Asset Specificity. *Journal of Management Studies*, 35(4), 457–479.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing (2.painos). Oxford: Blackwell Publishing.
- De Man, A. (2004). *The Network Economy – Strategy, Structure and Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Edelenbos, J., Buuren, A.V. & Klijn, E-H. (2013) Connective capacities of network managers. *Public Management Review* 15(1), 131–159.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78(6), 1360–1380.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal* 38(1), 85–112.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Heijden van der, K. (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Places in Fragmented Societies*. Macmillan Press Ltd.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994) Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal* 37(6), 1568–1587.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31–41.
- Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of Network Management: a Contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38, 654–661.
- Karlöf, B. (1999). Johtamisen käsitteet ja mallit. Suomentanut Riikonen, E. & Tillman, M. (2.painos). Porvoo: WSOY.
- Kickert, W., Klijn, E. & Koppenjan, J. (1997). *Managing Complex Network. Strategies for the Public Sector*. London: SAGE Publications Ltd.

- Kickert, W. & Koppenjan, J. (1997). Public Management and Network Management: An Overview. Teoksessa *Managing Complex Networks – Strategies for the Public Sector*.
- Klint, M.B. & Sjöberg, U. (2003). Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 408–426.
- Klijn, E.H., Edelenbos, J. & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks; its impact and outcomes. *Administration and Society*, 42(2): 193–221.
- Klijn, E.H., Koppenjan, J. & Termeer, K. (1995). Managing Networks in the Public Sector: a Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks. *Public Administration*, 73(3), 437–454.
- Klijn, E. H. & Teisman, G. R. (1997). Strategies and Games in Network. Teoksessa *Managing Complex Networks – Strategies for the Public Sector*.
- Kollanus, T. (2000). Yhteistyön ja verkostoitumisen uudet muodot: Adapt/Employment –teematyö. Helsinki: Työministeriö.
- Linnamaa, R. (2004). Verkoston toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS-julkaisu 1/2004. HAUS kehittämiskeskus Oy.
- Linnamaa, R., & Sotarauta, M. (2000). Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, SENTE-julkaisuja 7 / 2000.
- Mattila, M. & Uusikylä, P. (1999). *Verkostoyhteiskunta – käytännön johdatus verkostoanalyysiin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Mayntz, R. (1993). Modernization and the logic of interorganizational networks. *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, 6(1), 3–16.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003) Trust as an organizing principle. *Organization Science* 14(1), 91–103.
- Mintzberg, H. & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review*.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvонуonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Provan, K. & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2), 229–252.
- Rhodes, R.A.W. (1996) The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44 (4), 652–667.

- Rosenau, J.N. (1992). Governance, order and change in world politics. Teoksessa: Rosenau, J.N. & Czempiel, E.O. New York: Cambridge University Press.
- Ruuskanen, P. (2003). *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.
- Saarelainen, T., & Virtanen, P., (2010). Sopimusohjaus kuntapalveluissa. Hallinnon tutkimus 2/2010. 29(2), 134–152.
- Sotarauta, M. (1997). Escaping the Strategic Policy-Making Traps by Soft Strategies: Rediresting the Focus. *Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift*, 24, 48–62.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1997). Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1998). Crossing the Many Borders: Finnish Local Development Policies Facing New Challenges. *European Planning Studies*, 6(2), 227–234.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1999). Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa: Linnamaa, R. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. (2003). Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Cityoffset Oy, Tampere.
- Stähle, P. & Laento, K. (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WSOY.
- Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä (2012). Team Finland - Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto. Loppuraportti. Julkaisupäivä 19.1.2012. Ulkoasiainministeriö. Helsinki 2012. Saatavilla: <http://www.formin.fi/Public/default.aspx?contentid=238999>
- Termeer, C.J.A.M. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Managing Perceptions in Networks. Teoksessa Kikert, W.J.M & Klijn, E-H. & Koppenjan, J.F.M. Managing Complex Networks: Strategies for Public Sector. 79–97.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. (2008). Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Valtioneuvoston kanslia (2013). Team Finland: Strategia 2014. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8/2013. Saatavilla: http://team.finland.fi/documents/10616/1093242/J0813_TF_Strategia_2014_net.pdf/37087776-33bc-4b4a-be18-71d81ed1ef8b?version=1.0
- Valtioneuvoston kanslia (2014). Team Finland: Strategiapäivitys 2015. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2014. Saatavilla: http://team.finland.fi/documents/10616/1098657/J0514_Team_Finland_strategia2015.pdf/bf52fd04-a23e-481c-b7e4-e07526acbee6?version=1.0

- Valtioneuvoston kanslia (2015). Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi. Hallituksen julkaisusarja 13/2015. Saatavilla: <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/321857/Toimintasuunnitelma+strategisen+hallitusohjelman+k%C3%A4rkihankkeiden+ja+reformien+toimeenpanemiseksi.pdf/92b90c0e-9154-487f-bbf8-543cb6433dd6>
- Valtioneuvoston kanslia (2016). Team Finlandin vuosi 2015. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1/2016. Saatavilla: http://team.finland.fi/documents/10616/1986338/Team+Finland+vsk+2015_net_2+%282%29.pdf/a73b1db7-2c0a-4511-8fc4-5e7172d70145?version=1.0
- Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly* 17(2), 229–239.

Kyselyrunko

Team Finland –kysely yrityksille

1. Vastaajan ja yrityksen taustatiedot

- Vastaajan nimi
- Vastaajan tehtävänimike
- Yrityksen nimi
- Yrityksen perustamisvuosi
- Yrityksen toimiala
- Henkilöstön lukumäärä

2. Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten yrityksenne kansainvälistymisen nykytilaa?

Suunnittelemme kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista ja kartoitamme markkinoita

Olemme ryhtyneet konkreettisiin toimenpiteisiin kansainvälisen liiketoiminnan ja viennin käynnistämiseksi

Toimimme kansainvälisillä markkinoilla

Olemme etabloitumassa uudelle markkina-alueelle vakiinnuttaaksemme jalansijaa tietyllä markkina-alueella (eli asettuminen kohdemarkkinoille esim. tytäryhtiön perustamisen myötä)

Toimimme jo kansainvälisillä markkinoilla ja pyrimme edelleen laajentamaan liiketoimintaa ulkomailla

3. Käytetyt palvelut kansainvälistymisen eri vaiheissa

Kansainvälistymisen vaiheet käytiin kyselyssä yksitellen läpi ja jokaisessa vaiheessa kysyttiin kysymykset liittyen organisaatioihin, palveluihin sekä hyödyllisyyteen. Kansainvälistymisen vaiheet olivat: kansainvälistymisen suunnittelu ja markkinoiden kartoitus, kansainvälistyminen ja viennin käynnistäminen, kansainvälisillä markkinoilla toimiminen, etabloituminen ja kansainvälisen liiketoiminnan laajentaminen

Minkä seuraavien Team Finland –organisaatioiden tarjoamia kansainvälistymispalveluita olette käyttäneet viimeisen kolmen vuoden aikana?

ELY-keskus

Finnfund

Finnpartnership

Finnvera

Finpro
 Patentti- ja rekisterihallitus
 Suomalais-ruotsalainen kauppakamari
 Suomalais-venäläinen kauppakamari
 Tekes
 Teollisuussijoitus
 Työ- ja elinkeinoministeriö
 Ulkoasiainministeriö, ml. Edustustot ulkomailla
 VTT
 Emme ole käyttäneet verkoston palveluja kyseisessä kansainvälistymisvaiheessa

Mitä Team Finlandin tarjoamia kansainvälistymispalveluita olette käyttäneet viimeisen kolmen vuoden aikana?

Markkinoiden mahdollisuudet –palvelu
 Liiketoimintaidean sparraus
 Kansainvälistymisneuvonta
 Kansainvälistymistesti
 Vientikaupan rahoitus –ohjelma
 Neuvonta tietyille markkina-alueelle
 Laivauskäsikirja
 Siirtohinnoittelu-opas
 IPR-neuvonta-, tieto-, koulutus- ja tutkimuspalvelut
 Kansainväliset IPR-hakemukset
 Rahoituspalvelut
 Verkostoituminen
 Arvovaltapalvelut
 Kaupan esteiden ratkaiseminen
 Team Finland –vienninedistämismatkat
 Edustustojen tilojen hyödyntäminen
 Tukea viestintään ulkomailla
 Jokin muu, mikä?

Arvioikaa kokemuksenne perusteella, kuinka hyödyllisiä käyttämäanne palvelut ovat olleet yrityksenne kansainvälistymisen ja viennin edistämisen kannalta.

Erittäin hyödyllisiä
 Melko hyödyllisiä
 Ei niin hyödyllisiä
 Ei lainkaan hyödyllisiä

4. Mitkä ovat olleet yrityksenne kansainvälistymisen merkittävimmät vaiheet?

5. Arvioikaa kokemuksenne perusteella, missä kansainvälistymisen vaiheessa Team Finlandin palveluista on ollut erityisesti hyötyä? Miksi?

6. Koitteko, että jossakin vaiheessa sopivia kansainvälistymistä tukevia palveluja ei ollut saatavilla?

7. Missä maissa yrityksenne tällä hetkellä toimii?

8. Arvioikaa kokemuksenne perusteella seuraavia Team Finlandin palvelukokonaisuuteen liittyviä asioita

Tietoa meitä kiinnostavista kansainvälistymispalveluista oli helposti saatavilla.

Samaa mieltä
Melko samaa mieltä
En osaa sanoa
Melko eri mieltä
Eri mieltä

Käyttämämme palvelua tarjonnut Team Finland –organisaatio kertoi meille myös muiden verkoston organisaatioiden tarjoamista kansainvälistymispalveluista yrityksemme tarpeisiin liittyen.

Samaa mieltä
Melko samaa mieltä
En osaa sanoa
Melko eri mieltä
Eri mieltä

Team Finland –organisaatioiden välinen yhteistyö oli tehokasta yrityksemme asioiden hoitamisessa.

Samaa mieltä
Melko samaa mieltä
En osaa sanoa
Melko eri mieltä
Eri mieltä

Saimme tarvitsemamme palvelun riittävän nopeasti.

Samaa mieltä
Melko samaa mieltä
En osaa sanoa
Melko eri mieltä
Eri mieltä

Team Finlandin tarjoamat palvelut kokonaisuutena auttavat yrityksiä kehittämään kansainvälistä liiketoimintaansa.

Samaa mieltä
Melko samaa mieltä
En osaa sanoa
Melko eri mieltä
Eri mieltä

9. Suositteletko Team Finlandin palveluita myös muille yrityksille?

Kyllä
En osaa sanoa
Ei, miksi?