

Hei, me verkostoidutaan!

- Julkisella sektorilla tuotettujen verkostomaisten toimintamallien piirteistä ja jalkautumisesta luovan talouden näkökulmasta



Leena Katariina Hoppania
Aalto-yliopisto
Creative Business Management
11/ 2011

TIIVISTELMÄ

Työn nimi: Hei, me verkostoidutaan! Julkisella sektorilla tuotettujen verkostomaisten toimintamallien piirteistä ja jalkautumisesta luovan talouden näkökulmasta.	
Tekijä: Leena Hoppania	
Osasto: Porin taiteen ja median laitos	
Koulutusohjelma: Creative Business Management	
Valmistumisvuosi: 2011	
Työn laji: Taiteen maisterin loppu työ	
Ohjaaja: Marjo Mäenpää	Sivumäärä: 84
<p>Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti käynnissä olevassa globaalissa murroksessa. Yritykset ja toimijat tarvitsevat uudenlaisia, joustavia malleja kilpailukykyä ylläpitämiseksi. Suomessa on viime vuosina toteutettu lukuisia julkisin varoin rahoitettuja verkostomaisen toiminnan kehittämiseen tähtäviä hankkeita, joiden onnistuminen ja niissä kehitettyjen toimintamallien siirtyminen osaksi yritysten käytäntöjä, on ollut vaihtelevaa. Olen pohtinut tätä problematiikkaa myös omassa palkkatyössäni luovien alojen ja sisältöteollisuuden parissa projektien ja hankkeiden vetäjänä sekä niiden sisällön suunnittelijana.</p> <p>Tässä tutkimuksessa etsin vastauksia verkostomaisten toimintamallien kehittämiseen liittyviin kysymyksiin; minkälaisia verkostoja, lähinnä luoville aloille, on julkisella sektorilla tuotetuilla hankkeilla kehitetty, minkälaisia vaikutuksia niillä on ollut, onko toimintamalleja saatu jalkautettua ja jos ei niin miksi, minkälaisia toimijoita niissä on ollut, onko nähtävissä samankaltaisuuksia toimivien verkostojen osatekijöiden ominaisuuksissa, miten näitä hankkeita on rahoitettu, missä mallit ovat kehitetty ja miten tätä tulisi jatkossa tehdä.</p> <p>Tutkimuksessa on verrattu luovien alojen verkostohankkeita teknologiateollisuudelle suunnattuun Trio+ -kehittämishankkeeseen ja pyritty löytämään yhteisiä piirteitä toimintamalleista sekä mahdollisia, luoville aloille ominaisia, erityisiä malleja, jotka voisivat olla hyödynnettävissä muille aloille.</p> <p>Tutkimus on toteutettu haastatteluin, joita on verrattu olemassa oleviin verkostoteorioihin. Haastateltavat edustivat hankkeiden vetäjiä, rahoittajia sekä asiantuntijoita ja ne toteutettiin kesällä 2011, pääasiassa toimijoiden omissa tiloissa.</p>	
Aineisto: Kirjallinen työ	
Avainsanat: Luovat alat, luova talous, verkostomaiset toimintamallit, verkostojohdaminen, palvelu- ja yritysverkostot, julkinen ja EU-rahoitus	

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

KÄSITTEISTÖ

1. JOHDANTO	7
2. TEORIATAUSTA.....	11
2.1. KÄSITTEET	11
2.1.1. <i>Verkostomaiset toimintamallit</i>	11
2.1.2. <i>Luovat alat</i>	14
2.1.3. <i>Luova talous</i>	17
2.1.4. <i>Julkisen sektorin yrityspalvelu- ja tukijärjestelmä</i>	18
2.1.5. <i>Teknologiäteollisuus</i>	19
2.2. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	19
2.3. KÄYTETYT MENETELMÄT.....	19
3. AINEISTON KUVAILU.....	22
3.1. TUTKITTAVAN KOHTEEN RAJAUS	22
3.1.1. <i>Creada</i>	23
3.1.2. <i>Sillanrakentajat</i>	24
3.1.3. <i>Biisilinna</i>	27
3.1.4. <i>Hittitehdas</i>	28
3.1.5. <i>Muotoilurengas</i>	29
3.1.6. <i>TRIO +</i>	31
4. VERKOSTOJEN ELÄMÄ.....	33
4.1. VERKOSTOJEN SYNTYMINEN, MINKÄLAISIA VERKOSTOJA ON?	33
4.2. VERKOSTON SYNNYTTÄMISEN EDELLYTYKSET - TARVE, ILMAPIIRI, ALOITTAJA/ NAITTAJA/ PYÖRITTÄJÄ	35
4.3. TOIMIJA - KEITÄ VERKOSTOON KUULUU?	39
4.3.1. <i>Valinnan kriteerit</i>	40
4.3.2. <i>Keskinäinen dynamiikka</i>	41
4.4. TOIMINTA – MITEN VERKOSTOT TOIMIVAT, MITÄ TAPAHTUU NIIDEN TOIMINNAN AIKANA?.....	42
4.4.1. <i>Verkoston pyörittäjän / naittajan rooli</i>	43
4.4.2. <i>Keskinäisen dynamiikan toteutuminen</i>	47
4.5. RAHOITUS.....	49
4.6. TOIMINNAN JALKAUTUMINEN.....	50
4.7. HYÖDYT TOIMIJOILLE JA YRITYKSILLE.....	51
4.8. TOIMINNAN JATKUMINEN, TOIMINTAMALLIEN ELOONJÄÄMINEN	55
4.9. KEHITTÄMISEN HAASTEET	58
5. KEHITTÄMISAIHIOITA	61
5.1. RAKENTEET.....	62
5.2. HANKKEIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ.....	64
5.3. SISÄLTÖ.....	65
5.4. RAHOITUS.....	67
5.5. KEHITTÄJÄTOIMIJA - KENELLE TÄMÄ KUULUU?	71
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
6.1. LUOVIA ALOJEN VERKOSTOMAISET TOIMINTAMALLIT	75
6.2. VERKOSTOJEN ELÄMÄ	76
6.3. TOIMIJOIDEN ROOLIT	77
LÄHTEET	80

KÄSITTEISTÖ

Arvoketju	Organisaatioiden/yritysten muodostama ketju, jonka edetessä hyödykkeestä tai raaka-aineesta jalostuu tuote ja se toimitetaan loppukäyttäjälle. (mm. Porter 1985, 5)
Arvoverkko	Muodostuu yrityksistä tai organisaatioista, joiden liiketoiminta kytkeytyy toisiinsa ja joiden tavoitteena on parempi tuottavuus. (Möller 2002, 2)
EAKR	Euroopan aluekehitysrahasto (EU:n rakennerahasto)
Ekosysteemi	Avoin, liikkuva ja vuorovaikutteinen tila, jossa samat tavoitteet jakavat ihmiset ja yritykset ovat tiiviissä, vastavuoroisessa suhteessa keskenään jakaakseen yhteistä hyötyä. (Salavuo 2010)
Ely-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. Keskuksia ohjaavat sen lisäksi ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö/liikennevirasto, maa- ja metsätalousministeriö/ maaseutuvirasto/ elintarviketurvallisuusvirasto, opetusministeriö ja sisäasiainministeriö.
ESR	Euroopan Sosiaalirahasto (EU:n rakennerahasto)
Equal	ESR-rahoitteinen yhteisöaloiteohjelma. Tavoitteena on edistää kansainvälisen yhteistyön avulla uusia keinoja, joilla torjutaan syrjäytymistä ja kaikenlaista syrjintää ja eriarvoisuutta työmarkkinoilla.
Jalostamo	Luovien alojen valtakunnallinen yritysneuvontapalvelu, jota koordinoidaan Keski-Suomen Ely-keskuksessa
Julkinen sektori	Tässä tutkimuksessa tarkoitan julkisella sektorilla sekä julkista yrityspalvelujärjestelmää ja sen hallinnonalaan rahoittavaa ministeriötä (TEM) että muita ministeriöitä ja niiden hallinnonaloihin kuuluvien, lähinnä rahoitusta jakavia organisaatioita.
Julkinen yrityspalvelujärjestelmä	Pääasiassa työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama palvelujärjestelmä, johon kuuluvat organisaatiot tarjoavat yrityksille tuettuja konsulttipalveluita, rahoitusta ja kehittämistukia. (YritysSuomi). Käsitettä avataan laajemmin luvussa 3.1.4.

KTM	Kauppa- ja teollisuusministeriö (1.1.2008 saakka)
Luovat alat	Alat, joiden palvelut ja tuotteet syntyvät luovasta ajattelusta ja jotka tuottavat tekijänoikeutta (Kaunisharju 2006). Käsitettä avataan laajemmin luvussa 3.1.2.
Luova talous	Muodostuu, kun luovuuteen perustuvasta toiminnasta tuotetaan yritykselle lisäarvoa parantamalla sen tuotteita ja palveluita. (Hoppania 2011, 20). Käsitettä avataan laajemmin luvussa 3.1.3.
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö (alkaen 2010)
Ontto organisaatio	<i>Hollow organization</i> . Yritys, joka on ulkoistanut kumppaneilleen kaiken muun paitsi brändinhallinnan ja markkinoinnin. (Möller 2002, 10)
OPM	Opetusministeriö (2010 saakka)
PK-yritys	Pieni ja keskisuuri yritys. Yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliiketoiminta on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (EU L124,39)
PKT-säätiö	Pienen ja keskisuuren teollisuuden kehittämisen säätiö. TEM:n rahoittama kehittämis-, ja suunnitteluorganisaatio
TEKEL	Suomen teknologiakeskusten liitto. Valtakunnallinen yhteistyöverkosto, johon kuuluu 30 jäsentä yliopisto- ja korkeakoulukaupungeissa.
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö (1.1.2008 alkaen)
TE-toimisto	Työ- ja elinkeinotoimisto, ent. työvoimatoimisto. Useimmissa työ- ja elinkeinotoimistoissa toimivat Rekrytointikeskukset ovat työtä ja työvoimaa hakevien kohtauspaikkoja.
Verkostomainen toimintamalli	Monen toimijan muodostama verkosto, joka on muodostettu joko liiketoiminnallisen tai muun hyödyn tavoittelemiseksi. Käsitettä avataan laajemmin luvussa 3.1.1.

1. JOHDANTO

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus sekä sen merkitys, tausta ja lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa pyrin esittämään verkostomaisen toiminnan kehittämiseen liittyviä malleja kehittämishankkeiden perusteella, jotka olen valinnut niiden relevanttiuden ja edustavuuden perusteella sekä tutkimaan niiden jalkautumiseen vaikuttavia tekijöitä niin luoville aloille kuin perinteiselle, tuotannolliselle teollisuudellekin suunnattujen mallien välillä.

a. Verkostomaiset toimintamallit

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella hanke-esimerkkien kautta, miten julkisin varoin tuotetuissa kehityshankkeissa synnytyt, **verkostomaiset toimintamallit ovat muodostuneet ja minkälaiset tekijät ovat onnistuneen verkoston syntymisen edellytyksenä.**

b. Verkostojen elämä

Tarkastellaan luovien verkostojen syntymisen edellyttämää kulttuurista ilmapiiiriä sekä sitä miten tämä verkosto jalkautuu pysyviin toimintamalleihin; miten se pidetään hengissä ja elossa sekä sitä, onko verkostojen syntymisessä tai niiden rakenteessa nähtävissä samankaltaisuuksia.

c. Toimijoiden roolit

Tutkimuksen tavoitteena on myös kartoittaa haastatteluissa eri **toimijoiden rooleja** kehittämissysteemissä. Esim. mikä voi olla yliopiston rooli hyvien mallien levittämisessä ja kouluttajien ja huippuammattilaisten kouluttamisessa sekä kartoittaa hankkeissa synnytettyjen **toimintamallien jalkauttamisen polulla esiintyviä esteitä** ovat ne sitten henkisiä, järjestelmän jäykkyydestä johtuvia tai esim. rahoituksellisiin ehtoihin tai säännöksiin liittyviä.

Suomessa tehdään suuria taloudellisia satsauksia uusien mallien, toimintatapojen ja kehittämiseksi lukuisissa julkisin varoin rahoitetuissa luovien alojen kehittämishankkeissa ja projekteissa. Hankkeille myönnetyn rahoituksen tavoitteena on tuottaa pysyviä malleja ja palveluita parantamaan olemassa olevia järjestelmiä.

Hankkeissa on kehitetty luoville aloille mm. toiminnallisesti verkostomaista toimintaa sisältäviä ja sitä edellyttäviä palveluita.

Tulevaisuudessa maailma muodostuu enenevässä määrin monenkokoisista verkostoista ja toimijoista. Yritykset toimivat vaativassa, ja jatkuvasti liikkeessä olevassa toimintaympäristössä, johon sopeutumista verkostomaiset toimintamallit helpottavat. Niiden kautta syntyy kasvua ja lisäarvoa.¹

Olennaista on tunnistaa ketkä ovat toimijoita näissä verkostoissa ja minkälaisista verkostoista hankkeissa synnytyt toimintamallit ja palvelut on pystytty tuottamaan (verkostojohtaminen). Tämän oletetaan tuottavan luoville aloille uusia liiketoimintakonsepteja joita kaikkien alojen yritykset pystyvät hyödyntämään kannattavasti.

Etenkin luovien alojen ja luovan talouden kehittämiseksi käynnistetyissä hankkeissa niille asetettu pysyvyyden tavoite on jäänyt osin kaukaiseksi. Osittain tämä johtunee myös uusiin aloihin kohdistuneesta asenne- ja mielipideilmastosta. Hankkeiden loppumisesta huolimatta osaamista kuitenkin jää organisaatioihin. Kiinnostavaa on myös se mikä tämä muutos on ja mitä se on saanut aikaan esim. organisaatiokulttuurissa asennetasolla.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernistrategian *Uudistuva suomalainen työ- ja elinkeinopolitiikka* ² määrittää perusteet lähivuosien työ- ja elinkeinopolitiikan valinnoille. Työllisyys- ja yrityspolitiikan rooli konsernistrategian toteutuksessa on tukea yritysten ja työvoiman osaamisen kehittä-

¹ Luova raha 2011, 130

² TEM 2008, 1

mistä, yritysten kasvua, alkavaa yritystoimintaa sekä torjua työttömyyttä ja työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmia.

Strategiassa nostetaan vahvasti esille työmarkkinoiden ja talouden murros, ja uusien liiketoimintamallien ja yritysmuotojen tukemisen tarve kansallisen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

Meneillään oleva elinkeinoelämän rakennemuutos asettaa haasteen myös kehittämis- ja yrityspalvelujärjestelmälle, edellyttää asiantuntijuuden ja instrumenttien kehittämistä sekä osittaista uudistamista erityisesti uudenlaista liiketoimintaa harjoittavien yritysten toiminnan tukemiseksi.³

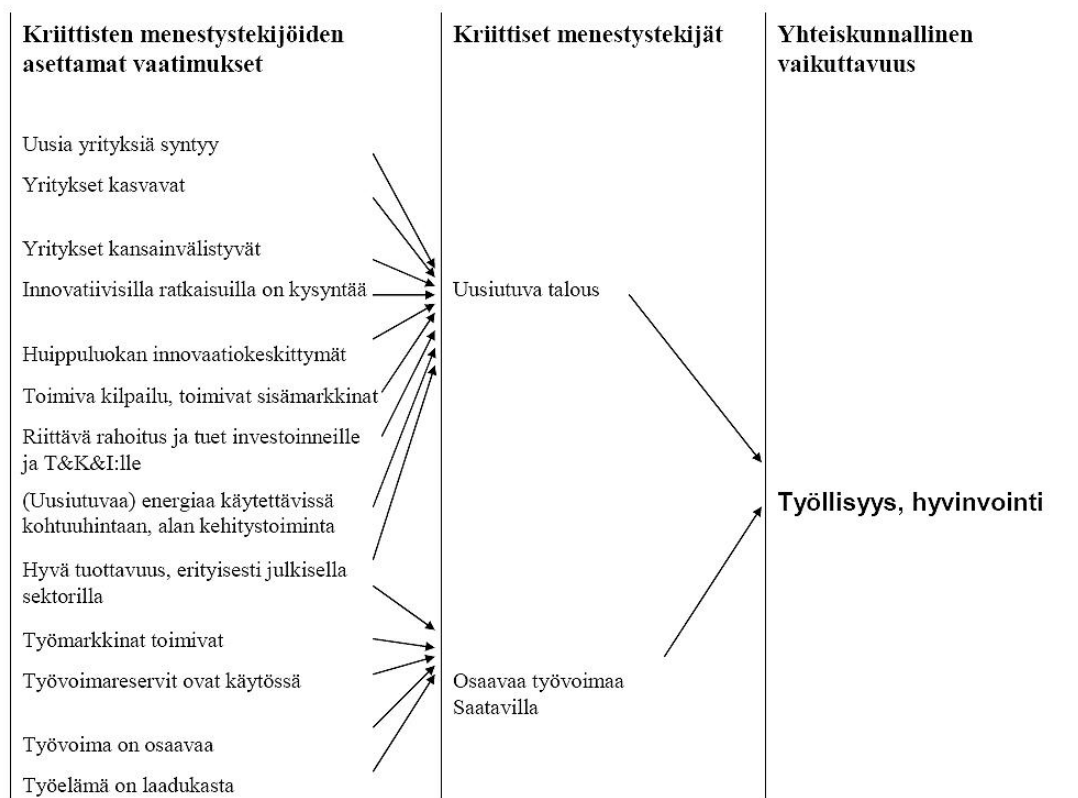
Nykyinen yhteiskunnallinen ja taloudellinen murrosvaihe asettaa haasteita, joihin on osin mahdotonta vastata vain olemassa olevia toimintamalleja ja rakenteita muokkaamalla. Tarvitaan myös aivan uudenlaisia toimintamalleja, julkisten palveluiden muotoilua ja aitoa, eettisesti kestävästä avausta luovan talouden kehittämiseksi, todetaan professori Saara L. Taalaksen 10.12.2009 työministeri Anni Sinnemäelle luovuttamassa selvitystyössä "*Kohti hybriditalouden haastetta*".⁴

Seuraavassa kaaviossa esitellään työ- ja elinkeinoministeriön konsernistrategiassa määritellyt politiikkavalintoja, joiden toteutumista estäviä pulonkauloja pyritään poistamaan.⁵

³ TEM, 2010 s. 5-6

⁴ Taalas, 2009, 22

⁵ TEM, 2010, 4



Kuva 1. Tavoitteeseen pääsemisen logiikka. (TEM 2010, s. 4)

Suomen innovaatiostrategian nykytilan arviointiraportissa todettiin mm. kansallisen yrityspalvelu- ja tukijärjestelmämme olevan yksi suurimmista epäkohdista uusien lähtöjen tuotteistamisessa ja kaupallistamisessa.⁶ Järjestelmä on sekava ja jähmeä eikä siellä tunnisteta uusia liiketoimintamalleja, ansaintalogiikoita eikä niiden potentiaaleja. Sama ongelma liittyy myös yritysten kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisponnistuksiin.

Suomalainen yrityspalvelujärjestelmä on rakennettu palvelemaan tuotannollista teollisuutta ja perinteistä arvoketjua toteuttavaa liiketoimintaa. Liiketoimintamallit ovat kuitenkin muuttuneet nopeasti digitalisoitumisen myötä ja yritystoiminnan maisema on mullistunut maailmanlaajuisesti. Suuryritysten sijaan verkostomaisesti toimivan pk-sektorin⁷ merkitys kasvaa ja arvoketjun globalisoituminen ja pirstaloituminen on tuonut markki-

⁶ Evaluation of the Finnish National Innovation System, 2009

⁷ Määritelmä:

noille uusia yrityksiä ja toimialoja ja luonut yritysten arvonmuodostukseen uuden logiikan, jossa raaka-aineiden ja koneiden sijasta pääosaan on noussut aineeton tuotanto; äly, luovuus, kommunikaatio ja tieto.⁸ Tärkein edellytys uudenlaisen yritystoiminnan syntymiselle on uusien toimintamallien tunnistaminen sekä yritysmuotoinen toimintaympäristö.⁹

2. TEORIATAUSTA

Uudenlaisia toimintamalleja on pilotoitu useissa luovien alojen kehittämishankkeissa ja projekteissa sekä edellisellä EU-rahoituskaudella että niissä, jotka ovat päättymässä vuoden 2011 lopussa. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan verkostomaisten toimintamallien lisäksi hankkeiden potentiaaleja vaikutuksia ja sijoituspaikkoja mallien jalkauttamisen näkökulmasta.

2.1. Käsitteet

Tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä verkostomainen toiminta, luova talous, luovat alat sekä julkinen sektori ja yrityspalvelujärjestelmä, on määritelty aikaisemmissa tutkimuksissa moninaisilla tavoilla; tutkimusten ja selvitysten lähtökohdista ja näkökulmista riippuen. Tässä luvussa pyrin avaamaan tässä tutkimuksessa käytettyjä keskeisiä käsitteitä sen mukaan, mitä olen niillä tarkoittanut.

2.1.1. Verkostomaiset toimintamallit

Erilaisia verkostoitumisen muotoja on paljon ja niistä on tehty lukuisia määrittelyjä. Johtuen niiden joustavasta luonteesta rikkovat ne perinteisen toiminnan rajoja ja muotoutuvat uusiin toimintamalleihin hajauttamalla

⁸ Hautamäki, 2008, 3 ja 6

⁹ Luova raha 2011, 130

toimintoja toimialoja ylittävälle alueelle yhteistyötä kehittämällä ja jopa yhteisiin arvoihin pyrkimällä.

Pikka & Kess esittävät kolme verkostoitumismallia; horisontaalisen, vertikaalisen sekä toimialat ylittävän yhteistyömallin. Horisontaalissa kehitetään toisiaan täydentäviä tuotteita, vertikaalisessa taas on kyse arvoketjun mukaisesta verkostosta. Nämä muodostavat kaksi yleisintä muotoa, joita voidaan kutsua tuotantoverkoksi ja tuoteverkoksi. Kolmas, toimialat ylittävät yhteistyö on malli, joka tuntuu olevan tyypillinen tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena olleille hankkeille.¹⁰

Ihmisten ja organisaatioiden välistä toimintaa on organisaatiotutkimuksen mukaisesti mahdollista organisoida joko hierarkioita, markkinoita ja/tai verkostoja muodostamalla.¹¹ Toimijoiden välisten suhteiden luonne määrittää organisoinnin tavat, josta johtuen työnjako on niissä erilaista ja soveltuvuus on tilannekohtaista.

Seuraavassa, Verkostojohdamisen oppaassa¹² esitellyssä kuvassa esitetään näiden organisoitumisen muotojen soveltuvuutta eri tilanteisiin.

	Työnjako	Organisaatiotyypin toimivuus eri tilanteissa
Hierarkia	<ul style="list-style-type: none"> Organisaation hierarkia määrittelee, kuka tekee ja mitä tekee 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvä, kun tarvitaan tehokas, tasalaatuinen, erikoisosaamista vaativa palveluntuotantokoneisto Jos palvelu ei vastaa asiakkaan tarpeisiin, niin joko hierarkian täytyy muuttua tai asiakkaan täytyy mennä toisen organisaation asiakkaaksi
Markkina	<ul style="list-style-type: none"> Osto- ja myyntisopimus määrittelee, kuka tekee ja mitä tekee 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvä, kun asiakastarpeet ovat selkeitä ja palvelu helposti tuotteistettavissa Asiakastarpeen muuttuessa sopimuksen muuttaminen voi olla vaikeaa, hidasta ja kallista
Verkosto	<ul style="list-style-type: none"> Työnjako ratkaistaan joustavasti neuvotellen, luottamus pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvä, kun pitää reagoida muuttuviin tarpeisiin eikä selkeitä ratkaisuja ole tarjolla (eli kun tarvitaan innovatiivisia ratkaisuja tai muutoin joustavia palveluita) Ei ole peruspalveluiden tuottamisessa yhtä tehokas kuin hierarkia tai markkinat

Kuva 3. Hierarkiat, markkinat ja verkostot ja niiden toimivuus eri tilanteissa (Verkostojohdamisen opas s.5)

¹⁰ Pikka, V. & Kess P. 2005, 8

¹¹ Polodny, Page 1998, 58

¹² Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010, 5

Suomessa elinkeinoelämän tukeminen alkaa painottua suuryritysten rahoittamisesta pk-sektorin kasvamisen tukemiseen. Tiedetään että uusien Nokioiden syntyminen on muuttuneessa toimintaympäristössä epätodennäköistä. Suurten yksiköiden sijaan nähdään kasvupotentiaalia pienemmissä, globaalisti verkostomaisesti toimivissa ekosysteemeissä.¹³

Suomen kaikista yrityksistä alle 250 henkilöä työllistävien pk-yritysten osuus oli 99,7 prosenttia ja suomalaisten yritysten liikevaihto nousi vuonna 2009 395 miljardiin euroon. Koko pk-sektorin liikevaihto-osuus tästä oli 49 prosenttia.¹⁴ On siten luontevaa ajatella, että kasvupotentiaalia löytyy nimenomaan täältä ja suunnata kasvuun ja kansainvälistymiseen tähtäviä kehittämistoimenpiteitä juuri näille yrityksille. Kasvua voidaan mitata pelkän liikevaihdon sijaan myös lisäarvon tuottamiskyvyllä ja immateriaalisen omaisuuden määrällä.¹⁵

Luovat alat ovat aina tuottaneet sisältöjä niin ihmisille, kulttuuriin, medioille, palvelualoille kuin myös teollisuudelle, ympäröivää yhteiskuntaa ja todellisuuksia tutkimalla, toisin ajattelemalla ja nimenomaan verkostomaisesti toimimalla. Ne ovat siten edelläkävijöitä sen kaltaisessa toiminnassa, jota nyt peräänkuulutetaan koko elinkeinoelämässä. Mikäli luoville aloille ominaisen toiminnan malleja saadaan enenevässä määrin jalkautettua osaksi esim. innovaatioiden tuotekehitystä, toiminnan muutos lisäarvon tuottamisessa on mullistava.¹⁶

Esimerkkinä voi mainita Tekesin rahoittamassa *Innovation and Networks* -ohjelmassa, jossa tutkitaan ja kehitetään avoimen innovaation toimintamalleja projektiliiketoimintaan keskittyvissä verkostoissa. Turun kauppa-
korkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus on siinä mukana kehittämäs-

¹³ mm. Hallitusohjelma 2011-2015

¹⁴ PK-yritysbarometri, syksy 2010, 7

¹⁵ Johnson & Scholes 2006, 116-119

¹⁶ Kirveenummi 2003, 56-57

sä mm. STX Europe Oyj:n ennakoitijärjestelmää ja avoimen innovaation toimintoja.¹⁷

Laivan suunnittelussakin voidaan käyttää luoville aloille tyypillistä metodia, jossa verkostomainen toiminta on itsestään selvää ja myös koko toiminnan lähtökohta. Pöydässä istumisen oikeutuksen on tuonut pöytään tuodut panokset, joilla pelaavat kaikki. Teollisessa tuotannossa taas kaikki on pyritty tekemään itse, jolloin esim. tuotteiden ja palveluiden kuluttaja- ja kysyntälähtöisyys on saattanut tuotekehityksessä jäädä taka-alalle.

Globaalissa kilpailussa teknologian taso on yhdenmukaistunut, joten ainoita kilpailukykyä parantavia tekijöitä ovat sisällöt.

2.1.2. Luovat alat

Luoville aloille ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää vaan niille on tunnusomaista, että ne synnyttävät aineetonta arvoa, kuten tuotemerkkejä, patenteja ja tekijänoikeuksia. Luovat alat on kansainvälistä käytäntöä noudatteleva kattotermi, samankaltaisen epämääräinen käsite kuin web 2.0.

Luovien alojen käsite on muodostunut 2000-luvun puolivälissä ja se pohjautuu Britanniassa lanseerattuun määrittelyyn toimialoista, joista käytetään yhteisnimitystä *Creative Industries*. Näille aloille on ominaista se että niiden palvelut ja tuotteet syntyvät luovasta ajattelusta ja että ne tuottavat tekijänoikeutta. Suomessa ajatus luovista aloista pohjautuu sisältöliiketoimi-aloihin, joissa synnytetään digitaalisia sisältöjä.

Käsite on sittemmin laajentunut ja luoviin aloihin katsotaan kuuluvan nykyisin muotoilupalvelut, arkkitehtipalvelut, elokuva- ja videotuotanto, kuvataide ja valokuvaus, kustannus- ja julkaisutoiminta, mainonta, musiikki ja ohjelmapalvelut, pelit ja sähköinen kustannustoiminta, radio- ja tv-

¹⁷TEKES-uutiset 2009

tuotanto, taide- ja antiikkikauppa, tanssi ja teatteri sekä rajapinnoissa matkailu, hyvinvointi ja liikunta¹⁸.

Euroopan komission kulttuurin ja koulutuksen pääosaston teettämä selvityksessä *The Economy of Culture in Europe* -tutkimuksessa¹⁹, luovan kentän yritystoimintaa ei lähestytty luovan alan käsitteen kautta, vaan pääasiallisesti tekijänoikeudellisen tuotoksen arvoketjujen kautta. Tutkimuksessa käytettiin kulttuurin ja luovan kentän kokonaisuuden kerroksellista määritelmää (Kuva 4).

Toiminnan ytimen muodostavat taidealat, joiden toiminnan tuotokset ovat ei-teollisesti tuotettuja tuotteita ja palveluita. Koska ne ovat tuotettu mitä suurimmassa määrin luovuutta hyödyntämällä, kuuluvat ne tyypillisesti tekijänoikeudellisen suojan piiriin. Seuraavalla kehällä ovat kulttuurialat, jotka monistavat näitä ytimessä tuotettuja tuotoksia ja jakelevat niitä laajoille yleisöille. Uloimpana kehällä ovat luovat osaamisalat, joiden tuotokset ovat itsessään toiminnallisia, ja joiden keskeisen osan muodostavat sisemmistä kehistä lähtöisin olevat luovuuden elementit.

KEHÄ	TOIMIALAT		OMINAISPIIRTEET
TAIDEALAT	Kuvataiteet	Käsityö, maalaustaide, kuvanveisto, valokuvaus	* Ei-teollista toimintaa
	Esittävät taiteet	Teatteri, tanssi sirkustaide	* Tuotokset tyypillisesti tekijänoikeudellisia prototyyppisiä. Ts. tuotoksiin itseensä sisältyy paljon luovuuden elementtejä, jotka oikeuttavat ne kuulumaan tekijänoikeudellisen suojan piiriin.
	Kulttuuriperintö	Kirjastot, museot, taidehuutokauppa ja antiikkikauppa, arkeologinen toiminta, arkistot	
KULTTUURIALAT	Elokuva ja video		* Teollista toimintaa, joka perustuu tuotosten monistettavuuteen ja niiden jakeluun laajoille yleisöille
	Televisio ja radio		
	Peliohjelmistot		

¹⁸ Kaunisharju, 2006

¹⁹ The Economy of Culture in Europe, Study prepared for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture, KEA European Affairs, 2006. S.3

	Musiikki	Äänitteiden myynti – Live-musiikkitoiminta - Musiikkialan tekijänoikeusyhdistysten tuotot	* Tuotokset tyypillisesti tekijänoikeudellisia
	Kustantaminen	Kirjojen kustantaminen – Lehtien kustantaminen	
LUOVAT OSAAMISALAT	Muotoilu	Muotisuunnittelu, graafinen suunnittelu, sisustussuunnittelu, tuotesuunnittelu	* Toiminta voi olla teollista tai se voi perustua prototyyppien kehittämiseen
	Arkkitehtuuri		* Vaikka tuotokset pohjautuvat tekijänoikeuteen, niihin voi sisältyä myös teollisoikeudellisia elementtejä
	Mainonta		* Taidealojen ja kulttuurialojen toiminnasta lähtöisin olevat luovuuden elementit muodostavat keskeisen osan luovien osaamisalojen tuotosten kokonaisuutta

Kuva 4, Kulttuurin ja luovien alojen kehämalli ²⁰

Tässä tutkimuksessa ei siis tarkoiteta luovuutta sinänsä eikä sen esiintymistä tietyillä toimialoilla, eikä varsinkaan sen poissulkemista toisilla.

Muun muassa Yves Dozin ja Mikko Kososen ”*Fast Strategy*”-kirjassa (2007) todetaan, että strateginen ketteryys on yrityksille elintärkeää. Siihen vaaditaan kykyä ajatella toisin sekä reaaliaikaista strategista herkkyyttä havaitsemaan uusia, yrityksen kehittämiseksi elintärkeitä signaaleja kuluttajaverkostoista, Ennen kaikkea siis luovaa ajattelua, jota on kaikessa toiminnassa.²¹

Olen pyrkinyt välttämään tiukkaa määrittelyä, sillä kyseessä on ennemminkin uudenlainen teollinen (*Industries*) yritystoiminta, jolla katsotaan olevan lisäarvoa tuottavia mahdollisuuksia perinteiselle teollisuudelle ja sitä kautta suurta merkitystä koko Suomen kilpailukyvyllä.

OPM:n luokituksen perusteella luovien alojen yritystoimintaa tarkasteltaessa Suomessa toimi vuonna 2007 n. 28 300 luovien alojen yritystä, jotka

²⁰ Tukk, Mediaryhmä, 2007, 5

²¹ Doz, Kosonen 2007, 6

työllistävät 125 000 henkeä ja joiden liikevaihto on 24 mrd. euroa. Luovilla aloilla on kansantaloudellisesti kasvava merkitys sillä oman kasvuvaikutuksensa ohella ne tuottavat lisäarvoa parantamalla ns. perinteisten toimialojen tuotteita ja palveluita.²²

Luovista aloista ja luovasta taloudesta luennoidessani olen käyttänyt usein esimerkkinä Valtra Oyj:n liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kasvattamista muotoilua hyväksikäyttämällä sekä tuotteen, palvelukonseptin että brändin kehittämisessä. Luovilla aloilla on siten oman toimialansa kasvun lisäksi muiden alojen innovatiivisuutta ja kasvua lisääviä vaikutuksia.

Luovien alojen merkitys nähtiin työ- ja elinkeinoministeriössä, silloisessa KTM:ssä, -90 luvun puolivälissä. Näkyvissä oli jo tuolloin perinteisen teollisuuden työpaikkojen väheneminen sekä globalisaation tuomat haasteet kansantalouden kehittymiselle. Teknologiainnovaatioiden rinnalle tuli kehittää sisältöjä ja sisällöntuottajia alettiin tarkastella myös palveluntuottajan näkökulmasta. Ministeriössä todettiin, että sisältöliiketoimialan yritysten toimintaa on kehitettävä, jotta palvelujen tarjoaminen turvataan. Kehittämistyö aloitettiin hankkeistamalla projekteja ja kehittämällä uudenlaisia malleja uudenlaisten yritysten tarpeisiin.

Sisältöliiketoimialan käsite laajentui luoviksi aloiksi, jossa liiketoiminnan ytimessä on tekijänoikeuksiin pohjautuva kaupankäynti.²³

2.1.3. Luova talous

Luova talous on käsitteenä yhtä laaja ja ongelmallinen kuin luovat alatkin. Tässä tutkimuksessa tarkoitan sillä Saara Taalaksen, *Kohti hybriditalouden haastetta* (2009) – selvityksessä esitettyä liiketalouden mallia markkinoiden käsitteen kautta hybriditalouden lähestymiskulmasta. Tässä mallissa

²² Yrittäjyyskatsaus 2009, 119

²³ Luovien alojen pk-yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015

liikutaan markkina- ja vaihdantatalouden rajapinnoilla.²⁴ Elinkeinoelämälle muodostetaan lisäarvoa sekä kasvatetaan kilpailukykyä luovaa osaamista hyväksikäyttämällä tuote- ja palveluinnovaatioiden kehittämisessä. Teollisen tuotannon sijasta keskitytään aineettomiin sisältöihin sekä niihin liittyvien tekijänoikeuksien ja niiden rinnakkaisoikeuksien suojaamien tuotosten hallintaan ja kaupankäyntiin. Luovasta taloudesta siis puhutaan kun luovuuteen perustuvasta toiminnasta tuotetaan yrityksille lisäarvoa parantamalla niiden tuotteita ja palveluita.²⁵

2.1.4. Julkisen sektorin yrityspalvelu- ja tukijärjestelmä

Perinteisen tuotannollisen teollisuuden (metsä, muovi, metalli, konepajat, paperi...) yritysten kehittäminen on ollut pohjana julkiselle yrityspalvelujärjestelmälle, jonka tehtävä on nimensä mukaisesti tarjota palveluita yrityksille ja jonka tuki- ja rahoitusmallit ovat rakennettu näitä palvelemaan.

Järjestelmä on pääasiassa työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama ja siihen kuuluvat mm. ELY-keskukset jotka tarjoavat yrityksille tuettuja konsulttipalveluita ja kehittämistukia, Tekes joka rahoittaa tuotekehitystä, Finpro joka tarjoaa yrityksille tukea kansainvälistymisessä sekä Finnvera joka lainoittaa ja rahoittaa yrityksiä niiden eri kehitysvaiheissa.²⁶

Julkisella sektorilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä tätä järjestelmää että muita ministeriöitä ja niiden hallinnonaloihin kuuluvien, lähinnä rahoitusta jakavia organisaatioita.

²⁴ Taalas 2009, 6 ja 10

²⁵ Hoppania 2011, 20

²⁶ www.yrityssuomi.fi

2.1.5. Teknolohiateollisuus

Teknolohiateollisuutta käsitellään TRIO+ -ohjelmassa, joka on yksi valituista esimerkkihankkeista.

”Teknolohiateollisuus koostuu viidestä toimialasta: kone- ja metallituoteteollisuus²⁷, elektroniikka- ja sähköteollisuus²⁸, tietotekniikka-ala (²⁹), metallien jalostus³⁰ sekä suunnittelu- ja konsultointiala^{31”32}

2.2. Aikaisemmat tutkimukset

Luovien alojen hankkeissa kehitettyjä toimintamalleja ja hyviä käytänteitä on kartoitettu esim. AKO-ohjelman (TEM/ Aluekeskusohjelma) Kulttuuri-verkoston selvityksessä 2009, Opetusministeriö on teettänyt selvityksen EU-rahoituskauden 2001-2008 rahoitetuista luovien alojen kehittämishankkeista.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan verkostojen elämää sekä verkostojohdantamisen että verkostoliiketoiminnan näkökulmista.

2.3. Käytetyt menetelmät

Kyseessä on haastattelututkimus, jossa haastatteluja ja yksittäisiä hankkeita analysoimalla sekä tutkimalla pyritään kokoamaan tietoa sekä löytämään sopivia ehdotuksia ja ratkaisuja verkostomaisten toimintamallien kehittämisen tukemiseen sekä arvioimaan niiden toteuttamismahdollisuuksia. Analyysin logiikka on synkroninen eli se on poikittaistutkimus, joissa muutamia tapauksia vertailemalla pyritään löytämään eroavaisuuksia ja saman-

²⁷ esim. Abloy, Cargotec, Finn-Power, Fiskars, Glaston, Kone, Konecranes, Metso, Normet, Oras, Patria, Pema-mek, Ponsse, Stala, STX Finland, Valtra, Wärtsilä

²⁸ esim. ABB, Elcoteq, Ensto, Nokia, Nokia Siemens Networks, Planmeca, Polar Electro, Suunto, Vacon, VTI Technologies

²⁹ esim. Affecto, Comptel, Digia, Endero, Enfo, F-Secure, Fujitsu Services, IBM, Logica, Microsoft, Tieto

³⁰ esim. Boliden, Componenta, FNsteel, Kuusakoski, Luvata, Norilsk Nickel, Outokumpu, Outotec, Ovako, Rautaruukki, Sacotec

³¹ esim. Citec, Deltamarin, Elomatic, Etteplan, Finnmap, Granlund, Neste Jacobs, Pöyry, Rejlers, Sito, Sweco

³² Turunen 2011, 4

kaltaisia ominaisuuksia selvästi samaan lajiin (ts. verkostomaiseen toimintamalliin) kuuluvista tapauksista, mutta jotka kuitenkin eroavat toisistaan.³³

Tutkimuksen rakenne koostuu käsitteistön avaamisesta, esimerkkihankkeiden esittelystä, haastatteluista, niiden analysoinnista sekä arvioinnista ja johtopäätöksistä.

Tutkimuksen tausta-aineisto ja tietoperusta koostuu haastatteluista, Facebook-kyselystä sekä aikaisemmista tutkimuksista ja aihealueisiin liittyvästä kirjallisuudesta. Haastattelut on toteutettu pääasiallisesti keskusteluin, joita rajaavat tutkimuskysymykset³⁴. Keskustelut ovat taltioitu haastattelutilanteessa suoraan tekstiksi.

Haastateltavat henkilöt on rajattu hankkeiden vetäjiin ja verkostomaisen toiminnan asiantuntijoihin sekä rahoittajiin.

Hankkeiden vetäjiin ja asiantuntijoihin valitsin haastateltaviksi kokeneita, useita hankkeita suunnitelleita ja toteuttaneita, usealla toimialalla ja monessa roolissa toimineita henkilöitä, joilla on riittävä näkemys arvioidakseen laajasti hankkeiden onnistumista. Tästä syystä haastateltavien määrää ei ollut syytä kasvattaa tarpeettomasti.

Teknolohiateollisuuden Trio+ -hanke on riittävän monipuolinen ohjelma edustamaan tuotannollisen teollisuuden hankekokonaisuuksia. Rahoittajien edustajiksi valitsin Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta (ELY) keskeiset virkamiehet johtuen alueen ylivoimaisesti suurimmasta hankekannasta.

³³ Routio, Tuotetiede, Tutkimusmenetelmät, Ohjaava tutkimus ja kehittäminen

³⁴ Liite1

➤ **Hankkeiden vetäjät ja asiantuntijat:**

HENKILO	ASEMA	HANKE	ORGANISAATIO	HAASTAT- TELUPVM
Markku Uitto	projektipääl- likkö	Creada	Aalto-yliopiston pienyrittäjyyskeskus	23.6.2011
Marit Hohtokari	valmentaja	Sillanrakenta- jat	LAMK/ Hohtokari Oy	23.6.2011
Heli Hirvonen	luova asian- tuntija	Muotoiluren- gas	Hämeen sosiaalikehitys Oy	20.6.2011
Osmo Palonen	kehittämisen- päällikkö	Hittitehdas ja Biisilinna	Sibelius-Akatemia, täydennyskoulutus	10.8.2011
Harri Jokinen	ohjelmapääl- likkö	Trio+ - ohjelma	Teknolohiateollisuus	8.8.2011
Pekka Krook	toiminnan- johtaja		Diges ry	19.6.2011

➤ **Rahoittajat:**

Taina Lommi	rahoitusryh- män päällikkö		Uudenmaan ELY- keskus	20.7.2011
Taavetti Muta- nen	yrittystutkija		Uudenmaan ELY- keskus	3.8.2011

➤ **Facebook-kysely, suunnattu 558 henkilölle (omat kontaktit),
11.08.2011.**

3. AINEISTON KUVAILU

3.1. Tutkittavan kohteen rajaus

Tutkimuksessa on hyväksikäytetty julkisella sektorilla tuotettuja verkosto-
maisten toimintamallien kehittämishankkeita, jotka on valittu niiden moni-
puolisuuden vuoksi sekä tarkasteltu niiden rakennetta ja jalkautumista.

Tutkimuksen kohteena ovat olleet hankkeiden sisältö, osallistujat, vaikut-
tavuus, toimintaympäristö, rahoitus sekä niiden elämä hankkeiden päättymisen jälkeen.

HANKE	TOTEUTTAJA	KESTO	KOHDERYHMÄ	RAHOITUS
CREADA <i>Valtakunnallinen luovien alojen yrittäjyysvalmennusprojekti, Etelä-Suomen alue</i>	Adulta ³⁵ , myöh. PYKK ³⁶	2008- 2010	Luovien alojen yrittäjät ja yrittäjäksi aikovat. Toteutettu 3 koulutuskokoonaisuutta.	OPM KK ³⁷
SILLANRAKENTAJAT <i>Luovien alojen agentti- ja managerivalmennus, Etelä-Suomen alue</i>	Adulta, myöh. Lamk ³⁸ Fintra	2009- 2011	Luovien alojen yrittäjät.	OPM KK
BIISILINNA <i>Co-writing workshop, valtakunnallinen toimintamalli</i>	Sibelius-Akatemia	2007- 2011	Musiikin kirjoittajat, levy-yhtiöt sekä kustantajat eri maista	ESR, Etelä-Suomen lääninhallitus ja Helsingin kaupunki.
HITTITEHDAS <i>Musiikin tekijöiden täydennyskoulutusohjelma, valtakunnallinen toimintamalli</i>	Sibelius-Akatemia	2006- 2010	Musiikin tekijät. Toteutettu 2 koulutuskokoonaisuutta. 2kpl Helsingissä, 1 Pohjanmaalla	Sibelius-Akatemia
MUOTOILURENGAS <i>pilotoitu malli muotoiluintensiivisten yritysten liiketoiminnan ja verkostomaisen toimintamallin kehittämiseksi Etelä-Suomen alueella</i>	Luoteis-Pirkanmaan seutukunta	2005- 2006 2007 - 2008	Taideteollisuusyritykset. Toteutettu 3 pilottiryhmää, á 5 kk	Pirkanmaan TE-keskus ja Luoteis-Pirkanmaan seutukunta KTM

³⁵ Aikuiskoulutuskeskus Adulta; ajautui konkurssiin 2010, jonka jälkeen koulutukset siirrettiin muualle

³⁶ Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus

³⁷ Luovien alojen kasvun ja kansainvälistymisen esr-ohjelma

³⁸ Lahden ammattikorkeakoulu

TRIO+ <i>Teknologiaeollisuuden pk-yritysten aktivointihanke</i>	Teknologiaeollisuus	2010 - 2013	Teknologiaeollisuuden yritykset	TEM, Uudenmaan ELY-keskus, valtiovarainministeriö, Teknologiaeollisuus ry, Sitra, Finnvera, Finanssialan Keskusliitto sekä pankit ja vakuutusyhtiöt.
---	---------------------	-------------	---------------------------------	--

Hankkeita tarkastellaan verkostomaisen toimintamallin rakentamisen näkökulmasta sekä verkoston tuottamasta lisäarvosta verkostoon kuuluvan toimijan liiketoiminnalle. Kaikkien hankkeiden tuloksia ja menetelmiä käsitellään syvemmin luvussa 4.

3.1.1.Creada

Tavoite:

Creadan tavoite oli vahvistaa luovien alojen yritysten liiketoimintaa ja liiketoimintaosaamista niin, että entistä useamman yrityksen syntyminen, kasvu ja kansainvälistyminen on mahdollista.



Menetelmät:

Creada -valmennukset perustuivat hyvin tuloksiin päässeeseen Meda -valmennuksen konseptiin. Valmennuksessa lähestyttiin yrittäjyyttä laajasti eri näkökulmien kautta. Uudenlaisen yrittäjäkoulutuksen pedagogisen toteutuksen ohella läpikäyvänä teemana oli yrittäjämäisen asenteen vahvistaminen ja kasvaminen yrittäjyyteen. Menetelminä käytettiin lähi- ja etäopetusta, mentorointia ja sparrausta sekä työpajoja yhteisen dynamiikan synnyttämiseksi.

Osallistujat ja valinnan kriteerit:

Creada toteutettiin vuosina 2008 – 2010. Hankkeessa oli kuusi ryhmää, joista kaksi kokoontui Jyväskylässä ja neljä Helsingissä. Hanke koostui neljästä luovien alojen CREADA -yrittäjävalmennuksesta sekä kahdesta tuotta-

jien CREATOR -yrittäjävalmennuksesta. Valmennuksen ohella opiskelijat suorittavat yrittäjän ammattitutkinnon tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon.

Osallistujiksi valittiin luovilla aloilla toimivia yrittäjiä, joilla oli riittävä motivaatio kehittää liiketoimintaansa.

HELENA NUUTINEN

"Creada onnistui nollaamaan kaiken sen, mitä olen aiemmin yrittäjyydestä luullut ja ajatellut", sanoo Helena Nuutinen.

Tulokset:

Valmennuksen suoritti loppuun 78 opiskelijaa. Hankkeen aikana perustettiin 14 uutta luovan alan yritystä.

Creada, Loikka luovaan yrittäjyyteen. 2010

(http://www.luovasuomi.fi/index.php/hanketuki/kaynnistyneet?view=item&item_id=4)

3.1.2. Sillanrakentajat



Tavoite:

Suomessa on valtavasti luovien alojen osaamista, mutta sen tuotteistaminen, managementi ja myynti on suhteellisen vähäistä.

Luovien alojen agenttien ja managerien uuden ammattikunnan kehittämiseen tähtäävä valmennusohjelma käynnistettiin keväällä 2009 vastaamaan tarpeeseen, joka oli useasti todettu. Sillanrakentajat -hankkeen tavoitteena on luoda uusi ammattiryhmä, luovien alojen agentit.

Välittäjätoiminnan kehittämällä pyrittiin lisäksi yhdistämään luovien ja ns. perinteisten alojen toimijoita ja yrityksiä toisiinsa tuottamaan luovan talouden toteutumiseen edellytettävää lisäarvoa.

Menetelmät:

Menetelminä käytettiin lähi- ja etäopetusta sekä henkilökohtaista tutorointia. Vuorovaikutus valmennettavien kesken, kokemukseräisen tiedon vaih-

taminen, keskustelut ja yhteiseen päämäärään sitoutuminen olivat keskeisessä roolissa hankkeen toteuttamisessa. Hankkeessa sovittiin yhdessä osallistujien kanssa valmennusohjelman tavoitteet ja visio sekä strategia niiden saavuttamiseksi.

Työnjako Adultan (myöh. Lamk) ja Fintran välillä oli sovittu siten että Adultan valmennukseen osallistuvat kehittävät agenttien ammattikuntaa sekä sille toimintakulttuuria ja toimintaedellytyksiä ja Fintra valmentaa luoville aloille ventiagentteja.

Valmennusohjelman lähijaksot pidettiin pääosin Helsingissä. Fintran valmennusohjelman lähijaksoja pidettiin myös Lahdessa, Tampereella, Turussa ja Rovaniemellä. Lisäksi toteutettiin alueellisia workshoppeja ja kohde-ryhmälle suunnattuja seminaareja.

Kaikki hankkeen alueelliset osatoteuttajat olivat Lahden ammattikorkeakoulu, Rovaniemen Kehitys Oy, Suomen Itämeri-Instituutti Tampereelta ja Turun Seudun Kehittämiskeskus, jotka auttoivat hankkeeseen osallistuvien henkilöiden ja agentteja tarvitsevien yritysten valinnassa, järjestävät alueiltaan workshoppeja sekä laajensivat kansallisesti ja kansainvälisesti luovien alojen verkostoja.

Osallistujat ja valinnan kriteerit:

Esr-rahoituksella toteutettavan projektin ensimmäiseen kehittäjäryhmään valittiin 27 henkilöä.

"Tavoiteltava hakija on aikuinen, valmiit hyvät verkostot omaava ja myyntityöstä pitävä henkilö. Hän tunnistaa luovien alojen yrittäjille usein ominaisen tavan suhtautua tuotteisiinsa melko henkilökohtaisesti ja osaa toimia yrittäjän ja asiakkaan välillä "sillanrakentajana" ja tulkata osapuolten näkemykset ymmärrettävästi kummallekin. Häntä motivoi tilaisuus olla kehittämässä uutta, katse ja tavoitteet selkeästi tulevaisuudessa.

Vientiammattilaisten valmennukseen etsitään henkilöitä, joilla on halua ja osaamista keskittyä luovien alojen yritysten viennin kehittämiseen. Hakijoilla toivotaan olevan kokemusta myynnistä ja kiinnostusta johonkin luovaan alaan, myynti-, markkinointi- tai tuottajakoulutusta, kielitaitoa, intoa viennin kehittämiseen ja kiinnostusta ulkomailla tapahtuvaan työskentelyyn sekä palveluasennetta.”

Valmennusohjelman hinta oli 1.800 € per osallistuja.

Tulokset:

Hanke kehitti luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten ammattikuntaa ja toimintakulttuuria. Osallistujat ovat ansiokkaasti kyenneet tekemään asiaa tunnetuksi ja saaneet aikaan hyviä tuloksia yritystoiminnassaan.

Hankkeessa tutustuttiin luovien alojen toimintakenttään, sen yrittäjiin, asiakkaisiin, nykyiseen toimintatapaan ja agentuuritoimintaan muilla aloilla, laadittiin liiketoimintasuunnitelma, tutustuttiin eri yritysmuotoihin ja yritysten perustamiseen, tutustuttiin luovien alojen toimialoille olennaiseen lainsäädäntöön, laadittiin yleiset toimitusehdot ja agenttisopimusten mallit, harjaannutettiin vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja, luotiin kontakteja tiedotusvälineisiin ja järjestettiin tiedotustilaisuuksia, tutustuttiin edunvalvonnan kannalta tärkeimpiin yhteiskunnallisiin toimijoihin ja rahoittajiin sekä osallistuttiin Sillanrakentajien omalla näyttelyosastolla Pietarin myyntinäyttelyyn ja Helsingissä mahdollisesti järjestettävään myyntinäyttelyyn.

Osallistujat ovat perustaneet 13 uutta agenttiyritystä, jotka työllistävät jo nyt vakituisesti noin 20 henkilöä.

(Sillanrakentajat-esite:

http://luovapaja.fi/uploads/NQ/Vy/NQVyunqdrPeukDNXk1PfJQ/sillanrakentajat_esite.pdf
sekä:

http://www.luovasuomi.fi/index.php/hanketuki/kaynnistyneet?view=item&item_id=11)

3.1.3. Biisilinna

Tavoite:

Hankkeen tavoitteena on parantaa suomalaisen teosmyynnin vientimahdollisuuksia, kehittää musiikintekijöiden ja kustantajien liiketoiminta-, tuotekehitys- ja markkinointiosaamista sekä luoda ja ylläpitää innovatiivista prosessia sekä yhteistyöverkostoja uusien tuotteiden ja palveluiden synnyttämisessä.



Menetelmät:

Suomalaisia ja ulkomaisia huipputason musiikintekijöitä kerätään viikonlopuksi yhteen kirjoittamaan kappaleita varten vasten paikalle kutsutuille ulkomaisille ostajille heidän antamien ohjeistusten mukaisesti.

Kullekin kaksipäiväiselle leirille osallistuu kotimaisen huipputason saavuttaneita biisintekijöitä, joiden valmentajiksi tuodaan alan ulkomaisia kärkiosaajia ja alan päättäjiä.

Biisilinna on kansainvälisen mallin mukainen *co-writing workshop*, joka kerää yhteen sekä suomalaisia että ulkomaisia huipputason biisinkirjoittajia. Biisilinna on osa Finnish Music Express -projektia, jota toteuttavat Sibelius-Akatemia ja Music Export Finland yhteistyössä Suomalaisen musiikin tiedotuskeskuksen Fimicin kanssa. Hanketta rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto, Etelä-Suomen lääninhallitus ja Helsingin kaupunki.

Osallistujat ja valinnan kriteerit:

Kaikki ammattimaisesti biisintekoon suhtautuvat kirjoittajat voivat hakea Biisilinnaan. Valintaraati valitsi osallistujat hakemusten perusteella. Leirin hinta oli 800 € per henkilö, millä katettiin muun muassa ruokailu- ja majoituskuluja.

Vuonna 2007 järjestettiin kaksi leiriä, joille kummallekin valittiin reilut 20 osallistujaa.

Tuloksia:

Osallistujien mukaan Biisilinna on erinomainen ja konkreettinen keino teosmyynnin edistämiseksi. Esimerkkinä hankkeen tuloksista voi mainita ensimmäisessä Biisilinnassa suomalais-saksalaisena yhteistyönä syntyneen kappaleen, joka julkaistiin saksalaisen Monroe-yhtyeen albumilla.³⁹

(<http://www.teosto.fi/teosto/websivut.nsf/0/BE69BCE7FA9010F3C2257500002FDFB0?op=endocument>)

3.1.4.Hittitehdas



Tavoite:

Koulutushanke, jonka tavoitteena on lisätä osallistujien kykyä tehdä biisejä toistensa kanssa (=co-writing) välillä tiukankin aikataulun puitteissa sekä pyrkiä löytämään ja kasvattamaan jokaisen omia vahvuuksia. Koulutuksen loppu-

tuloksena jokaiselle osallistujille syntyy portfolio, jossa on kurssin aikana ja aiemmin tehtyjä kappaleita ja äänityksiä, jonka kanssa on helppo lähestyä julkaisijoita.

Menetelmät:

Luento-osuuksissa keskityttiin musiikkialan käytännön toimintaan, erityisesti musiikintekijän näkökulmasta.

Koulutus koostui luennoista, biisintekoleireistä sekä opintomatkasta Ruotsiin.

³⁹ Musex 2007, 20

Osallistujat ja valinnan kriteerit:

Koulutusohjelma oli suunnattu henkilöille, jotka ovat edenneet biisintekijänä jo aloittelevasta tekijästä seuraavalle tasolle ja etsivät yhteistyökumppaneita sekä uusia virikkeitä työhönsä.

Osallistujat valittiin hakemusten ja haastattelujen tuloksena.

Koulutuksen hinta oli 1.800 € per osallistuja, sisältäen koulutuksen lisäksi täysihoidon Kallio-Kuninkalan biisileireillä sekä opinto-/verkottumismatkan Ruotsiin.

Tuloksia:

Hittitehdas-koulutusohjelma on nostanut uusia laulunkirjoittajia ammattimaisemmalle tasolle, sekä saattanut heitä yhteen uusien yhteistyökumppaneiden kanssa niin Suomessa kuin Ruotsissa.⁴⁰

(<http://www2.siba.fi/taydennyskoulutus/index.php?id=44&la=fi&kurssiid=228>)

3.1.5. Muotoilurengas

Tavoite:

Hankkeen tavoitteena oli luoda sellainen kehittämis- ja kehittymisympäristö, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisen liiketoiminnan ja tuotteiden kehittämisen vientikelpoiseksi ja kasvavaksi liiketoiminnaksi.



MUOTOILURENGAS

Menetelmät:

Menetelminä käytettiin yksityistä ja yritys kohtaista neuvontaa ja konsultointia liiketoiminnan kehittämisessä, markkinointiviestinnässä sekä muotoiluosaamisen kehittämisessä.

Yritykset saivat asiantuntijatukea kokonaisvaltaisen muotoiluosaamisen lisäksi yrityksen strategiseen suunnitteluun, talouteen, myyntiin ja asiak-

⁴⁰ OPM 2010, 41

kuuksiin, tuotteistukseen, viestintään, sopimusjuridiikkaan sekä kansainvälistymiseen.

Yhteisten asiantuntijatapaamisten lisäksi yrityksillä oli asiantuntijoiden kanssa henkilökohtaisia tapaamisia. Yritysten tarpeisiin, esimerkiksi talouteen, kehitettiin myös yrityskohtaisia työkaluja. Oleellista toimintamallissa oli, ettei asiantuntijatuki ollut vain sarja yksittäisiä koulutustapahtumia, vaan yrittäjän tukena oltiin koko Muotoilurenkaan toiminnan ajan. Muotoilurenkaan asiantuntijat kilpailutettiin ja he olivat alan keskeisiä osaajia kuten Markus Myhrberg, Lexia Oy:stä, Ilona Törmikoski, Hahmo Design Oy:stä ja Pirjo Suhonen, IVANAhelsingistä.

Osallistujat ja valinnan kriteerit:

Hankkeen aikana käynnistettiin kolme Muotoilurengasta. Niihin valittiin yhtenäisten teemojen ympärille sellaisia yrityksiä, jotka saavat yhteisestä toiminnasta synergiaetua, tai jo valmiiksi muodostuneita yritysryhmiä, joilla oli yhtenäiset markkinointitavoitteet. Valinnan suoritti hankkeen johtoryhmä, joka koostui muotoilun, markkinoinnin ja myynnin, talouden ja taideteollisuuden asiantuntijoista.

Muotoilurenkasiin osallistui yhteensä 19 yritystä.

Tuloksia:

Mallia testattiin ensimmäisen kerran taideteollisuusalan yritysten pilottiryhmällä vuosina 2005–2006, jota rahoitti Pirkanmaan TE-keskus ja Luoteis-Pirkanmaan seutukunta. Toisen vaiheen rahoitti KTM vuosina 2007–2008 ja sen aikana muotoilurenkaat toteutettiin valtakunnallisina.

Muotoilurenkaan toimintamalli yhdisti monen alan yrityksiä, joilla oli halu kehittää ja kyky synnyttää osaamista valitun teemallisen aihealueen ympärille.

Yritykset olivat tyytyväisiä toimintatapaan, he kokivat saaneensa vahvaa tukea ja uutta ymmärrystä liiketoimintansa kehittämiseen. Ryhmän vertaistuki koettiin kannustavana ja ratkaisuin rohkaisevana. Verkostoituminen

nähtiin tärkeänä, varsinkin kansainvälistä toimintaa ajatellen, mutta yritysten väliseen yhteistyöhön kaivataan vielä lisää tavoitteellisuutta. Yritykset ovat myös siirtäneet uutta osaamista toimintaansa.

Hankkeen toimintaa ohjasi vahva tuloksellisuus ja sen tuloksena esim. yksittäisen yrityksen liikevaihto kasvoi voimakkaasti.⁴¹

3.1.6. TRIO +

Tavoitteet:

Ohjelman tavoitteena on vauhdittaa teknologiateollisuuden yritysten liiketoimintaa. Toimintatapoja ja kansainvälistymistä kehittämällä sekä lisäämällä automaatiota ja erikoistumista helpotetaan yritysten selviämistä toimialan murroksessa. Ohjelman tehtävänä on myös uudistaa toimialan rakennetta.

Ohjelman painotukset on johdettu paitsi yritysten odotuksista myös vuoden 2009 lopussa päättyneen TRIO-ohjelman aikana esiin nousseista painotuksista ja loppuarvioinnin tuloksista. Kehityspainotuksia suunnattiin erityisesti kansainvälistymiseen, liiketoimintaosaamiseen ja teknologiaan.

Menetelmät:

TRIOplus-toiminta keskittyy kolmeen toimintalinjaan. Toiminta alkaa aina alkukartoituksella, jossa selvitetään yrityksen tilanne ja tarpeet. **Kasvun ja kehittämisen toimintalinja** etenee Progress-järjestelmän analyysien avulla kehittämishankkeeseen asti, **ELY-keskusten tuotteistetut palvelut** ovat yritysten käytettävissä kaikissa vaiheissa, **Terveysttämislinjalle** ohjautuvat ne yritykset, jotka ovat laman vuoksi taloudellisissa vaikeuksissa, mutta muuten toimintakelpoisia. Kaikkien kolmen toimintalinjan toimenpiteisiin on tarjolla sekä rahoitusta että valmiiksi arvioituja ja kilpailutettuja asiantuntijoita. Yritykset voivat halutessaan itse kilpailuttaa palveluntuottajat

⁴¹ Hirvonen, 2009

Ohjelmassa toteutetaan kuusisataa yrityskäyntiä kolmen vuoden aikana. Käynneillä aktivoidaan yrityksiä perustamaan kasvu- kehitys- ja kansainvälistymishankkeita ja osallistumaan niihin. Lisäksi tarjotaan apua taloudellisissa vaikeuksissa oleville, muuten terveille yrityksille ja noin sadan yrityksen arvioidaan ohjautuvan TMA-palveluiden käyttäjäksi.

Tämä ohjelma koostuu alahankkeista, jotka edustavat luvussa 3.1.1. kuvattuja horisontaalisia ja vertikaalisia verkostoitumisen malleja, joissa joko arvoketjut tai tuotekokonaisuudet määrittävät verkostoitumista. Tässä ohjelmassa ei oteta kantaa luoviin aloihin tai luovaan talouteen.

Ohjelmassa kootaan valtakunnallisesti kattava joukko organisaatioita kehittämään toimialan yritysten liiketoimintaa, verkostoitumista ja kansainvälistä kilpailukykyä sekä tarjotaan kumppanuutta kasvustrategioitten toteuttamiseen.

Osallistujat ja valinnan kriteerit:

Ohjelma on suunnattu teknologiateollisuuden yrityksille verkostokumppanuuksien rakentamiseksi ja kehittämiseksi. Siinä ei kuitenkaan noudateta tarkkaa toimialarajausta, varsinkin muut tuotannolliset alat mahdollisia. Ohjeellinen yrityskoko noin 10-250 henkilöä.

Yrityksiä aktivoivat alueelliset yhteyshenkilöt, joiden toiminnasta vastaa Suomen Teknologikeskusten Liitto TEKEL ry. Lisäksi jokaiselle ELY -keskusalueelle on valittu aluekoordinaattori sekä alueellinen toimintaryhmä. Lisäksi jokaisella alueella toimii useita ohjelman yrityskehittäjiä, jotka työskentelevät teknologikeskuksissa ja alueellisissa kehittämissyhtiöissä.

Tuloksia:

Ohjelman tuloksena on syntynyt yli 70 yritysverkostoa, joissa on ollut mukana yli 800 yritystä sekä koulutettu 50 henkilön alueyhteysverkosto, jotka käynnistävät TRIO+ -ohjelman verkostohankkeita. Ohjelmassa on myös jär-

jestetty koulutustilaisuuksia, seminaareja sekä osallistuttu useisiin kehityshankkeisiin.⁴²

(<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/a/trioplus.html>)

4. VERKOSTOJEN ELÄMÄ

Tässä tutkimuksessa huomio kohdistui siihen, millaisia näkemyksiä haastatelluilla toimijoilla on verkostomaisten toimintamallien kehittämiseksi sekä siihen, miten nämä verkostot ovat syntyneet ja toimineet toteutetuissa hankkeissa. Toiseksi kiinnostuksen kohteena olivat ne tekijät, jotka vaikuttavat kriittisimmin toimintamallien muuntumiseen pysyväksi toiminnaksi. Huomio kohdistui niihin tekijöihin, jotka liittyvät hankkeiden fyysiseen sijoittamiseen, rahoittamiseen sekä monistettavuuteen.

Tavoitteena oli myös selvittää, voidaanko nähdä samankaltaisuuksia luovien alojen verkostomaisissa toimintamalleissa? Ovatko toiminnan edellytykset, kriteerit, haasteet ym. samanlaisia kuin esim. teollisille aloille suunnatuissa hankkeissa?

Miten luovien alojen liiketoimintaverkosto toimii suhteessa teollisiin aloihin? Ovatko ne erilaisia?

4.1. Verkostojen syntyminen, minkälaisia verkostoja on?

Mitä tahansa useiden organisaatioiden tai toimijoiden muodostamaa joukkoa voidaan kutsua verkostoksi. Kuitenkin niiden toiminnan luonteen eroavaisuuksien vuoksi on hyvä erottaa toisistaan kaksi käsitettä.

Keskinäisessä vaihdantasuhteessa olevaa, täysin markkinamekanismien ehdoilla toimivaa verkostoa voidaan kutsua **verkosto-organisaatioksi**. Sillä on yhteisesti määritellyt tavoitteet ja toimijoilla on omat vastualueensa

⁴² TRIO, 2009, 23

ja roolinsa toiminnassa. Sitä vastoin tiiviissä, symbioottisessa yhteistyössä toimivia, useiden toimijoiden muodostamaa verkostoa kutsutaan **organisaatioverkostoksi**.

Verkostojen koordinaatio on haasteellista kahdesta syystä. Toimijat, sen lisäksi että ovat itsenäisiä, ovat myös autonomisia ja tekevät siten omia päätöksiään. Nämä päätökset ja toimet ylittääään vaikuttavat useiden muiden toimijoiden toimintaan tavalla, jota ei voi ennakoita tai hallita.⁴³

Tässä tutkimuksessa Muotoilurengas, Hittitehdas ja Trio+ -hankkeiden toimintamallit edustavat verkosto-organisaatiota kun taas Creada, Biisilinnä ja Sillanrakentajat organisaatioverkostoksi.

Möller jakaa yritysverkostot kolmeen pääluokkaan: 1. Vertikaaliset arvoverkot, joiden tavoite on tehostaa arvoverkon operatiivista tehokkuutta. Näihin kuuluvat mm. toimittajaverkot, kanava- ja asiakasverkot sekä integroidut arvoverkot. Esimerkkinä voi mainita isojen yritysten ympärillä olevat toimittajaverkot; esim. Nokia Oyj:n ympärille muodostuneet alihankkijaketjut.⁴⁴

Näihin kuuluvat myös Luomalan malleista japanilainen ja länsimainen verkkomalli⁴⁵. Tutkimuksen hankkeista Trio+ -hankkeessa kehitetyt mallit kuuluvat pääosin tähän luokkaan.⁴⁶ 2. Horisontaaliset arvoverkot, joiden tavoitteena on resurssien yhdistäminen tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Kuvataan myös termillä yhteiskilpailu – co-opetition.⁴⁷

Koska tähän luokkaan kuuluvat myös viennin edistämiseen muodostetut yritysten yhteistyöorganisaatiot, tarkastelun kohteena olleista hankkeista Muotoilurengas, Biisilinnä ja Hittitehdas voidaan katsoa kuuluvan tähän luokkaan. 3. Moniulotteiset arvoverkot, johon kuuluvat ontot organisaatiot, jossa ydinorganisaatio on ontto siten että se on ulkoistanut lähes kaiken

⁴³ Möller 2002, 11-14

⁴⁴ Möller 2002, 8

⁴⁵ Luomala 2001, 8-9

⁴⁶ Trio 2009, 30-38

⁴⁷ Nalebuff & Brandenburger 1996

liiketoiminnan kumppaneilleen ja toimii brändillisenä sateenvarjona tuotteille tai palveluille. Tähän luokkaan kuuluvat sateenvarjomaisen luontensa vuoksi Creada ja Sillanrakentajat.



Kuva 5, Hoppania, 2011

Haastatteluiden perusteella tarkastelussa olevien hankkeiden verkostot ovat syntyneet rohkeilla yhteydenotoilla, muiden innostamisella, sitouttavalla yhteydenpidolla, pitkäjänteisellä työllä⁴⁸.

Lähtökohtana hankkeiden syntymiselle voidaan pitää ajatusta: *yksin on harva saanut mitään suurta aikaiseksi*.⁴⁹

4.2. Verkoston synnyttämisen edellytykset - tarve, ilmapiiri, aloittaja/ naittaja/ pyörittäjä

Verkostojohtamisen oppaassa verkostoituminen kuvataan nelivaiheisena prosessina: 1) Verkoston haasteen kartoittaminen ja verkoston koollekkutsuminen. 2) Yhteisen tavoitteen määrittely ja toimintatapojen suunnittelu.

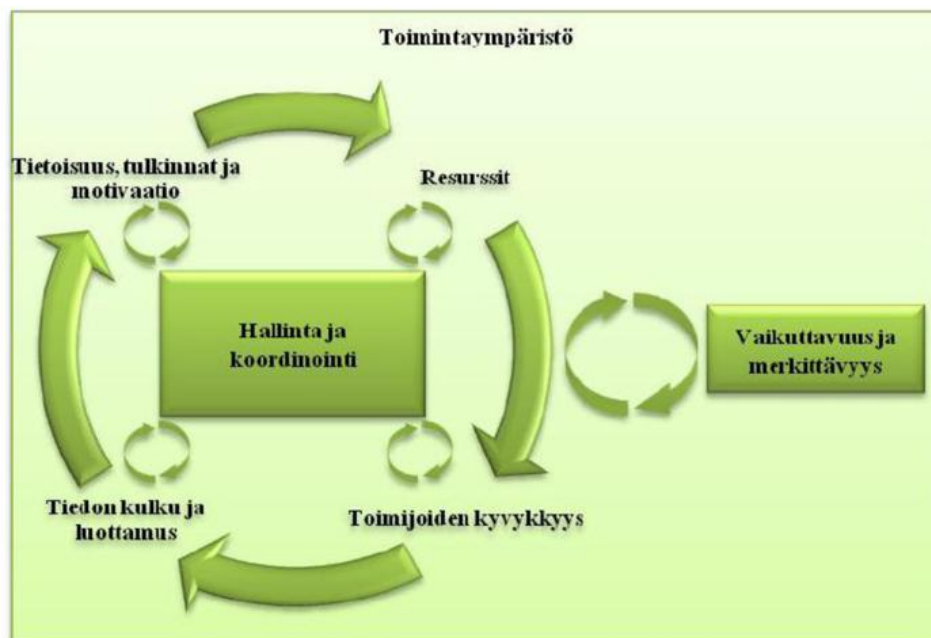
⁴⁸ Haastattelu 1

⁴⁹ Haastattelu 8

3) Systemaattinen verkostotyöskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamiseksi. 4) Verkoston tuotosten levittäminen.⁵⁰

Verkostojen syntymiseen johtaa aina tarve lisätä oman organisaation resursseja. Syitä verkoston rakentamiselle on tarkastelussa olevissa hankkeissa ollut esim. yrittäjyys ja siihen liittyvä koulutus. Creada -koulutuksen edetessä tajuttiin verkoston merkitys. Luentojen väliset tauot olivat täynnä kuhinaa, luentojen asiat synnyttivät liikeideoiden tunnustelua ja peilaamista. Tuloksena syntyi esim. Onni-kirja, joka syntyi taukokeskustelujen perusteella. Valokuvaaja ja taittaja löysivät toisensa kahvin äärellä ja toimivat edelleen yhdessä.⁵¹

Verkostojen rakentamisessa voidaan tunnistaa kriittisiä tekijöitä niiden toiminnan kehittämisessä. Kuvaan 6 on koottu jäsenyys näiden tekijöiden pääkategorioista.



Kuva 6. Laasonen & co, 2011, s.22

⁵⁰ <http://verkostajohtaminen.fi/>

⁵¹ Haastattelu 8

Kuvan 6 mukaisesti verkoston toiminnan onnistuminen on riippuvainen sen hallintaan ja koordinointiin liittyvistä tekijöistä. Se prosessi, jonka kautta toiminta ja vuorovaikutus organisoidaan sekä toimijat sitoutetaan verkostoon, on keskiössä.

Verkostossa toimivien henkilöiden sijoittaminen kyvykkyksiensä mukaisesti sekä heidän ajankäyttönsä järkevä resursointi ovat oleellisia tekijöitä prosessin onnistumiselle

Kyvykkyystarkastelu pohjautuu Vesalaisen systemaattiseen kyvykkyysanalyysiin. Vesalaisen kyvykkyysanalyysin mukaan kyvykkyys muodostuu neljästä eri tekijästä, jotka voidaan sisällyttää **verkostokyvykkyiden** käsitteeseen: 1) resurssit, 2) osaaminen ja tieto, 3) toimintatavat ja 4) suorituskykytekijät.⁵²

Tärkeänä tekijänä kyvykkyiden lisäksi tulee kiinnittää huomiota verkoston osallistumisen motiiveihin sekä tietoisuuteen ja tulkintoihin. Verkoston toiminnan kiinnostavuus ja ilmapiiri korostuvat motiivien osalta. Yhteisymmärryksen löytäminen tavoitteiden, päämäärien ja toimintamallien osalta on erityisen kriittistä tietoisuuden ja tulkintojen kohdalla. Näiden lisäksi kriittisenä tekijänä tulee tiedon kulun ja luottamuksen merkitys. Tiedon kulkuun liittyen tiedon välityksen tavat ovat olennaisia. Yhteistyön lisääminen ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen pohjautuu toimijoiden väliseen luottamukseen, joka on perusedellytys verkoston toiminnalle⁵³.

Motivoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat haastattelujen perusteella mm. yritysten tarpeiden tunnistaminen, yhteinen päämäärä tai toimialan yleinen tilanne.

Eräässä onnistuneessa hankkeessa haastateltiin ennalta iso määrä yrityksiä. Ilman sitä haastattelukierrosta hanke ei olisi ollut niin tehokas. Yrityk-

⁵² Vesalainen, J. 2010, 172

⁵³ Laasonen & co 2011, 2-23

siltä kysyttiin mitä ne tarvitsevat. Asiakaskartoitus on edellytyksenä hyvän ja toimivan hankkeen synnyttämiselle.⁵⁴

Yksittäisillä luovilla aloilla tärkeimmiksi yhteistyöverkostoiksi on muodostunut toimiala- ja edunvalvontajärjestöt. Niiden jäsenillä on lähtökohtaisesti samankaltaiset tarpeet ja tavoitteet, jolloin motivaatio verkostoon kuulumiseen on olemassa heti perustamisvaiheessa.⁵⁵

Yksi teknologiateollisuuden kehittämishankkeiden perustalla olevista olennaisista syistä on yritysten tilauskanta, joka toimialan on yrityksillä 60 % siitä mitä se oli ennen 80-luvun lamaa.⁵⁶ Tämä kertoo myös liiketoimintaympäristön globaalista muutoksesta, jossa yritysten on kyettävä uusiutumaan ja luomaan uusia tapoja kilpailukykyä ylläpitämiseksi. Tätä pyritään vauhdittamaan Trio+ -ohjelman kaltaisilla projekteilla, joissa rakennetaan kumppanuuksia ja pyritään kiinnittämään yrityksiä sopiviin yritysverkostoihin.

Musiikkialalla toimialan yleinen kehittäminen ammattimaisemmaksi esim. tuottaja- manageritoiminnan osaamista edistämällä on muuttanut toimialaa kokonaisuudessaan. Managerikäsitys on muuttunut Suomessa pitkäjänteisen kehittämisen tuloksena. Aikaisemmin managerin katsottiin olevan ”liukas luikku”, nyt ammattimainen toimija, taiteilijan toiminnan välttämättömä edellytys. Ala muuttunut täysin ammattimaistumisen ja järjestäytymisen myötä. Taustalla on ollut tarve saada oikeita palveluja toiminnan kehittämiseksi. Musiikin liike- ja vientitoiminnan edistämistä on tehty v. -97 saakka. Sitä kautta hankkeille on saatu hyvä status. Ulkomaille verkostoituminen on nähty tärkeäksi, koska kotimainen keskinäinen neuvonta ei ole oikein tuottanut tulosta. Neuvonnan koetaan olevan puutteellista, jos se tulee liian läheltä.⁵⁷

⁵⁴ Haastattelu 04

⁵⁵ Haastattelu 02

⁵⁶ Haastattelu 03

⁵⁷ Haastattelu 07

4.3. Toimijat - keitä verkostoon kuuluu?

Verkostojen rakenne ja jäsenten roolit vaihtelevat löyhistä yhteistyömuodoista voimakkaasti koordinoituihin, keskusyritysvetoisiin verkostoihin.⁵⁸

Koulutushankkeissa korostui ryhmän sisäisen dynamiikan merkitys: verkoston synnyttäjän on tärkeä valita RYHMÄ. Papereista saadaan vain kalpea aavistus hakijoista. Ryhmä muodostettiin palapelimäisesti. Mukaan haluttiin kyseenalaistaja sekä muut ryhmäroolit täyttävät tyypit: Ikähaitarin on oltava mahdollisimman laaja ja sukupuolineutraali, henkilöiden taustat mahdollisimman monipuoliset sekä mukana muutama musta hevonen joilla ei ole tv-tuotantokokemusta mutta jotka pystyvät tuomaan näkökulmia ja lisäksi joku sellainen, jonka kanssa ei henkilökohtaisesti haluaisi ystäväysty. Se kyseenalaistaa asioita ja opettaa toimimaan monenlaisten ihmisten kanssa.⁵⁹

Creada -koulutushankkeessa syntyi ajatus valmiiden ”ansojen” rakentamisesta. Ryhmään valittiin ihmisiä, jotka voisivat osaamisalueidensa tai työhistoriansa perusteella löytää toisensa. Alun perin osallistujat oli rajattu media-alaan, mutta toimialapohja laajeni hankkeen edetessä koskemaan kaikkia luovia aloja. Kohderyhmä ja toiminta-alue laajentuivat ja osallistujat valittiin selkeän heterogeenisesti. Hyvänä esimerkkinä haastateltava mainitsi Jyväskylässä toteutetun koulutuksen, johon tuli Nokia Oyj:stä lähteineitä insinöörejä ja jotka saivat kansainvälistymispalkinnon koulutusohjelmassa syntyneestä liikeideasta. Yritys rakentaa nyt gps-tekniikkaan perustuvia turvapalveluita ikääntyville ihmisille. He saivat Creadassa rohkeutta ja ajatuksen lentoa luovista ihmisistä ja oppivat löytämään kierto- ja aputeitä insinöörimäiseen ajattelumaailmaan ja myös toisin päin. ”Toisaalta ja toisaalta” -ihmiset saivat myös lisää päätösikykyä insinööreiltä.⁶⁰

⁵⁸ Moller & co, 2004. s.8-9

⁵⁹ Haastattelu 02

⁶⁰ Haastattelu 08

4.3.1. Valinnan kriteerit

Tutkimuksessa tarkastelevien luovien alojen hankkeiden osallistujavalinnassa korostuivat toimijoiden asema verkostossa, vaikutusvalta, osaaminen, yhteistyökyky, kumppanuudet.⁶¹

Kirsti Lagerspets tutki -60-luvulla aggressiivisuutta rottayhdyskunnissa.⁶² Rotat jaettiin kahteen ryhmään; rauhallisiin ja aggressiivisiin. Kun aggressiivinen rotta tipautettiin rauhallisten ryhmään, alkoivat pian kaikki rotat tapella keskenään. Tämä pätee haastateltavan mukaan myös ihmisiin. Hänen mukaansa osallistujien valintaan ei siten voi käyttää liikaa aikaa, jotta saadaan ryhmä toimimaan. Mikäli ryhmään tipautetaan yksi väärä ihminen, saattaa se tuhota koko ryhmän sisäisen positiivisen dynamiikan.⁶³

Tavoitteena sekä Biisilinna- että Hittitehdas- hankkeissa oli musiikin bisneksen tekeminen ammattimaisesti. Valintakriteereinä oli siten hakijoiden suhtautuminen tekemiseensä; mukaan ei otettu harrastelijoita. Valintaraati arvioi valintaprosessissa hakijan bisneksen vakavuutta ja kouluttajat olivat mukana haastattelemassa hakijoita. Jos nähtiin että henkilöllä on korkealentoisia ideoita mutta ei kompetenssia toteuttaa niitä, häntä ei valittu. Valintapäätöksen helpottamiseksi hakulomakkeissa kysyttiin tarkkaan mm. millainen tausta ihmisellä ylipäättään. Jossain määrin valinta perustui myös ammatti-ihmisen intuitioon.⁶⁴

Hankepohjaisissa koulutusohjelmissä valintaa on suoritettu väljemmin perustein: valintaan on otettu ns. parittajan näkökulma; mukaan valittiin sopivia pareja, jotka tukivat toiminnallaan toisiaan. Myös kokemuksen tuomalla intuitiolla aistittiin, onko ihminen tosissaan. Valinnassa haluttiin varmistua että hän ei ole tulossa kokeilemaan; suhtautumisen vakavuusas-

⁶¹ mm. Haastattelu 01

⁶² Lagerspets 1977

⁶³ Haastattelu 07

⁶⁴ Haastattelu 07

te on ollut tärkein kriteeri. *”Onko ihmisen kanssa kiva tehdä yhteistyötä? Kestääkö hänen kanssaan olemaan vuoden tekemisissä? Vuosien tuomalla intuitiolla näkee ihmisestä jotain. Esimerkiksi yksi työtön oli viimeisessä oljenkorressa ja hänet valittiin koulutukseen, johon ei periaatteessa otettu työttömiä, mutta jossa hän teki ihmeitä.”*⁶⁵

4.3.2. Keskinäinen dynamiikka

Verkostojen toimivuuden kannalta kriittistä on keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen synnyttämisen onnistuminen. Luottamusta ja sitoutumista voidaan tarkastella sekä ihmisten, organisaatioiden että niiden eri yksiköiden välillä. Esim. Morganin ja Huntin mukaan osapuolten välille voi syntyä luottamusta ja sitoutumista ainoastaan silloin kun ihmiset tuntevat toisensa riittävän hyvin. Tällöin myös verkosto ja sen toiminta kehittyy ja siinä kyetään tuottamaan ratkaisuja esiin nousseisiin haasteisiin.⁶⁶

Tarkastelun kohteena olleissa, verkostomaiseen toimintamalliin perustuvissa tai niitä kehittävässä luovien alojen hankkeissa on keskinäinen ryhmäytyminen nähty tärkeäksi ja sen toteuttamiseksi on käytetty paljon aikaa. Luottamuksen rakentamisen merkitystä verkostotyössä korostaa myös Gulati, jonka mukaan luottamus rakentuu pitkäjänteisen ja toistuvan yhteistyön kautta. Verkostoissa toimii monenlaisia ihmisiä, jotka jo luonteensa puolesta suhtautuvat toisiinsa joko luottavaisesti tai epäillen ja siksi luottamuksen rakentamiselle on annettava riittävästi aikaa. Kun toimijat luottavat toisiinsa, syntyy vähemmän kitkaa ja uusien toimijoiden etsimisestä johtuvat kustannukset vähenevät.⁶⁷

Koulutushankkeissa tutustuttiin toisiin erittäin hyvin ja tehokkaan ryhmäytämisen aloittaminen nähtiin tärkeäksi jo ensimmäisestä päivästä lähtien,

⁶⁵ Haastattelu 08

⁶⁶ Morgan & Hunt 1994. s.20-38

⁶⁷ Gulati 1995, 85-112

jolloin ajetaan osallistujia mm. oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Haastateltava kertoi että kaikki aikaisempi kokemus on syytä kaivaa esiin jotta saadaan esille ihmisten henkilö- ja työhistoriat. Tämä tehdään verkostoa silmällä pitäen, jotta se saa käyttöönsä kaikkien kyvykkyydet ja parhaat puolet ja voi käyttää niitä hyväkseen.⁶⁸

Toisessa hankkeessa ryhmäytymiseen käytettiin jopa kolme päivää aikaa ja varsinaiseen yrittäjyysasiaan päästiin vasta myöhemmin. Osallistujat olivat yhdessä yötä päivää ja rakensivat luottamusta toisiinsa. Päivien aikana käytettiin kaikki mahdolliset roolien riisumismetodit, myös sauna; ”*oltiin ihmisiä ihmisille*”.⁶⁹ ”Nähdäkseni tällä tavalla toimiessa opitaan tuntemaan toistensa luonteita, toimintatapoja ja tapaa kommunikoida” mainitsi haastateltava. Vaikka puhutaan samaa kieltä, voi toisen henkilön esim. työhistoria vaikuttaa voimakkaasti hänen kommunikointiinsa siten, että siihen sisältyviä, mahdollisia piiloviestejä oppii ymmärtämään vasta silloin, kun on oppinut tuntemaan henkilöä hieman syvemmin.

4.4. Toiminta – miten verkostot toimivat, mitä tapahtuu niiden toiminnan aikana?

Verkostomaisen toimintamallin etuna on niiden joustavuus, koska toimijat ovat lähtökohtaisesti itsenäisiä ja vapaita tekemään omia päätöksiään. Toimijoiden välistä suhdetta ei määritellä täsmällisesti, vaan se määrittyy toiminnan myötä jatkuvasti uudelleen. Tämä edellyttää yhteisiä päämääriä, tavoitteita ja ennen kaikkea keskinäistä luottamusta. Näiden pohjalta määrytyy myös suhteiden vahvuus ja kestävyys. Suhteet päättyvät nopeasti jos luottamus menetetään tai osapuolet eivät sitoudu yhteistyöhön.⁷⁰

⁶⁸ Haastattelu 02

⁶⁹ Haastattelu 08

⁷⁰ Järvensivu, Nykänen, Rajala, 6

Verkostot voivat olla *tietoisesti rakennettuja* tai *vapaasti kehittyviä*. Tietoisesti rakennetut verkostot ja niiden rajat ovat usein selkeämmin hahmoteltavissa. Vapaasti kehittyvät verkostot muodostuvat tai ovat olemassa ilman tietoista rakentamista.⁷¹

Tarkasteltujen hankkeiden voidaan katsoa olevan alussa tietoisesti rakennettuja mutta esim. Creadassa ja Sillanrakentajissa koulutusjakson loputtua verkosto jatkaa vapaata kehittymistään.

Trio+ -hankkeessa verkostokumppanuuksia rakennetaan, kehitetään ja ylläpidetään tietoisesti. Hankkeessa käydään läpi tuhat yritystä, josta Elykeskus rahoittaa puolet. Yritykset ohjataan kolmeen eri putkeen; Elykeskusten tuotteistettujen palveluiden, Tekelin strategiatyöskentelyn tai talouden murrosvaiheessa olevat yritykset PKT-säätiön Turnaround management (TMA)-konsultoinnin (yrityksen talouden tervehdyttämismetodi) piiriin.⁷²

Kaiken kaikkiaan verkoston rakentumisessa perusyksikkönä ovat yksittäisten yritysten kehittämät kumppanuussuhteet. Alakohtaiset makroverkostot ja koko verkostotalous muodostuvat näistä suhteista ja verkoista.⁷³

4.4.1. Verkoston pyörittäjän / naittajan rooli

Kaikissa haastatteluissa korostui verkoston vetäjän merkitys. Jotta verkosto toimii hyvin, pitää siellä olla keihäänkärkihenkilöinä kauaksi horisonttiin näkeviä, suuntaviivoja vetäviä henkilöitä. Verkosto ei koskaan toimi sillä oletuksella, että sen toiminta on automaattista ja yhteistyö sujuu itseksensä.

⁷¹ Hibbert, Huxham, Ring, 391-416

⁷² Haastattelu 06

⁷³ Möller & co 2004, 7

Haastateltavat kokivat että verkoston vetäjän tehtävänä on hankkeen hallinnoinnin lisäksi verkoston johtaminen (*leadership*), luottamuksen rakentaminen sekä verkoston toimijoiden liiketoiminnan tuntemuksen lisäksi niiden ja heidän ominaisuuksien, resurssien ja kykyjen tunnistaminen ja niiden onnistunut yhdistäminen toisiinsa – ns. naittaminen. Kouluttajat ja sparraajat näkevät yritykset kokonaisuudessaan ja pystyvät verkostoimaan valikoidusti ja kriittisesti toimijoita toisiinsa. Koska kyseessä on myös vetäjän oma maine, tähän suhtaudutaan vakavasti.⁷⁴

Lähes kaikissa haastatteluissa korostui verkoston vetäjän toimialaymmärryksen merkitys: haastateltavan mukaan verkoston vetäjällä pitää olla omakohtainen kokemus ja ymmärrys toimialasta. Kenties hän on toiminut itsekin yrittäjänä. On ymmärrettävä ansaintalogiikka, asiakkuudet ym. toimialan problematiikka. Pienillä asioilla on suuri merkitys; vääränlainen henkilö vääränlaisessa hankkeessa voi jopa estää verkoston toiminnan.⁷⁵

Musiikkialan hankkeissa haastateltava oli sitä mieltä että onnistunut toiminta edellyttää että vetäjällä pitää olla jotain muusikko- tms. taustaa. Hän ei saa olla päällepäsmäri, jottei ärsytä huippuammattilaista. Hän on fasilitaattori, joka järjestää asiat kuntoon. Haastateltavan mukaan joissain henkilöissä on luontaista ”*liidershippiä*”, toisissa ei.⁷⁶

Verkoston johtaminen asettaa kaksisuuntaisen johtamishaasteen: oman organisaation johtaminen vaatii hierarkkisen johtamisen tehokkuutta sekä verkoston toiminnan kehittämistä. ”*Verkostoituminen on vastuunottamista, osallistumista verkostotyöskentelyyn ja omien verkostojen luomista omaa osaamista tukemaan*”.⁷⁷

⁷⁴ Esim. haastattelut 1, 2, 4, 8 ja Facebook-kysely

⁷⁵ Haastattelu 02 ja 04

⁷⁶ Haastattelu 07

⁷⁷ Nykänen 2011

Johtaminen on aina kommunikaatiota, vaikuttamista. Tämä korostuu nykyisin kaikilla toimialoilla, joissa pyritään työn luonteen muuttamiseen enemmän asiantuntijamaiseksi. Tämä asettaa haasteen myös perinteiselle johtamiselle. Työn luonne on luovilla aloilla, samoin kuin asiantuntijatyö erityisesti akateemisella puolella, ollut perinteisesti verkostomaisen toimintatavan lisäksi hyvin itsenäistä. Tämän luonteeseen työhön työn ulkopuolelta tuleva ohjaus sopii huonosti. Johtaminen liittyykin kaikkien toimijoiden toimintaan osana verkostoa, jossa kaikkien on ymmärrettävä päätöksenteon lähtökohdat ja osallistuttava johtamiseen omalta osaltaan. Työn arvioinnin mittareina ovat ennemminkin vuorovaikutustaidot ja informaatiotehokkuus.⁷⁸

Tämä korostui myös haastatteluissa. Haastateltavat kokivat että vetäjän on oltava avarakatseinen ja että henkilökohtaisina ominaisuuksina hänellä on oltava hyvä ihmistuntemus, käsitys ihmisten tavasta toimia. Uteliaisuus, innostus asioihin ja ihmisiin laveasti on välttämätöntä. Vetäjän tulisi olla näkemyksellinen ja rohkea; ”naittaessa” hän on osallinen prosessissa katsoomassa, mitä kumppanuudesta syntyy.

Haastateltava asiantuntija korosti että menestyneimmät verkostoijat ajattelevat ensisijaisesti toisten ihmisten ja yritysten auttamista. Rahan ansaitseminen tms. oman edun saavuttaminen tulisi olla toissijaista. Verkostoijan pitäisi pyrkiä tasapuolisuuteen ja diplomatiaan. Hänen tulisi olla myös kompromissintekokykyinen; valitussa suunnassa pysymiseen vaaditaan myös jäämäkkyyttä ja neuvottelukykyä. Järjestöissä olevat henkilöt ovat aina jäseniään varten eikä koskaan toisin päin. Johtajan tulisi pystyä keskittymään ainoastaan järjestön toiminnan pyörittämiseen ja auraamaan tie puhtaaksi esteistä yritysten toiminnan tieltä. Pahitteeksi ei ole omat näkemykset ja ideat, henkilön pitää olla toiminnanjohtaja eikä sihteeri hallitukselle. Asioita joudutaan kuitenkin välillä runnomaan järjestykseen väkiväkolla ja karismaattiselta johtajalta sallitaankin kenties enemmän rähinää mutta hal-

⁷⁸ Kilpi. 4, 6 ja 9

litsemattomana tämä johtaa helposti henkilöstön pahoinvointiin ja tehotomuuteen.⁷⁹

Asiantuntijan mielestä verkoston solmukohtiin on löydettävä oikeat toimijat joilla on oikea motiivi kehittämiseen. Henkilöiden pitää olla asiantuntijoita, jotka ovat haluttuja myös työmarkkinoilla. Useiden hankkeiden hallinnointi samanaikaisesti ei edesauta verkoston toiminnan kehittymistä. *”Kyse on asiantuntijaliiketoiminnasta, jossa on oltava vahvaa tietoa miten uudenlaiset toimintamallit ja alat toimii. Hankkeiden ohjausryhmistä on harvoin apua. Siksi on elintärkeää että jokaisessa solmukohdassa on oikea asiantuntija”*.⁸⁰

Luottamus, vetäjä ja avoimuus ovat siis avainasemassa verkoston toiminnan kehittämisessä. Vetäjän on kyettävä pitämään yhteyksiä ja avaamaan uusia yritysten joka tasolle; myös ylimpiin johtohenkilöihin. Haastateltavat kokivat että tavalliset yrityskehittäjät eivät osaa muodostaa kokonaisnäkymää toimialan liiketoimintaympäristöstä (busineksesta), vaan siihen tarvitaan näkemyksellistä kaivajaa joka näkee globaalin tilanteen ja osaa rakentaa tarvittavia klustereita. Esim. Teknologiateollisuuden verkostonrakentajat, ns. naittajat, ovat teknologiakeskuksien ja kehittämissyhtiöiden henkilöstöä. Määrällisesti näitä verkonrakentajia on lähemmäs sata ja he käyvät haastamassa yrityksiä kumppanuuksien rakentamiseen.⁸¹

Konsulttien ja asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen laajapohjaiseksi vastaamaan yritysten tarpeisiin on haastateltavan mielestä tärkeää. Näin päästään kiinni myös aidosti niihin alueisiin, joihin yritykset tarvitsevat apua kehittääkseen liiketoimintaansa.⁸²

⁷⁹ Esim. Haastattelut 2, 8 ja Facebook-kysely

⁸⁰ Haastattelu 04

⁸¹ Haastattelu 03

⁸² Haastattelu 04

Pohdittaessa voiko tällaista ”naittajien” ammattikuntaa olla olemassa haastateltava totesi, että ennemminkin kyse on sellaisista ihmisistä, joilla on oikeanlaisia ominaisuuksia verkostojen hallitsemiseen. Agentit tai tuottajat ovat haastateltavan mukaan osin sellaisia. Juhlissa esim. hyvä isäntä tai emäntä yhdistelee ihmisiä ja tutustuttaa heitä toisiinsa eli verkostoi. Solmukohdassa seisominen on olennaista.⁸³

4.4.2. Keskinäisen dynamiikan toteutuminen

Kuten aiemmin on jo todettu; keskinäinen luottamus, sen rakentaminen ja vahvistaminen koettiin kaikissa tarkastelluissa hankkeissa samoin kuin lähdekirjallisuudessa laajasti, kriittiseksi tekijäksi verkostoitumisen onnistumisen kannalta.

Kuitenkin vain luovien alojen hankkeissa ryhmäytymiseen suunnattiin paljon resursseja samoin kuin myös ryhmän eksklusiivisuuden ilmapiirin luomiseksi siihen sitoutumisen vahvistamiseksi.

Organisaatioiden välinen luottamus ja sitoutuminen voidaan sitoa esimerkiksi yhteistyön sovittuihin sääntöihin ja käytäntöihin. Sen kehittyminen on kiinni ihmisten käyttäytymisestä joten ihmisten väliset suhteet ovat aina keskiössä etenkin luoville aloille tyypillisissä verkostoissa.⁸⁴

Verkostoissa ollaan siksi että se tuntuu järkevältä ja hyödylliseltä. Kyse on investointien tuottaman hyödyn jakamisesta. Tämä saattaa muodostua yhdeksi kynnyskysymykseksi: kuka kerää voitot ja miten ne jaetaan?

Liiketoimintakumppanuuksiin liittyy iso avoimuus; tilikirjat, kustannukset ym. Tämä on teknologiateollisuuden yrityksissä koettu vaikeaksi ja luottamuksen kannalta haasteelliseksi. Epäillään, että avoimuutta hyväksikäyttäen halutaan esim. polkea hintoja. Haastateltava otti myös esille yritysten hankintaorganisaatiossa olevan ongelman, jossa hankinnoista vastaavien

⁸³ Haastattelu 02

⁸⁴ Järvensivu & co 2010. s. 15

ostajien työtä mitataan yrityksessä ainoastaan taloudellisilla mittareilla. Pitkäjänteinen alihankintasuhteiden rakentaminen muodostuisi kuitenkin pidemmällä aikavälillä selkeästi kokonaistaloudellisemmaksi. ”*Markkinaehtoisella huutokauppamaisella toimintamallilla ei päästä pitkälle kumppanuuksien, luottamuksen tai sitoutumisen rakentamisessa.*”⁸⁵

Mm. Sibelius-Akatemian koulutushankkeissa on onnistuttu synnyttämään mutkatonta kommunikaatiota osallistujien kesken. Ryhmät ovat tehneet matkan osallistujien tutustuttamiseksi ja positiivisen ilmapiirin synnyttämiseksi. Näin viimeisetkin osallistujat hitsautuvat yhteen. Hankkeissa on käytetty ammattilaisia vetämään ryhmäytymisharjoituksia, jotta saadaan ryhmäytyminen synnytettyä. Tämän kaiken päämääränä on osallistujien liiketoiminnan vahvistuminen toisiaan hyväksikäyttämällä.

Positiivisen, ryhmäytymistä vahvistavan ilmapiirin edellytyksinä ovat haastateltavan mukaan rentous sekä sopiva, ei formaalinen ympäristö (esim. Kallio-Kuninkalan musiikkikeskus) ei steriilissä luokkahuoneessa, jossa yleiset inhimilliset tekijät korostuvat ja saavutetaan luovaan tekemiseen vaadittava *flow-tila*.

”Toisinajattelua tulee kannustaa; luottamuksen ilmapiirin pitäisi tukea sitä että uskaltaa olla eri mieltä. Teilauksen pelkoa ei pitäisi olla. Idealle ei saa sanoa ei vaan sen kehittämistä kannustaa.”⁸⁶

Creada -koulutushankkeessa, kun mitään ei alussa tuntunut syntyvän; yksinpuurtajat putosivat tai jättäytyivät pois. Kaikille tällainen toimintatapa tiiviissä ryhmässä ei sovi ja vaarana on joidenkin yksilöiden eristäytyminen. Ryhmä on erittäin herkkä reagoimaan ja kokee kiusallisena nämä eristäytyjät. Jos joku ei anna mitään, kommentoi negatiivisesti tai on kivirekenä, se aistitaan nopeasti. Eristäytyjien on nähty liittoutuvan keskenään ja jopa lopettavan valmennuksen kesken. He ovat kuitenkin halunneet jatkaa yksilöparrausta mutta eivät ole olleet valmiita jakamaan omaa työtään ryhmän

⁸⁵ Haastattelu 03

⁸⁶ Haastattelu 07

kanssa. Ryhmä on tällöin ohjattava käsittelemään häiriöt jotta kiinteytymisen tapahtuu uudelleen.⁸⁷

4.5. Rahoitus

Tutkimuksessa tarkasteltavina olleet toimintamallit olivat kaikki synnytetty julkisen sektorin rahoittamina hankkeina.

Hankkeet olivat toteutettu pääosin Euroopan sosiaalirahaston (esr) rahoittamina. Tähän rahoitusmuotoon kohdistui kaikissa haastatteluissa kritiikkiä sen vaatimaan raskaaseen hallintoon sekä sekavaan säännösten ja käytäntöjen tulkintaan.

Esr-rahoituksen lähtökohta on se että hankkeiden pitäisi olla verkostomaisia, kriteerinä hankkeiden rahoittamiseen on projektien yhteistyöklusterit. Yleiset valintaperusteet on esitetty alueittain.⁸⁸ Rahoittaja on pyrkinyt suosimaan tällaisia, yli toimialarajojen ulottuvia hankkeita. Esr-ohjeisto ja säännöstö ei kuitenkaan tue tätä. Ohjeiden koetaan siis lyövän korville verkostomaisuuden periaatetta. Esim. hankintalaki ja siihen liittyvät säädökset ohjaavat toisaalle; kilpailusäännöstöjä on noudatettava, kaikki on tasapuolisuuden nimissä kilpailutettava. Verkostojen synnyttämisessä kuitenkin toimijat pitäisi pystyä valitsemaan verkoston toimintaa optimoivalla tavalla ja koko järjestelmän pitäisi tukea tätä. Yksi syy nähtiin olevan se, että työ- ja elinkeinoministeriössä yksi osasto tekee sisältöjä ja toinen hallintoa ja nämä osastot eivät kohtaa toisiaan eivätkä keskustele keskenään. Hallinnon juristit määrittelevät mitä saa tehdä ja miten. Nippelitiedon määrä on kasvanut valtavasti.⁸⁹

Haastatteluissa hankkeistamisessa nähtiin myös haittapuolia. Rahan koettiin olevan huono motiivi hankkeen synnyttämiselle; hanke on vain tapa

⁸⁷ Haastattelu 08

⁸⁸ Valintaperusteet 2011, Etelä-Suomen suuralueosio

⁸⁹ Haastattelu 05

rahoittaa kehittämistyötä. Hankkeiden perustamisen ennakkotyönä tehtävät yritysten haastattelut koettiin tärkeinä. Niissä hahmottuu sisällöllisen tarpeen lisäksi myös aito rahoituksen tarve.⁹⁰

4.6. Toiminnan jalkautuminen

- Jääkö hankkeista pysyviä toimintamalleja? Ovatko ne aina verkostoja?

Verkostomaisissa toimintamalleissa yhteistyö noudattaa yleistä kehittämistoiminnan sykliä (PDCA - plan, do, check ja act). Suunnitellaan, toimitaan ja arvioidaan, jonka perusteella taas suunnitellaan ja toimitaan. Sykliä toistetaan niin kauan, että päästään lopputulokseen; toiminta on joko johtanut onnistuneeseen ratkaisuun tai johtopäätökseen ratkaisun onnistumisen mahdottomuudesta.⁹¹

Kun verkosto on päässyt onnistuneen ratkaisun lopputulokseen, voidaan lähteä levittämään ja jalkauttamaan mallia laajempiin verkostoihin. Tämä edellyttää kaikissa tapauksissa keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen ennakoivaa kehittämistä. Verkosto-osaamisen kehittäminen saattaa myös valmiuksien puuttuessa tulla kyseeseen.⁹²

Leimallista yleiselle kehittämistyölle on se että ne pohjautuvat projekteihin ja hankekokonaisuuksiin. Hankkeiden määräaikaisuus on kuitenkin ongelmallista; niiden päättymisen jälkeen on epävarmaa jatkuuko esim. verkostojen kehittäminen tulevissa hankkeissa. Sitoutuminen hankkeisiin vaihtelee voimakkaasti juuri siitä syystä, ettei niissä nähdä jatkuvuutta. Samasta syystä esim. hankkeissa kehitettyjen verkostojen kontaktien hyödyntäminen saattaa jäädä ohueksi. Yhteyksien luominen olisi kuitenkin liiketoiminnan kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Hankkeiden omistajuus koetaan myös ongelmalliseksi.⁹³

⁹⁰ Haastattelu 04

⁹¹ Joiner 1994, 44-51

⁹² Järvensivu & co 2010, 56

⁹³ Nikula & co, 2009, 65-66

Hankkeiden toteuttamisessa tulisikin kiinnittää huomiota niiden jälkityöhön; verkostoja ei tule kehittää pelkästään hanketta varten. Hankkeessa on usein tehty paljon työtä keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseksi ja siitä syystä onnistunutta verkostoyhteistyötä tulisikin pyrkiä ylläpitämään myös hankkeen jälkeen. Parhaassa tapauksessa verkostot ovat pysyviä ja dynaamisia ja hankkeita synnytetään niitä tukemaan.⁹⁴

Toimintamallien muuttuminen organisaatioissa saattaa vaikuttaa pysyviin rakenteisiin. Tämä saattaa mahdollistaa yllättävienkin toimijoiden yhdistämisen keskenään. Esimerkkeinä haastateltava mainitsi Metropolia Ammatikorkeakoulun Kulttuurisilta - osallistava kulttuurikasvatus pääkaupunkiseudun palvelutuotannossa -EU-hankkeen, jossa opiskelijat, opettajat, päiväkodit ja vanhainkodit yhteistyössä synnyttivät uusia kokonaisuuksia sekä Tarinoiden Helsinki -hankkeen, joka on Helsingin kaupunginkirjaston tuottama karttapalvelu, johon on koottu Helsingissä tapahtuvaa ja kaupunkiin liittyvää kirjallisuutta, musiikkia ja elokuvia. Tarinoita voi selata internetissä suoraan Helsingin kartalta (www.tarinoidenhelsinki.fi).

Näitä hankkeita ei olisi tehty ilman hankerahaa. Haasteeksi koettiin myös tilanne, jossa hankkeen loppumisen jälkeen ei taas ole mitään. Joissain hankkeissa kuitenkin jo lähtökohtana synnyttää pysyvä toimintamalli. Kustannuksiltaan nämä eivät ole isoja asioita vaan kyse on asenteesta.⁹⁵

4.7. Hyödyt toimijoille ja yrityksille

Luovilla aloilla verkostot rakentuvat tyypillisesti yritysten välisestä yhteistoiminnasta; mikroyritysten työyhteisöliittymistä, jotka ovat koottuja yksittäisten tuotantojen ja tilausten ympärille. Näitä verkostoja ja yhteenliittymiä tarvittaisiin enemmän jotta yritykset voisivat vastata paremmin esim.

⁹⁴ Järvensivu & co 2010, 59

⁹⁵ Haastattelu 05

kansainvälistymisen haasteisiin sekä hyödyntää enenevästi julkisia palveluja toiminnan kehittämisessä.⁹⁶

Haastateltava asiantuntija korostaa, että yritykset saavat lisäarvoa uskottavuuden lisääntymisestä. Yritysten verkosto kasvaa ja kyky hankkia lisää verkostoa ja osaamista lisääntyy.⁹⁷

Yritykset hyötyvät verkostomaisesta toiminnasta myös siten, etteivät ne joudu puskemaan yksin tuulimyllyjä vastaan. Etenkin edunvalvonta- ja toimialajärjestöissä (esim. Suomen audiovisuaalisten tuottajien järjestö Satu ry, Taideteollisuusalojen liitto Ornamo ym.) toimittaessa henkilökohtaisuus häviää ja puhutaan yleisemmin alaa koskevista asioista. Toivomukset tulevat laveammalta toimijakentältä joten kukaan ei jää kokonaan paitsioon tai yksin. Järjestö poistaa esteitä toiminnan tieltä. Parhaimmillaan verkostot ovat tuottaneet loistavia liiketoiminnallisia yhteistyökuvioita yritysten kesken, esim. kv-hankkeiden myötä. Esimerkkeinä av-alalta mainittiin kansainvälisiä ovia muille toimijoille avanneet Saku Tuominen, Kari Voutilainen, Duudsonit, Madventures ym. ja siten helpottaneet esim. uuden urheilulajin, *Leetin* (www.playleet.com) kehittämistä ja viemistä suoraan kansainvälisille markkinoille.

Saman nostaa esille myös toinen haastateltava: koulutus- ja esr-hankkeiden myötä on perustettu yrityksiä yhdessä ja toimijat auttavat toisiaan sekä kansainvälisessä toiminnassa että esim. markkinointiponnistuksissa. Liikevaihto on kasvanut mutta toisaalta on otettava huomioon että lähtötasokin ollut hyvin matala. Hankkeiden vaikutuksesta on toistaiseksi liian aikaista antaa tuloksia, mutta kaikki merkit osoittavat että verkosto on luonut parempia edellytyksiä liikevaihdon ja toiminnan kasvulle. Ollaan

⁹⁶ Nikula & co 2009. s. 93

⁹⁷ Haastattelu 01

oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja voidaan esim. antaa tarjouksia yhdessä.⁹⁸

Teknologiатеollisuudessa verkostomaisten toimintamallien kehittämistoimenpiteiden ansiosta yrityksissä on mitattu 200 - 300 % tuottavuuden kasvua. Konepajapuolella tuottavuus on ollut perinteisesti huono. Vaihdantaa, tilauskäytäntöjä, tarjouspyyntöihin vastaamista ym. kehittämällä hankkeella saatiin alan tuottavuutta kasvuun. Kumppanuuksissa jää pois turhaa hallintoa ja toimintoja integroidessa saadaan kaikille säästöjä.⁹⁹ Nämä ovat hyvin yleisiä verkostoitumisen tuomia hyötyjä sekä syitä yritysten verkostoitumiselle.¹⁰⁰

Etelä-Suomen rahoitusalueella yrityksiä on ollut mukana myös sellaisissa hankkeissa, joissa ne ovat olleet välillisinä hyötyjinä. Pk-yrityksille verkostomaisesti järjestäytyminen on ainoa järkevä toimintatapa. Yritykset eivät kokeneet kilpailuasetelmaa haasteeksi, vaan ne ovat kyenneet ennemminkin hyödyntämään toistensa osaamista.¹⁰¹

Haastattelussa pohdittiin hankkeiden hyödyntämistä niiden päättymisen jälkeen. Mitä pysyvää jää, syntyykö pysyviä tuotteita, palveluita ym., kenelle jää omistus, kuka voi hankkeen päättymisen jälkeen myydä tuotetta?

Systemaattisen seurannan puute yritysten toiminnan kehittymisestä hankkeiden päättymisen jälkeen koettiin kaikissa haastatteluissa olevan puutteellista tai puuttuvan kokonaan. Tämän tutkimisen koettiin olevan tärkeää ja ehdotusten mukaan voisi olla hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Keskustelussa nousi esiin eräs julkisen rahoituksen edellytys, jonka mukaan hankkeessa syntyvät tulot pitäisi tulouttaa takaisin hankkeelle. Käy-

⁹⁸ Haastattelu 02

⁹⁹ Haastattelu 03

¹⁰⁰ mm. Möller & Svahn 2004, 18

¹⁰¹ Haastattelu 05

tännössä näin ei kuitenkaan voida tehdä sillä usein tuloutumista tapahtuu vasta hankkeen päättymisen jälkeen. Käytännössä rahoittajan kanta (sekä TEM että Uudenmaan Ely-keskus) on sellainen että hankkeen toteuttajatahon on mahdollista hyödyntää hankkeessa kehitettyä mallia hankkeen päättymisen jälkeen myös kaupallisesti. Tästä ei kuitenkaan ole olemassa selkeää sääntöä. Euroopan neuvoston esr-hankkeita koskevassa asetuksessa, ”Toimien pysyvyys ja tuloa tuottavat hankkeet”¹⁰², on kuitenkin olemassa sääntö, jota ei monimuotoisuutensa ja ristiriitaisuutensa vuoksi voida tulkita yksiselitteisesti. Tämän säännön mukaan toimijan pitäisi varmistaa hankkeen päättymisen jälkeen riittävä seuranta tuen saamisen edellytysten varmistamiseksi ja tämä on useimmiten käytännössä mahdotonta. Selkeiden tulkintojen puuttuminen aiheuttaa hajaannusta alueilla.

Hankkeiden tulosten seurannasta keskusteltaessa haastateltava mainitsi että EU-raportointi on hankkeen aikana tarkkaa mutta hanketoimijat eivät tee seurantaa jälkikäteen lainkaan. Enemminkin tiedetään ainoastaan muiden kanavien kautta että esim. Sibelius-Akatemian entisiä opiskelijoita on sijoittunut johto- ja markkinointitehtäviin tai julkisiin tehtäviin korkeille paikoille. Yritysten liiketoiminnan kehittymisestä on vaikea sanoa. Palautteessa on parhaimpana hyötynä pidetty verkoston syntymistä; kurssilla on kehittynyt valmis verkosto maan huippuammattilaisista.¹⁰³

Creadasta haastateltava tiesi, että hankkeen jälkeen esimerkiksi yritysten markkinointia on saatu hajautettua laajemmalle tuomalla joka kuukauden 1. maanantai omia asiakkaita aamukahville ja ohjaamalla niitä verkostokumppaneille kun ensin on itse päästy sisään asiakasyrityksiin. Myös uusia bisnesideoita on synnytetty ja viety markkinoille hankkeen seurauksena.¹⁰⁴

¹⁰² Euroopan neuvoston asetus (EY) N:o 1083/2006, 57§, 2006

¹⁰³ Haastattelu 07

¹⁰⁴ Haastattelu 08

4.8. Toiminnan jatkuminen, toimintamallien eloonjääminen

Hankkeissa kehitettyjen mallien jatkumista pohdittaessa; miten verkosto pidetään hengissä hankkeen päättymisen jälkeen, vastaus oli useimmiten selkeä: yhteydenpito, yhteydenpito, yhteydenpito. Verkostoa ylläpidetään säännöllisillä tapaamisilla ja kontakteilla.¹⁰⁵

Näytti siltä että verkoston toiminnan jatkuvuus perustuu joko sen **sosiaaliseen toimintaan** pohjautuvaan aktiivisuuteen (yhteiset arvot, viiteryhmä, toimiala tms. yhdistävä tekijä), **osaamiseen tunnistamiseen** pohjautuvaan kontaktiverkoston (tunnetaan verkoston toimijoiden keskeiset osaamisalueet ja erikoistumiset), tai **liiketoiminnalliseen yhteistyöhön** (yhteiset projektit tai yhteistyökumppanit ja tilaajat).

Toimintamallit verkostojen kehittämisessä taas näyttivät jäävän elämään joko yritysten tai organisaatioiden käytännöissä ja jatkohankkeissa tai pysyvänä koulutusaihiona.

Haastateltavat kokivat että hankkeissa pitäisi alusta lähtien tähdätä siihen että verkoston synnyttämisvaihe on vain välitila pysyvään toimintaan, jossa verkosto elää ja toimii. Varsinkin nyt kun jatkuvuus ja pysyvyys ovat es-säännösten fokuksessa, tämän pitäisi olla jo hankkeiden hyväksymisen kriteerinä.¹⁰⁶

Diges ry:n (luovien alojen yritystoiminnan kehittämissyhdystys) toiminnassa on selkeä motiivi tuoda kehitettäville yrityksille pysyviä elementtejä, joista on niille todellisuudessa oikeaa hyötyä. Esim. Creadassa, mikäli budjetti pystyisi elämään monipuolisemmin, olisi haastateltavan mukaan ollut helppompaa kehittää hankkeelle jatkoa.¹⁰⁷

¹⁰⁵ mm. Haastattelu 01 ja 08

¹⁰⁶ mm. Haastattelu 02 ja 05

¹⁰⁷ Haastattelu 04

Haastatteluissa korostui että luovien alojen verkostoiden toimijoiden ryhmäytyminen vaikuttaa ratkaisevasti sen elämään. Kaikissa verkostoissa on ollut joku, joka kokoaa toimijat yhteen. Verkostot jatkavat elämäänsä esim. siten, että osa toimijoista jatkaa samoissa työpaikoissa tai toimijat palkkaavat toisiaan töihin samoihin yrityksiin.

Hankkeen aikana tutustutaan väkisinkin toisten toimintatapaan ja henkilöön; on päätettävä halutaanko toisen kanssa tehdä töitä myös jatkossa? Myös kouluttajat ja koulutettavat muodostavat verkostoja, jotka säilyvät yhteisen tekemisen myötä. Jotta saadaan verkosto säilymään, ovat toimijat järjestäneet luokkakokouksen kaltaisia tapahtumia ja tilaisuuksia noin kerran vuodessa. Enempään ei yrittäjillä uskottu olevan aikaa. Tasavertaiset yhteistyökumppanit, alihankintaketjut voivat olla yritysten kesken monen muotoisia kulloisestakin tilauksesta riippuen. Tämä on tyypillistä luovilla aloilla, jossa toiset toimijat tunnetaan hyvin ja toimintakentät ovat laajat.¹⁰⁸

Koulutushankkeissa muuttuessa hankkeesta normaaliksi koulutusaiheeksi pysyvine rahoituksineen, on se juurtunut pysyvään järjestelmään. Esimerkkinä hankkeesta syntynyt Pro Firma Aalto-yliopistossa.¹⁰⁹

Toisessa esimerkissä jo aiemmin mainitun, ikääntyville ihmisille suunnatun turvapalvelun kehittämisessä luovat ihmiset toivat lisäpalveluita ja lihaa insinööriajattelun ympärille. Ryhmä toi liikeideaan ja palvelukonseptiin erittäin paljon lisäarvoa kääntämällä ajattelua teknologiasta käyttäjiin ja heidän tarpeisiinsa sekä tapaansa suhtautua teknisiin sovelluksiin.

Yritykset haluavat Creada - valmennuksen jälkeen myös itse pitää yhteyttä koulutuksen jälkeen, jonkinlainen riippuvuus toisista on syntynyt hankkeen aikana. Osa pitää yhteyttä esim. sosiaalisen median kautta.¹¹⁰

¹⁰⁸ Haastattelu 02

¹⁰⁹ Haastattelu 04

¹¹⁰ Haastattelu 08

Projektien ja hankkeiden toimintamallien säilyttämiseksi jatkokäyttöä varten on ollut joitain pyrintöjä. Esim. Sibelius-Akatemiassa on kokeiltu ollut sellaisen rekisterin synnyttämistä, johon kaikki projektit on ollut tarkoitus kerätä. Ongelmana on kuitenkin se että tietojen vieminen ja päivittäminen vie resursseja ja koska työtä ole sisällytetty hankkeiden kustannusarvioihin, jää päivittäminen tekemättä, jolloin paljon käyttökelpoista tietoa valuu hukkaan. Projektin päättyessä pitää kuitenkin heti hakea seuraavaa, jolloin vanhan projektin päättäminen jää sivuosaan. Tästä huolimatta kehitetyt hyvät menetelmät siirtyvät yleensä eteenpäin käytäntöinä seuraaviin projekteihin.

Aika muuttaa osaltaan toimintaympäristöä sekä vanhentaa vanhoja malleja ja ne siirtyvät historiaan. Haastateltavan mukaan havaittavissa on myös se yleisinhimillinen piirre että nuoret toimijat haluavat kehittää uusia, omia mallejaan eivätkä juurikaan halua myöntää että vanhat mallit olisivat hyviä ja toimivia. ¹¹¹

Rahoittajalla jakaa huolen siitä mitä hankkeista jää ja kenelle. Etelä-Suomen lääninhallituksessa on tehty kysely, jossa on käynyt ilmi että syntyneet verkostot ovat jatkaneet toimintaansa. On opittu tekemään yhteistyötä ja esim. koulutuspuolella on päästy eteenpäin tekemällä yhteistyötä myös kilpailijoiden kesken. ¹¹²

Luovien alojen kehittämisessä haastateltava koki haasteeksi hankkeiden rahoituksen epävarmuuden sekä sellaisen toimijan puuttumisen, jolle kuuluisi yleisesti luovan talouden kehittäminen. ¹¹³

¹¹¹ Haastattelu 07

¹¹² Haastattelu 05

¹¹³ Haastattelu 01

4.9. Kehittämisen haasteet

Teollisella alalla verkostomaisten kumppanuushankkeiden pitkäjänteisessä kehittämisessä yksi suurimmista haasteista koettiin olevan vallalla olevan hankintamalli, jossa päähankkijayritykset kilpailuttavat vuosittain alihankkijansa. Pääasiallinen kriteeri hankinnassa on hinta, jolloin kumppanuuksien rakentaminen on käytännössä mahdotonta. Päähankkijayritysten johdossa kerrotaan yrityksen fokuksen olevan kumppanuuksien rakentamisessa mutta todellisuudessa kuitenkin yritysten hankintaorganisaatioita kannustetaan ainoastaan halvalla ostamiseen eikä kumppanuuksien pitkäjänteiseen rakentamiseen.¹¹⁴

Haastateltavan mukaan teollisuudessa on yleisesti vallalla länsimainen verkostomalli. Japanilaisesta verkostomallista poiketen tähän suhteeseen sisältyy tiettyä vastakkainasettelua päähankkijayrityksen ja alihankkijoiden välillä. Japanilaisessa mallissa verkostoon kuuluvat yritykset muodostavat hierarkkisen, monitasoisen pyramidin. Päähankkijayritykseen on suoraan yhteydessä vain rajattu joukko päätason toimittajia, jotka puolestaan käyttävät alihankkijoinaan erikoistoimittajia ja yleistoimittajia. Kumppanuussuhde on tiivis ja symbioottinen. Fokus on pelkän hinnan sijasta verkoston toiminnassa; saatavuudessa, sujuvuudessa ja innovatiivisuudessa. Koska alihankkijoilla on tyypillisesti vain yksi osaamisaluettaan vastaava projekti kerrallaan, yritykset eivät joudu kilpailemaan keskenään saman päätason toimittajien projekteista.¹¹⁵

Tilanne on haastateltavan mukaan johtanut siihen että suuressa osassa yrityksiä ei osata ostaa alihankintaa, vaan se kilpailutetaan ja valitaan toimittajia aina halvimman hinnan mukaan. Tämä ei tuo kumppanuuksiin pitkäjänteisyyttä. Isojen yritysten organisaatioita ei saada taivutettua haluttuun malliin koska yrityksen hankintaorganisaatiota ei kannusteta kump-

¹¹⁴ Haastattelu 3

¹¹⁵ Luomala 2001, 8-9

panuuskien rakentamiseen vaikka ylin johto haluaisivatkin sitä. Tilannetta kuvaa hyvin haastateltavan kertoma esimerkki autoteollisuudesta, jossa esim. Honda käyttää tuotannossaan kumppanuusmallia, joka on selkeästi madaltanut tuotantokustannuksia. Japanin teollisuudessa on ristiinomis- tusta yritysten välillä ja tämä edesauttaa tuotekehitystä ja toiminnan tehos- tamista. Virheen tapahduttua autolinjalla Japanissa linja pysäytetään välit- tömästi ja virhe korjataan mutta esim. USA:ssa korjataan virheelliset autot vasta linjan päässä. Haastateltava näkee tässä keskeisen, ajattelutapaan perustuvan, resurssien tehotonta käyttöä lisäävän epäkohdan.¹¹⁶

Haastatteluissa korostui myös hankkeiden rahoituksen problemaattisuus ja sen vääristävä vaikutus verkostojen kehittämisen prosesseihin.

Esim. esr-projektissa (Euroopan sosiaalirahaston rahoittama) toimintaa oh- jaa mm. Suomen hankintalainsäädäntö, jolla ohjataan julkisten hankintojen tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä. Palveluita ja tuotteita tarjoaville yrityksil- le on mahdollistettava tasapuolinen mahdollisuus osallistua esim. konsul- tointien ja sparrauksen toteuttamiseen. Tämän johdosta halutunlaisen ver- koston ja sopivien toimijoiden valinta hankkeiden rakentamisessa ei ole mahdollista. Asiantuntija sanoi verkostomaisen toiminnan ehdoton edelly- tyksen olevan kuitenkin vapaus valita yhteistyökumppanit. Kyse on tun- teista ja ihmisistä, joille täytyy pystyä luomaan yhteinen tahtotila. Siksi verkoston toimijat täytyisi voida valita itse.

Hankkeissa mukana olevat muut, niihin yhteiskunnallisesti vaadittavat mu- kaan tulevat tahot koettiin useimmissa haastatteluissa olevan huomattavan haasteellisia; toimija ei ole itsemääräämisasemassa sidosryhmän valinnas- sa. On otettava mukaan sellaisia tahoja joita ei välttämättä muuten halut- taisi. Paras lopputulos ei ohjaa valintoja vaan se joka mahdollistaa toimin- nan. Tätä verrattiin mm. 2011 hallitusneuvotteluihin, joissa hallituksen ko- koon saamiseksi ylipäätään oli tehtävä vaikeitakin kompromisseja ja neu- voteltava vakavasti erittäin kaukana toisistaan olevien puolueiden kanssa yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi. Samalla tavalla hankkeiden vetäjä

¹¹⁶ Haastattelu 3

on pakotettu toimimaan sellaisten tahojen kanssa, jotka aiheuttavat kankeutta toimintaan. Tämä johtuu erilaisista näkökannoista, ymmärryksestä ja osaamisesta. Jos hankkeen hallinnossa mukana olevan toimijan tai organisaation toiminnalle tapahtuu jotain, vaikuttaa se merkittävästi omaan hankkeeseen.¹¹⁷

Verkostossa mukanaolevien yritysten epäsuhtainen koko muodostaa haastateltavan mukaan haasteen liiketoimintakumppanuuksien rakentamiselle ja niiden kehittämiseksi. Kärkiyritykset, joille alihankkijat toimittavat tuotteita tai palveluita, haluaisivat ostaa näiltä niitä. Suomessa ei ole kuitenkaan tarpeeksi isoja yrityksiä toimittamaan vaadittavia, suurempia ja suurempia kokonaisuuksia.

Haastateltava toteaa myös että yritykset eivät välttämättä ole myöskään kasvuhaluisia. Kasvuun vaaditaan riskinottoa ja halua lähteä tekemään mm. kasvustrategiaa. Haastateltava kertoi että vaikka tarjolla olisi kasvua vauhdittavaa pääomaa, sitä ei halutakaan ottaa vastaan. Oma yritys halutaan omistaa kokonaan ja säilyttää siten sen itsemääräämisoikeus. Tämä johtaa siihen että pienet yritykset yrittävät vastata laajasti monenlaisten tuotteiden kysyntään, joka taas johtaa niiden ydinliiketoiminnan fokuksen hajoamiseen. Asiakkaiden menettämisen pelosta ei uskalleta tarkentaa asiakkuuksia eikä siten kyetä kehittämään omaa liiketoimintaa. Trio+ -ohjelmaan osallistuneiden pienempien yritysten kokemukset kumppanuuksien rakentamisesta ovat olleet sekä hyviä että turhautuneita; yritykset eivät kokeneet voivansa keskittyä ainoastaan yhteen asiakkaaseen.¹¹⁸

Haasteeksi koettiin myös julkisin varoin tuotettujen kehittämismallien omistajuus. Esim. kopio-Creadoita on alkanut ilmestyä yrittäjyyskoulutukseen ja jossain määrin nähtiin että ainoastaan koulutuksen järjestäjän status joillekin tahoille tärkeää. Haastateltavan mielestä mallien standar-

¹¹⁷ Haastattelut 02 ja 08

¹¹⁸ Haastattelu 03

disointia pitäisi pystyä tekemään nykyistä joustavammin. Tähän vaikuttaa myös hankkeiden rahoitusmalli; julkisin varoin tuotettujen mallien kaupallistaminen on problemaattista.¹¹⁹

Hankkeiden toteutuksen ja niiden seurannan kehittyminen nousi toivelistalle haastattelussa. Joissain tapauksissa avainhenkilön vaihtuessa, hankkeen toiminnassa on palattu alkupisteeseen. Tehdään jo kerran toteutettuja toimenpiteitä kenenkään seuraamatta kokonaisuuden kehittymistä. Hankkeen resursseja käytetään silloin oman asiantuntijuuden kehittämiseen. Alkuperäisesti huimat tavoitteet asettaneet hankkeet ovat haastateltavan mukaan latistuneet matkan varrella ja muodostaneet tehottoman, täysin alkuperäisestä ajatuksesta muuttuneen kokonaisuuden, jota ei aseteta kyseenalaiseksi.

Uuden kehittäminen saattaa myös aiheuttaa julkishallinnossa jarrupolkimilla seisomista. Isot organisaatiot eivät halua uudistumista; se herättää pelkoa. Haastateltavan mielestä konkreettisen toiminnan malli, jossa tehdään yritysten kanssa kehittämistyötä tapaamalla 6-7 yritystä päivässä, on julkisen sektorin toimijalle liian rankka.¹²⁰

5. KEHITTÄMISAIHIOITA

Tässä luvussa tarkastellaan toimintamallien kehittämisajatuksia haastatteluissa esiin nousseiden ajatusten pohjalta.

Rahoittajan näkökulmasta hallinnon puolella asenteen koettiin olevan muuttunut. Siellä ollaan menossa hyvään suuntaan palvelupaletin kehittämisessä. Luovat alat on nostettu esiin ja rahoittaja pyrkii ymmärtämään paremmin uusia aloja. Työmarkkinat ovat muuttumassa työn sirpaloituessa esim. kotona tehtävään työhön. Rakenteiden pitäisi pystyä vastaamaan tähän muutokseen. Järjestelmä on pikkuhiljaa muuttumassa ja viranomaisten

¹¹⁹ Haastattelu 08

¹²⁰ Haastattelu 04

rooli kehittyä. Asiakaskeskeisyys tulee korostumaan hallinnon tekemiseen sisällön tekemisen sijasta. Hallinnon pitäisi olla mahdollisimman näkymätöntä asiakkaalle; kaikki se on sallittua, mitä ei ole erikseen kielletty. Asiakkaan tekemistä ei pitäisi pyrkiä hankaloittamaan. Pohdittiin sitäkin, tulisiko julkisellekin sektorille järjestää verkostomaisen toimintamallin kehittämishanketta?¹²¹

Hallinnon toimijat kysyvät kuitenkin usein että kannattaako lähteä hankkimaan lisätyötä kun nytkin ollaan pulassa? Haastateltavan mielestä todellisuudessa pystyttäisiin käsittelemään enemmän yrityksiä, mikäli työprosesseja tehostetaan. Aikaa vieviä, tarpeettomia toimia on jo nyt pyritty vähentämään. Kaikki rahat pitäisi saada oikeaan käyttöön yritysten toiminnan kehittämiseksi, eikä niitä pitäisi jäädä käyttämättä henkilöresurssien puutteen vuoksi. Tämä liittyy haastateltavan mukaan pitkälti asenteisiin; mitä oikeasti halutaan tehdä ja saada aikaiseksi.¹²²

5.1. Rakenteet

Alueellinen epäsuhta julkisten varojen jakautumisessa koettiin haasteelliseksi. Uudenmaan erityispiirteinä haastateltavan mainitsi kolmanneksen maan yrityksistä sijaitsevan alueella, väestön ja kv-yritysten määrä on alueella ylivoimaisesti suurin. Periaatteessa resurssien pitäisi olla suhteellisesti jakautuneena valtakunnallisesti. Todellisuudessa Uudellamaalla on kuitenkin aina pienimmät resurssit ja toiminnan volyymit. Niillä saadaan juuri ja juuri hoidettua lainsäädännölliset perustehtävät.

Yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi on myös liiketoimintaneuvonnan tarve suuri. Jalostamon (luovien alojen yritysneuvontapalvelu) kaltaisia pieniä palveluja olisi tarjolla paljon Uudellemaalle mutta niiden hoitami-

¹²¹ Haastattelu 05

¹²² Haastattelu 05

seen ei ole resursseja. Alueilla on yritystä kohden valtavan paljon enemmän resursseja käytössä kuin Etelä-Suomessa.¹²³

Kaikki haastateltavat kokivat että verkostomaisten toimintamallien kehittämistä pitäisi jatkaa.

Toimialoittaisesta tilkkutäkkikehittämisestä pitäisi päästä temaattiseen verkostoon. Teeman alla voisi sitten olla omia alahankkeita. Tällöin päästäisiin vaikuttavampaan toimintaan, kun hankkeisiin saadaan mukaan enemmän osallistujia. Hankkeisiin tarvitaan kriittinen massa osallistujia, jotta toiminnalla on vaikuttavuutta. Rahoitusrakenne ei ole kuitenkaan toistaiseksi sallinut tilkkutäkkimäisyyden poistoa. Hankkeiden lyhyt ajallinen kesto ja rahoituksen tempoilevuus ja poukkoilevuus aiheuttaa lyhytjännitteisyyttä. Annetaan liian lyhyitä kehyksiä moninaisilla linjauksilla.

Valtion hallinnossa toimintaa linjaa mm. valtiovarainministeriön asettama henkilötyövuosien (HTV) mittaaminen. Näiden laskeminen ulkopuolisen rahoituksen hankkeissa ei kuitenkaan ole haastateltavan mukaan perusteltua koska hankehenkilöstön palkkaus rahoitetaan hankkeesta eikä se siten rasita isäntäorganisaatiota. Mikäli hankkeiden rahoitus olisi koko rahoituskauden kestävä (7 vuotta) tietyllä, valitulla kehyksellä toteutettavaa, vailla valtionhallintoa rasittavaa henkilötyövuosien laskentaa, saataisiin rauha pitkäjänteiselle kehittämiselle.¹²⁴

TEM-organisaation uudistus ja työ- ja elinkeinoministeriön yhdistyminen on johtanut siihen että niiden hallinnon sisällä olevat roolitukset hakevat vielä paikkaansa. Tämä heijastuu Ely-keskuksien ja TE-toimistojen toimintaan siten että niiden ohjaus on tempoilevaa ja organisaatiot joutuvat linjaamaan käytännön toimintojansa itsenäisesti. Organisaatioiden koon ja resurssien pienentämisen paine on valtiontalouden vakauttamiseksi voimakasta mutta tehokkuuden lisäämisen kehittäminen on vielä alussa.

¹²³ Haastattelut 05 ja 06

¹²⁴ Haastattelu 05

Hallitusohjelmassa on todettu että ely-keskusten määrää ei vähennetä vaan ennemminkin niiden erikoistumista jatketaan. Tämä edellyttää välttämättä yhteistyön kehittämistä ely-keskusten välillä, joka on alueellisesta painotuneisuudesta johtuen vähintäänkin haasteellista.¹²⁵

Yleensäkin toivottiin hallinnollisten rakenteiden kehittymistä. Vasta sen vaaraan voidaan synnyttää toimivaa kehittämistoimintaa. Kehittäjien välille toivottiin myös lisää yhteistyötä hankkeissa tehtävien toimenpiteiden päällekkäisyyksien välttämiseksi.¹²⁶

5.2. Hankkeiden välinen yhteistyö

Hankkeiden verkostoiminen nähtiin tärkeänä ja mainittiin että pyrkimys onkin ollut saattaa hankkeita yhteen. Esim. Taivex-hanke (Taiteen tiedotuskeskusten vientiohjelma) ja Sillanrakentajat -ohjelma ovat pohtineet yhteistyötä ja järjestävät syksyllä 2011 yhteisen seminaarin.¹²⁷

Rahoittaja (TEM) on järjestänyt tilaisuuksia joissa verkotetaan toimijoita (hanketoimijoita ym.) ja kerrotaan suomen kielellä uusista hankemaailmasioista. Esim. Katajanokalla keväällä 2011 järjestetyssä tilaisuudessa oli paikalla jopa 60-70 toimijaa. Toiminta jatkuu.¹²⁸

Hankkeiden toteuttamisessa asiantuntija oli nähnyt näennäisen yhteistyön mitätöivän hankkeiden lopputuloksen. Toimijat voivat olla millaisia tahansa mutta jos hankkeen lopputuloksiin kirjaamiseksi kokoonnutaan vain koontumisen takia. Tämä tulisi ottaa huomioon jo hankkeiden tavoitteiden laatimisessa sekä pohtia jo lähtökohtaisesti, miten hankkeesta saatavaa hyötyä mitataan? Onko sillä liikevaihdon kasvuun, henkilöstön määrään, uusien yritysten määrään, työllistämiseen tai jotain muita elinkeinotoimin-

¹²⁵ Haastattelu 06

¹²⁶ mm. haastattelu 01

¹²⁷ Haastattelu 02

¹²⁸ Haastattelu 05

taan liittyviä tavoitteita? Haastateltava toivoi myös valideja rekisterejä seurannan ja kehittämisen mittaamiseksi.¹²⁹

Kaiken kaikkiaan alueellisen jalkauttamisen kehittämiseen pitäisi saada toimiva malli. Rahoittaja kertoi että joitain tällaisia levittämishankkeita on ollut olemassa esim. equal-rahoitteisissa hankkeissa.¹³⁰

5.3. Sisältö

Luovien alojen kehittämishankkeissa nähtiin olevan tarve kääntää katseet yritysmaailmaan (vrt. Arts & Business¹³¹), jossa päämiehet ovat yrityksiä, joille etsitään ratkaisuja luovilta aloilta. Jossain määrin haastatteluissa nousi esiin väsymys selvitysten ja tutkimusten tekemiseen ja toivottiin toteutettavaksi luovan talouden konkreettisia hankkeita, ei enää teoretisointia.¹³²

Toisaalta haastateltavan mielestä olisi tärkeää tutkia kansainvälisiä malleja ja niiden soveltumista Suomeen siten, että kaikkien ei tarvitsisi hakata päättään siihen samaan mäntyyn ja keksiä pyörää uudestaan. Oleellista on että tutkimus pitäisi saada hyödyttämään kaikkia.¹³³

Konkreettisista koulutustarpeista nousi esiin kumppanuushankintakoulutus. Teknologiateollisuuden toimesta on perustettu sivustoja esim. hankintaosaamisen lisäämiseksi. Laatukeskus on tehnyt selvityksen yritysten osaamisesta josta käy ilmi että yritykset osaavat huonoiten hankinnan. Kun kärkiyritykset ovat katoamassa paremmille apajille, on syntynyt huoli siitä miten käy pienille toimittajille? Yhdeksi ratkaisuksi esitettiin että pitäisi rakentaa alliansseja, jossa rakennetaan vientikelpoisia tuotteita ja ennen

¹²⁹ Haastattelu 04

¹³⁰ Haastattelu 05

¹³¹ Iso-Britanniasta lähtöisin oleva malli, jossa yhdistetään taiteita ja yritystoimintaa määrätietoisilla toimenpiteillä.

¹³² Haastattelu 02

¹³³ Haastattelu 03

kaikkea kehitetään yksittäisten tuotteiden sijasta toiminnallisia ratkaisuja tarjoavia yrityksiä. Pitäisi yrittää etsiä uusia klustereita joissa ylitetään toimialarajat. Esimerkkinä Digiecity Oy, joka on myynyt ekokaupunkeja Kiinaan. Teemallisia klustereita voivat olla esim. älykäs sähköverkko, innovatiivinen kaupunkiasuminen, meriteollisuuden kehittäminen ym. kokonaisuuksia.¹³⁴

Ely-keskusten tarjonnasta esim. johtamisen koulutusohjelmat ovat olleet erityisen suosittuja, samoin käynnistämisen-, kasvu- ja kansainvälistymistuotteet. Prosessin tulisi edetä siten että yrityksen perusanalyysi tehdään ensin, sitten sille myönnetään joustavasti lisäpäiviä kehittämiseen. Erikseen tulisi olla sitten korkeatasoiset koulutusohjelmat (tj-kurssit ym). Tämä edellyttää verkostoa valtakunnallisesti kilpailutetuista tekijöistä, joilta voi tilata sujuvasti palvelua. Alueilla voi olla joitain omia, alueellisiin erikoispiirteisiin suunnattuja, pienempiä ohjelmia.¹³⁵

Osaamista tarvittaisiin myös siihen, miten hyödynnetään tietotekniikkaa tai sosiaalista mediaa liiketoiminnassa. Voitaisiinko perustaa esim. sosiaalisen median kaltaista ammattikeskustelupalstaa jossa jaetaan tietoja ja ratkaisuja? Tämä toimii harrastuspuolella ja samaa voitaisiin soveltaa erikoisammattialoille.¹³⁶

Esille nousi myös TE-toimistojen rooli; voisiko yrittäjäyyskoulutus olla Jalostamo-palvelun kaltainen, kilpailutettu malli, jonka toteutumisesta valvoo erillinen koordinaattori TE-toimistossa? Tässä tulee ratkaistavaksi opiskelijoiden valintakriteerien toteutuminen; opiskelijat pitää päästä valitsemaan ja jakamaan toisilleen sopiviin ryhmiin. Koulutukseen osallistuminen voisi myös olla starttirahan saamisen edellytyksenä.¹³⁷

¹³⁴ Haastattelu 03

¹³⁵ Haastattelu 06

¹³⁶ Haastattelu 03

¹³⁷ Haastattelu 08

Asiantuntija esitti haastattelussa että voisi olla aiheellista perustaa tulevaisuuden osaamistarpeiden pohtimistyöryhmä, johon kutsutaan laajasti osaajia ja toimijoita. Tämä edellyttää sitä että osallistujat ovat innostuneita ja malttavat aidosti kuunnella toisiaan.¹³⁸

5.4. Rahoitus

Rahoituksen mukanaan tuoman hankkeiden sisällön sääntelyn ja hallinnon kankeuden koettiin olevan useassa haastattelussa suurimpia esteitä uusien toimintamallien kehittämisessä. Välillä koettiin viranomaisten käyttävän valtaa hankkeisiin suoranaisen mielivaltaisesti, lähinnä vallan käytön ilosta. Substanssiosaamista ei ole maltettu jättää hankkeen vetäjien vastuulle, joka aiheuttaa hankausta toimijoiden ja viranomaisten välille. Tämä saattaa johtua osin myös väärinymmärryksistä ja erilaisesta kielenkäytöstä. Hallinnossa käytettävä terminologia ei aukea sitä tuntemattomalle ja hankemaailmassa käytetyt käsitteet eivät ole tuttuja viranomaiselle.¹³⁹

Haastatteluissa nousi esiin rahoituksen suuntautuneisuus: kun hankkeita pyöritetään oppilaitoksissa ja kehittämisorganisaatioissa, hankkeista saatu oppi jää usein näiden sisään eikä jalkaudu yrityksille. Kuitenkaan muilla kuin suuremmilla organisaatioilla ei juurikaan ole mahdollisuutta pyörittää hankkeita, jotka vaativat hallinnollista ja taloudellista järeyttä. Tilitykset hankkeista tulevat takaperoisesti, jopa vuoden kuluttua, joten organisaatiolta vaaditaan kestävä kassa, jota pienemmillä yrityksillä tai toimijoilla harvemmin on¹⁴⁰.

Hankkeiden rahoittamisen motivaatio tuntui haastateltavan mukaan olevan joissain tapauksissa henkilöstön palkkaaminen. *"Hallintoon menee koh- tuuttomasti resursseja; hankkeen valmisteluun laitetaan 30.000 € rahaa*

¹³⁸ Haastattelu 07

¹³⁹ Haastattelu 05

¹⁴⁰ Esim. haastattelut 02 ja 08

kun taas etulinjassa tapahtuvaan, konkreettiseen kehittämistyöhön ei löydy mitään". Hankevalmistelu pitäisikin tehdä samoin kriteerein kuin kehittämisorganisaatiossa; rahaa ei saa tehottomaan toimintaan. Toiminta arvioidaan ja sen kehittymistä seurataan tarkasti.¹⁴¹

Myös Kirveennummen väliraportissa nostetaan esille rahoituksen suuntautuneisuus ja todetaan toisaalta että näiden avulla on kyetty myös luomaan kokonaan uusia verkostoja sekä pysyvämpiä rakenteita tai instituutioita. Raportissa nostetaan esiin myös hankkeiden lyhytkestoisuus ja sen vaikutus jatkuvuuden luomiseen ja tulosten hyödyntämisen haasteellisuus johtuen aikasyklistä, jossa seuraava projektia käynnistetään jo edellisen päättämisaikana. Samoin korostetaan tilapäisten hanketoimijoiden resurssien pienuudesta johtuvia haasteita rakentaa toimivia ja pidempiaikaisia luotamukseen perustuvia suhteita paikallisiin yrittäjiin.¹⁴²

Jos hallinnolliset vaatimukset olisivat pienemmät, voisivat pienemmät tahot toteuttaa niitä, jolloin suoraan yritysten kanssa tehtävään toimintaan jäisi kevyemmän hallinnon vuoksi enemmän resursseja. Haastateltava mainitsi esimerkkinä OKM:n rahoituksen, joka tulee etupainotteisesti hanketoimijan tilille, eikä kuten TEM:n rahoitus, joka tuloutuu jälkikäteen. Tämä pätee myös esim. Ely-keskusten tukiin, joka estää pienten yrityksen tuen vastaanottamisen. Yrityksen on otettava lainaa voidakseen vastaanottaa tukea.¹⁴³

Sibeliuksen Akatemiassa hankkeiden laadunvarmistus tulee myös siitä että kurssit rahoitetaan itse. Täydennyskoulutuskeskus ei saa koulutukseen tukea OKM:stä eikä korkeakoulusta, jolloin sen on ollut pakko verkostoitua muiden toimijoiden kuten pienyrityskeskukseen, Aalto-yliopiston, taidetoimikuntien ym. kanssa.¹⁴⁴

¹⁴¹ Haastattelu 04

¹⁴² Kirveennummi, Anna 2003, 91-92

¹⁴³ Haastattelu 02

¹⁴⁴ Haastattelu 07

Rahoitusmallien kehittämistä pohdittiin myös. Esim. oppisopimusrahoitus on tutkintatavoitteista; oppisopimustoimistoilta löytyy kiintiöimätöntä rahaa, jota voitaisiin käyttää tähän samoin kuin esim. tiimiakatemia toimintaa rahoitetaan.¹⁴⁵

Toimintamallien juurruttamisessa markkinoilta saatava raha vaikuttaa jalkautumiseen, haastateltava mainitsee.

Esim. Creada olisi ollut sijoitettavissa pysyvästi koulutusorganisaatioon, ellei se olisi mennyt konkurssiin. Tutkintoon johtavaa rahoitusta olisi ollut mahdollista löytää markkinoilta. Alueellinen jalkautus koettiin epäonnistuneen osittain alueellisten toimijoiden omien intohimojen takia.¹⁴⁶

Rahoituksessa hankkeiden hallinnointia ja pienempien toimijoiden toimintaa tulevat helpottamaan *Flat rate*, *Lump sum*-kertakorvaus -mallit sekä yksinkertaistamaan hankkeiden vetämistä. EU-ohjeistuksessa tämä on tullut voimaan jo 2007 mutta Suomessa tätä aletaan pikkuhiljaa soveltaa vasta nyt. Temin juristit tekevät uudet tukikelpoisuusasetukset Lump Sum -malliin, joka on tarkoitus ottaa käyttöön 2014. Siinä voidaan pienissä hankkeissa hankkeen kustannuksista esim. maksaa 50.000 € kerralla etupainotteisesti.

Flat Rate on kustannusmalli, jossa henkilöstökuluista maksetaan 17 % raportoimatta, jolloin hankkeen vetäjälle tulee harvempia kustannuseriä raportoitavaksi. Tositteita ei tarvitse toimittaa rahoittajalle, joka nopeuttaa tarkastus- ja maksatusprosessia. Tämä malli on voimassa jo nyt.¹⁴⁷

Pohdintaa oli myös esr-rahoituksen EU:n hallinnoiman ja alueellisten keskusten / organisaatioiden koordinoiman Euroopan sosiaalirahaston pienemisen mukanaan tuomista vaikutuksista. Haastattelussa heräsi kysymys tullaanko esr-rahalla tehtäviä palveluja ja organisaatiota ajamaan alas kun

¹⁴⁵ Haastattelu 08

¹⁴⁶ Haastattelu 04

¹⁴⁷ Haastattelu 05

rahoitus loppuu? Näkyvissä saattaa olla että kehityspalvelut siirtyvät kansallisesta rahasta maksettavaksi. Myös hankkeiden prosesseihin on tulossa muutoksia. Haastateltavien rahoittajien näkemyksenä on että rahaa on riittävästi, tahto ratkaisee. Henkilöstön palkkaamiseen liittyvät asiat (HTV) koettiin suuremmaksi ongelmaksi kuin rahoituksen riittäminen. Liikkeenjohdon kehittäminen, liiketoiminnan tukeminen, luovat alat ym. tulevat olemaan edelleen julkisen kehittämisen fokuksessa.

ESR- rahoituksen tarkoitus on kuitenkin sosiaalipuolen haasteiden ratkaisemiseen, ei Suomen tavoin yritystoiminnan kehittäminen. Tästä ollaan tekemässä kansallisia linjauksia parastaikaa. Pyrkimys on saada jatkaa samaa linjaa vielä seuraavalla ohjelmakaudella ja Ely-keskusten uudistuksen myötä integroida myös TE-toimistot mukaan kehittämisketjuun. HTV-asian koettiin olevan mahdollisesti helpompi tällä puolella, joka mahdollistaa hankkeiden joustavamman synnyttämisen.¹⁴⁸

Strategiseen tutkimukseen ja esim. Tekesin hankkeisiin haastateltavat näkivät ohjatuvaan rahoitusta mutta konkreettiseen tekemiseen ei juurikaan. EU-lainsaadäntö kieltää kaupanteon tukemisen mutta hankkeiden rahoittamisessa pitäisikin nähdä että ennemmin tehdään suunnitelmia kaupankäynnin toteutumiseksi ja sen vauhdittamiseksi. Esiin nousivat jälleen kansalliset tulkinnat EU-rahoituksesta. Osin koettiin että kehittymistä ei synnytetä hankkeilla.¹⁴⁹

Kaiken kaikkiaan toivottiin pysyviä toimintamalleja, joihin ohjataan ministeriön perusrahoitusta ja toimintarahaa alueilta.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Haastattelu 06

¹⁴⁹ Haastattelu 03

¹⁵⁰ Haastattelu 01

5.5. Kehittäjätoimijat - kenelle tämä kuuluu?

Useassa haastattelussa nousi esiin huoli hyvien mallien säilymisestä ja monistettavuudesta. Esitettiin pankki-tyyppistä mallia, josta voitaisiin käydä valitsemassa alueellisiin ja sisällöllisiin tarpeisiin sopiva malli. Käytännössä tämä kuitenkin koettiin haasteellisesti tarpeiden ja hankkeiden moninaisuuden sekä alueellisten inhimillisten toiveiden ja tarpeiden eroavaisuuksien vuoksi. Siten ei ole yksiselitteistä, missä näiden ”säilykkeiden” tulisi sijaita. Esiin nostettiin toimijoiden omat halut tehdä ja toteuttaa omat hankkeensa.

Organisaation pitäisi olla jotain muuta kuin hanketehdas, siitä näkökulmasta ”säilykevaraston” sijaintia tulisi harkita esim. oppilaitoksissa. Sijoittamista tulisi ohjata todellinen tarve ja tämän selvittämiseksi tulee tehdä pohjatyö hyvin.

Toimintamallien säilömistä ehdotettiin esiin otettavaksi asiaksi myös rahoittajien piirissä. Hyvien käytäntöjen kriteeristö olisi myös syytä miettiä. Hyvä hanke näyttäytyy erilaisena eri toimijoille.¹⁵¹

Toisessa haastattelussa ei mainittu myöskään yhtä varsinaista toimijaa vaan esitettiin että ”säilykevaraston” ja hankkeiden vetäjän sijainti riippuu mallista. Todettiin että oppilaitokset ovat usein liian jäykkiä ja kalliita toimijoita mutta että niiden kyljessä olevat kehittämisorganisaatiot saattaisivat tulla kyseeseen. Alakohtaisuutta korostettiin, toimialan tuntemusta pitää olla riittävästi.¹⁵²

Alakohtaisten hankkeiden säilymistä alan organisaatioissa esitettiin myös. Esimerkiksi Sibelius-Akatemiassa on tilat, osaaminen ja rutiinit tehdä näitä asioita.¹⁵³

¹⁵¹ Haastattelu 04

¹⁵² Haastattelut 01 ja 04

¹⁵³ Haastattelu 07

Kehitetyllä metodilla pitäisi sen jalkautuessa olla fyysinen osoite. Haastateltava pohti sitä mikä on laadun varmistus? Koulutuksen läpäisyn kriteerit pitäisi standardoida sekä pitää ne ajan tasalla ja päivittää niitä siten että taso säilyy. Taso säilyttäminen ja sen määrittely nousi myös esiin haastattelussa: kuka voi tietyllä nimellä vetää koulutuksia? Toteutuksen pitäisi olla valvottu, laadukas ja brändätty kokonaisuus.¹⁵⁴

Yleisesti koettiin myös että organisaation, jolle kehittämistyö kuuluu, toiminnan tulisi olla laajapohjaista ja asiantuntevaa. Tavalliset yrityskehittäjät eivät osaa muodostaa riittävää kokonaisnäkömää tietystä bisneksestä vaan siihen tarvitaan näkemyksellistä toimijaa joka näkee globaalin tilanteen ja osaa rakentaa tarvittavia klustereita.

Haastateltava otti esiin että jonkun pitäisi tehdä työtä myös kehittämisputkessa, josta osaaminen valuu yrityksille. Tällöin tulee ratkaistavaksi se, miten jaetaan osaamishyöty ja toimintamalleista saatu hyöty?¹⁵⁵

Rahoittajan edustaja totesi että Ely-keskusten pitäisi olla oikea paikka hankkeiden rahoittajana. Näiden pitäisikin ottaa haastateltavan mukaan rohkeampi rooli rahoittajana. Hankkeiden toteuttamisessa raha on tuottavammin käytössä elyissä kuin ulkoistettuna jonnekin muualle, jossa yksittäiset panostukset projektien hallintoon ovat kohtuuttomat.

Ely-keskuksiin on perustettu poikkihallinnollisia tiimejä; laatutiimit, strategiset tiimit ym. joissa toimijat edustavat eri hallinnon aloja, jotta saadaan päätöksiin synergiaa ja näkökulmia.

Roolijaon pitäisi olla myös selkeä seudullisten kehittämissyhtiöiden ja ely:n välillä. Kehittämissyhtiöt tuovat seudun ja alueen tarpeet tietäväksi. Esim. Posintra (Itä-Uudenmaan kehittämissyhtiö) syöttää koko ajan feedbackia siitä mitä tarvitaan. Alueilla liitto ja ely yhdessä tekevät kierroksia, joissa kar-

¹⁵⁴ Haastattelu 08

¹⁵⁵ Haastattelu 03

toitetaan alueiden tarpeita. Koettiin että Ely:n pitäisi jalkautua kentälle enemmän tuntosarviaan ojentelemaan.

Kysymykseen ”säilykevarastosta” haastateltavat kokivat yleisesti ajatuksen olevan hyvä koska ohjelman hengessä on sisäänrakennettuna ajatus hankkeiden käytettävyydestä kaikille. Rahoittajien organisaatiot eivät ole kuitenkaan sopivia tahoja vaan oikeampi organisaatio olisi jokin neutraali toimija esim. oppilaitos tai korkeakoulu, koska hankkeiden kokoon juokseminen tarvitaan. Tästä voi toisaalta tulla kilpailua toteuttajien kesken. Tahovaihtoehtoja ei varmaankaan kovin paljoa Vaihdantataloutta voisi myös harrastaa, jos annat jotain, saat jotain takaisin; ideapankki-systeemillä.¹⁵⁶

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tarkastelussa olleissa hankkeissa on verkostoitumisen kehittämiseksi järjestetty koulutusta, konsultointia, klinikoita, verkostotapahtumia, konkreettisia tilaisuuksia kumppanuuksien synnyttämiseksi (Match-making, hubit ja klubit), käsin poimittuja, teemallisia liiketoimintaverkostoja, matkoja sekä rakennettu portaaleja kehittämisen edesauttamiseksi.

Sillanrakentajissa on järjestetty match-making tilaisuuksia, pitchausta sekä tapahtumia kotimaassa ja ulkomailla. Mukana ovat olleet aina vetäjät, jotka auttavat yrityksiä löytämään toisiaan. He ovat vastuussa toimijoiden verkostoimisesta ja toisiinsa tutustuttamisesta sekä tapahtumien järjestämisestä. Tärkeänä on pidetty sitä että verkostoidaan toimijoita verkostoitumisen sijasta sekä sitä että tilaisuuksissa on selkeä päämäärä ja napakka toimintamalli. Ei ole nähty hyvänä antaa toimijoille itselleen liikaa mahdollisuuksia päättää kenen kanssa verkostoidutaan ja miten. Esimerkkinä haastateltava mainitsi Suomi-aseman toteutuksesta Pietarissa, jossa suo-

¹⁵⁶ Haastattelu 05 ja 06

malaiset yritykset kertoivat omasta toiminnastaan ja venäläiset etsivät teki-jää. ”Naittäjat” juoksivat näiden väliä eikä antaneet mahdollisuutta klikkiy-tymiseen. Tapahtuman seurauksena kahdeksankymmentä tahoaa on jo kommunikoinut venäläisiin yrityksiin Suomesta käsin ja kymmenkunta so-pimusta tehty, joista jo osa toteutettu.¹⁵⁷

Trio+ -ohjelmassa Teknologiateollisuus on valmentanut verkostonkutojia auttamaan kumppanuusverkostojen aikaansaamisessa sekä jatkanut hank-keen edeltäjän, Trio-ohjelman aikana perustettujen verkostoveturi.fi ja hankintatoimi.fi -sivustojen kehittämistä. Haasteena toiminnassa on toi-menpiteiden mittakaava: toimialaliitot eivät vielä näe pk-yritysten kehittä-mistarpeita eikä satsaa niiden kehittämiseksi riittävästi. Ohjelmassa on myös viety yksittäisiä yrityksiä kädestä pitäen esim. esittäytymään päähan-kintayrityksille ja luomaan kumppanuuksia. Tulokset ovat olleet erittäin hyviä.¹⁵⁸

Musiikkialan hankkeissa on kutsuttu luennoitsijoita yliopistoista sekä käy-tännön ihmisiä; managereita, tuottajia ym. ja kerätty ryhmiä ja käyty tutus-tumismatkoilla, esim. Lontoossa Suomi-instituutissa pari viikkoa, jossa oli järjestetty joka päivä seminaarin tyyppisiä tilaisuuksia. Britannian musiikin-tekijät, musiikkialan vaikuttajat ja toimijat kävivät kertomassa toiminnas-taan ja keskustelemassa suomalaisten kanssa. Samanlaisia tilaisuuksia on järjestetty myös New Yorkissa, Tokiossa, Ranskassa ja Saksassa. Jossain määrin koettiin että verkostot ja verkostoituminen on tullut nyt EU:n myötä muotisanoiksi. Sibelius-Akatemia on kuitenkin aina etsinyt yhteistyökump-panit *learning by doing*-metodilla. Tämä tarkoittaa sitä että verkostot ovat syntyneet parhaiten asioita yhdessä tekemällä. Esim. Westminsterin yliopis-ton kanssa on tehty jo yli kymmenen vuotta yhteistyötä. Palautteesta ja ihmissuhteista on sitten syntynyt toimiva verkosto.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Haastattelu 02

¹⁵⁸ Haastattelu 03

¹⁵⁹ Haastattelu 07

Sparraajien ja konsulttien läsnäolo hankkeissa on myös koettu tärkeäksi. Osallistujat ovat kokeneet saavansa valtavasti näkökulmia ja osaamista asioiden jakamisesta. Ulkopuoliset asiantuntijat ovat tuoneet virkistäviä tuulahduksia ja näkökulmia ja siten estäneet ryhmän ”muhimisen omissa liemissään”.¹⁶⁰

Hittitehdas -projektissa eri alojen osaajat on laitettu yhteen ryhmään tekemään demoa (näytelevy) yhdessä päivässä. Demo esitetään sitten levy-yhtiölle, joka arvioi sen julkaisumahdollisuudet. Tämä on koettu erittäin hyväksi malliksi tehdä yhdessä ja vahvistaa osaamisia. Ryhmään on esim. otettu korealainen ammattilainen ohjaamaan musiikin tekemistä kohde-maalle sopivaksi.¹⁶¹

Kaikissa rahoitusmalleissa koettiin olevan tyypillistä että rahaa käytetään paljon rakenteiden ja mahdollisuuksien synnyttämiseen mutta varsinaiseen toteuttamiseen; siihen, mitä konkreettista toimintaa voitaisiin tehdä yritysten toiminnan kehittämiseksi, ei rahoitusta enää ole. Koettiin että seinien rakentamiseen löytyy rahaa, sisällön toteuttamiseen ei. Esim. agenttien toiminnassa yrityksen kannattavaksi saamiseksi ei löydy väliaikarahoitusta. Yrityksillä on oltava toinen jalka, joka tuottaa rahoitusta agenttitoiminnan toteuttamiselle. Tämä syö ydinliiketoiminnan kehittymistä. Suoraa yritysrahoitusta ei löydy; rahoitus ohjautuu julkisorganisaatioiden työllistämisvaroihin, joka ei auta yrityksiä mitenkään. Synnytetään paljon toiveita ja odotuksia jotka eivät kuitenkaan mihinkään.¹⁶²

6.1. Luovien alojen verkostomaiset toimintamallit

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella hanke-esimerkkien kautta, miten julkisin varoin tuotetuissa kehityshankkeissa synnytyt, verkostomaiset

¹⁶⁰ Haastattelu 08

¹⁶¹ Haastattelu 07

¹⁶² Haastattelu 02

toimintamallit ovat muodostuneet ja minkälaiset tekijät ovat onnistuneen verkoston syntymisen edellytyksenä.

Tarkastelun kohteena olleet hankkeet olivat syntyneet tarpeesta kehittää tietyn ammattikunnan osaamista tai synnyttää verkostomaista toimintaa tuottamaan lisäarvoa yritysten tai toimijoiden liiketoiminnan vauhdittamiseen.

Haastattelujen kautta hahmottuu verkostojen sisäinen, jatkuva prosessuaalisuus, joka vaikuttaa tarpeeseen kehittää verkostoa vapaasti ja vailla rahoitusinstrumenttien jäykistävää vaikutusta.

Luovien alojen verkostoihin pyritään hankkeissa ja ohjelmissa systemaattisesti synnyttämään ilmapiiri, jossa toimintaa koskevia käsityksiä reflektoidaan avoimesti. Luottamuksen ja sisäisen dynamiikan rakentaminen on selkeästi ollut menestyksen edellytys onnistuneille hankkeille. Haastateltavat myös haastoivat ja kyseenalaistivat avoimesti perinteisiä toimintamalleja ja asetelmia.

Rahoituksen pirstaleisuus ja epävarmuus koettiin myös suurimmaksi esteeksi toimintamallien jalkautumiselle. Hyvien mallien katsottiin kuitenkin jäävän elämään jossain määrin joko organisaatioiden käytäntöihin tai seuraaviin hankkeisiin. Solmukohdissa olevien avainhenkilöiden rooli mallien siirtämisessä eteenpäin nähtiin olevan suuri.

6.2. Verkostojen elämä

Tavoitteena oli tarkastella luovien verkostojen syntymisen edellyttämää kulttuurista ilmapiiriä sekä sitä miten verkosto jalkautuu pysyviin toimintamalleihin; miten se pidetään hengissä ja elossa sekä sitä, onko verkostojen syntymisessä tai niiden rakenteessa nähtävissä samankaltaisuuksia.

Haastatteluissa korostui verkostomaisen toimintamallin jalkautumisen edellytyksenä olevan mielekkään yhteisen toiminnan jatkuminen luottamuksellisessa ilmapiirissä. Verkoston vetäjällä katsottiin myös olevan avainhenkilönä keskeinen merkitys verkoston toiminnalle.

Verkostoon sitoutuminen vahvistuu toiminnallisen yhteistyön lisäksi sosiaalisten suhteiden syventymisen myötä. Tämän tekijän merkityksellisyys ja ihmisen oleminen keskiössä nousi esiin tutkimuksessa useassa haastattelussa. Nämä tekijät eivät jostain syystä nouse esiin esim. lähdemateriaalissa, jossa verkoston muodostumista, toimintaa ja jalkautumista tarkastellaan lähinnä teoreettisten prosessien, yrityksen strategisen toiminnan sekä liiketoimintaan liittyvien osatekijöiden ja tuotekehityksen näkökulmasta.

Toimintamallien monistettavuudesta voi todeta sen verran että hankekokonaisuudet olisivat monistettavissa sellaisenaan mutta sekä niiden omistajuuteen että säilyttämiseen liittyvät kysymykset ovat vielä ratkaisematta.

6.3. Toimijoiden roolit

Tutkimuksen tavoitteena oli myös kartoittaa haastatteluissa eri toimijoiden rooleja kehittämisjärjestelmässä sekä kartoittaa hankkeissa synnytettyjen toimintamallien jalkauttamisen polulla esiintyviä esteitä ovat ne sitten henkisiä, järjestelmän jäykkyydestä johtuvia tai esim. rahoituksellisiin ehtoihin tai säännöksiin liittyviä.

Toimijoiden roolia tarkasteltaessa nousi esiin hankerahoituksen merkitys niiden toteuttajaorganisaatioiden valikoitumiselle. Oppilaitoksista ja koulutusorganisaatioista on kehittynyt hankeautomaatteja ja joissain tapauksissa jopa organisaatioiden omaa toimintaa rahoitetaan hankerahoituksella. Pienillä toimijoilla ei ole resursseja toteuttaa hankkeita johtuen sekä rahoit-

tuksen edellyttämästä mittavasta hankehallinnoinnista sekä rahoituksen takapainotteisuudesta johtuvista taloudellisista paineista.

Haastatellut hankkeiden vetäjät ja asiantuntijat kokivat yleisesti hanketoiminnan rahoittamismekanismit vaikuttavan sisältöihin niitä rajoittavasti sekä raskaan hallinnon syövän hankkeen toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Eu-rahoituksen sekava säännöstö aiheuttaa toisistaan poikkeavia viranomaistulkintoja eri alueilla. Toimijoilla on tulkinnoista ja asetuksista myös osin tiedon puutteesta johtuvia, ristiriitaisia käsityksiä. Rahoittaja on pyrkinyt vastaamaan tähän järjestämällä hanketoimijoille suunnattuja tiedotustilaisuuksia. Aihe on haasteellinen ja tärkeä ja tiedotusta voitaisiin useita kanavia käyttämällä järjestää enemmänkin.

Haastateltavat kokivat kansallisen hankerahoituksen kevyemmäksi ja paremmaksi vaihtoehdoksi hankkeiden rahoittamiseksi.

Tutkimuksessa nousi esiin luovien alojen verkostomaisten toimintamallien merkitys uudenlaista liiketoimintaa mahdollistavien, teemallisten kehittämiskokonaisuuksien synnyttämisessä. Uuden kehittämisessä koettiin haasteita erityisesti asenteissa.

Haastatteluissa nousi jossain määrin esiin tarve neutraalille toteuttajataholle, joka voisi toimia ns. hankekirjastona, josta hankkeet olisivat hyödynnettävissä tarpeen mukaan. Tahoja ei nimetty. Osin kuitenkin katsottiin, että toimialakohtaisten hankkeiden on syytä sijoittua toimialalle luontevimpaan organisaatioon.

Yleisenä huomiona voisin todeta että vaikka verkostojen syntymistä, toimintaa, johtamista ym. on tutkittu laajasti, niiden kokonaistoimintaan ei ole myöskään vielä kehitetty analyysimenetelmiä tai mittareita muusta kuin

yri­tysten sisäisen mittaamisen, toimittajasuhteiden ja kustannusten näkökulmista.¹⁶³

Tässä tutkimuksessa korostui luovien alojen kehittämishankkeissa verkoston sisäisen dynamiikan kehittämiseen keskittyminen, joka kääntää näkökulman verkoston onnistuneesta toiminnasta teoreettisten, prosessuaalisten ja tuotannollisten tekijöiden sekä taloustieteen sijasta sosiaali- ja käyttäytymistieteiden puolelle.

Mielestäni tutkimuksen yksi merkittävimmistä tuloksista olikin tämän eron esiin nouseminen luovien ja teknologia-alojen hankkeita ja toimintamalleja vertaillessa. Oman tutkimuksen aihe voisikin olla, josko tämä sosiaalisen toiminnan näkökulma on juurrutettavissa muiden alojen verkostomaisten toimintamallien kehittämiseen ja mitkä ovat sen potentiaalit hyödyt?

Kaiken kaikkiaan verkostoitumisen malli tuntuu olevan yksinkertainen: jollain on oltava idea valmiista konseptista, jota toteuttamaan kerätään halukkaat ja oikeat toimijat, joiden kanssa sitten perustetaan sopiva toimintamalli, jonka toiminnalle hankitaan rahoitus. Alkuun tarvitaan ainoastaan muutaman henkilön palkat muutamaksi vuodeksi. Hanke ainoastaan mahdollistaa formaattisuunnitelman tekemisen ja jalkauttamisen. Se toteutetaan sitten alueilla itsenäisesti ja varmistetaan että toiminta lähtee käyntiin.

¹⁶³ mm. Valkokari & co 2009, 12

LÄHTEET

Creada, Loikka luovaan yrittäjyyteen. 2010. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Luova Suomen julkaisuja 3

Doz, Yves L, Kosonen, Mikko 2007. Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Pearson Education Limited, Lontoo.

Euroopan neuvoston asetus (EY) N:o 1083/2006. Euroopan aluekehitysrahastoa, Euroopan sosiaalirahastoa ja koheesiorahastoa koskevista yleisistä säännöksistä sekä asetuksen (EY) N:o 1260/1999 kumoamisesta.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0025:0025:FI:PDF>

EUn komission suositus pk-yritysten määritelmästä. 2003/361/EY, Euroopan yhteisöjen virallinen lehti n:o L124/2003

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fi:PDF>

Evaluation of the Finnish National Innovation System, – Full Report, Taloustieto Oy (on behalf of the Ministry of Education and the Ministry of Employment and the Economy), Helsinki University Print, 2009

Gulati, Ranjay. 1995. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties on Contractual Choice in Alliances. Academy of Management Journal, vol 38

Hirvonen Heli, 2009. Muotoilurengas. Toimintakertomus 1.1.–28.2.2009. PKT-säätiö, Helsinki

Hautamäki, Antti 2008. Arvot, työ ja vastuu, Yritystoiminnan ehdot arvonmuodotuksen uudessa logiikassa. Kansallinen Ennakointiverkosto Yritystoiminnan tulevaisuus - asiantuntijaryhmän loppuraportti. Helsinki

Hibbert, P., Huxham, C., Ring, P.S. 2008. The Handbook of Inter-organizational Relations. Oxford: Oxford University Press

Hoppania, Leena. Artikkel: Luova talous pelastajana? IPR info 4/2011

Johnson, G., Scholes, K., Whittington R. 2006. Exploring corporate strategy: text and cases. 7th Enhanced Media Edition. Pearson Education Limited.

Joiner, B. L. 1994. Fourth generation management: The new business consciousness. McGraw-Hill, New York

Järvensivu Timo, Nykänen Katri, Rajala Rika. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Versio 1.0. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Kaunisharju, Kirsi toim. 2006. Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalli –selvitys. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47. Helsinki: Opetusministeriö.

Kilpi Esko 2011. Luova tietotyö ja johtaminen. Esko Kilpi Oy, Helsinki

Kirveennummi, Anna 2003. Kulttuurikentän ja -yritysten näkökulmia kulttuurin ja talouden vuorovaikutukseen. – Kulttuuriosaamisen merkitys kansalliselle kilpailukyvyllä, 65–147. Väli­raportti. Anna Kirveennummi ja Aleks­i Neuvonen. Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/tutu/Documents/publications/KULTTA-valiraportti_kirveennummi_neuvonen.pdf

Laasonen, Valtteri & Ranta, Tommi & Uitto, Anssi. 2011. Kansallisen kehittämisverkoston organisoitumisen analyysi – Case: DEMO, Loppuraportti. MDI, TEM

Lagerspets, Kirsti. 1977. Aggressio ja sen tutkimus, Tammi, 1977

Lukkari Ulla, toim. 2011. Luova Raha, Näkökulmia luovien alojen rahoitukseen. Hermia Oy:n julkaisuja. Tampere

http://www.tem.fi/files/29724/Luova_Raha_Nakokulmia_Julkaisu_2011.pdf

Luomala, Juha & Heikkinen, Juha & Virkajärvi Karri & Jukka Heikkilä & Anne Karjalainen & Anri Kivimäki & Timo Käkölä & Outi Uusitalo. 2001. Digitaalinen verkostotalous – Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. TEKES Teknologia­katsaus 110/2001.

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM Julkaisuja 10/2007.

http://www.tem.fi/files/19795/Luovat_alat.pdf

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing

Musex, toimintakertomus 2007. Music Export Finland.

Möller, Kristian. & Rajala, Arto & Svahn, Seija 2002. Strategic Business Nets – Their Types and Management. Submitted to the Journal of Business Research

Möller Kristian, Rajala Arto, Svahn Seija 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuus.

http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Alkusivut_Moller.pdf

Nalebuff, B.J & Brandenburger, Adam M. 1996. Co-opetition. Harper Collins Publishers

Nikula Piia, Penttilä Anu, Kupi Otto, Urmas Juhana, Kommonen Kirsi 2009. Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön, Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Mikkeli Business Campus Publications N-84

Nykänen Katri, Kolumni: Verkostojohdaminen haastaa hierarkkisen johtajan. Vanhustenhuollon Uudet Tuulet 2/2011

Pikka, V. & Kess P. 2005. Liiketoimintaa tukeva verkosto. ICT-toimiala Oulussa. Tykes, Helsinki.

PK-yritysbarometri, syksy 2010. Suomen yrittäjät ry, Finnvera Oyj, TEM. Helsinki

Podolny Joel M., Page Karen L. 1998. Network Forms of Organization. Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, California

Porter, Michael. 1885. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, NY The Free Press

Ranta, J. 1998. Verkostot ja verkostoyritykset – kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella. In: Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. (toim.). Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 201). S. 8 – 27.

Routio Pentti. Tuotetiede. Taideteollinen korkeakoulu.

<http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/>

Salavuo Miikka. Blogi: Sosiaalisen oppimisen ja sosiaalisen median asiantuntijapalveluja.

<http://miikkasalavuo.fi/2010/10/29/ryhma-yhteiso-verkosto-parvi-heimo-ja-ekosysteemi/>

Taalas, Saara L. 2009. Kohti hybriditalouden haastetta. Keskustelua luovasta taloudesta Suomessa.

<http://www.tem.fi/files/25450/taalas101209.pdf>

TEKES –uutiset. FIMECC Oy käynnistää ensimmäisen tutkimusohjelmansa.

14.1.2009

<http://www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=FIMECC+Oy+kaynnistaa+ensimmaisen+tutkimusohjelmansa>

TRIO, Kansallinen ohjelma teknologiateollisuudelle 2004–2009, Ohjelman loppuraportti, Teknologiateollisuus

Turunen Jorma. 2011. Suomen Teknologiateollisuuden tulevaisuuden kilpailukyvyistä. 26.4.2011. Teknologiateollisuus

http://www.luovarahoitus.net/file.php/2/TurunenJorma_AvausLuovatAlat.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernistrategia, Uudistuva suomalainen työ- ja elinkeinopolitiikka. 4.9.2008

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernistrategia: suomalaisen työ- ja elinkeinopolitiikan valintoja. 25.2.2010

Villacís Ilmi (toim.) 2010. Näin suomalaista kulttuuria viedään, Kulttuurivientiraportti 2009. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:10

Valintaperusteet syksyn 2011 Euroopan sosiaalirahaston hankehaussa, Etelä-Suomen suuralueosio. 2011. Uudenmaan elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus.

Valkokari Katri, Anttila Juha-Pekka, Hakala Tuukka, Raimo Hyötyläinen, Korhonen Heidi, Kulmala Harri I., Lappeteläinen Ilmari, Lappalainen Inka, Ruohomäki Ismo, 2009. Muutos on pysyvää - entä verkostot? Kolmen liiketoimintaverkoston kehityspolut. Tykes, Helsinki

Vesalainen, J. 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyyn määrätietoinen kehittäminen. Teknologiateollisuus ry, Vantaa

Yrittäjäyyskatsaus, TEM 54/2009

Toimijoiden haastattelut:

Haastattelu 01, Heli Hirvonen 20.6.2011

Haastattelu 02, Hohtokari Marit 23.6.2011

Haastattelu03, Harri Jokinen 8.8.2011

Haastattelu 04, Pekka Krook 19.06.2011

Haastattelu 05, Taina Lommi 20.07.2011

Haastattelu 06, Taavetti Mutanen 03.08.2011

Haastattelu 07, Osmo Palonen 10.08.2011

Haastattelu 08, Markku Uitto 23.06.2011

Facebook-kysely, 11.08.2011

LIITTEET

Liite 1

Haastattelujen kysymykset

Verkostomaiseen toimintamalliin perustuvat hankkeet:

- Hyvät hankkeet ja niissä kehitetyt, verkostomaiset toimintamallit:
 - o toimintaympäristö
 - *toimijat*
 - *kohderyhmät*
 - *viestintä ja markkinointi*
 - o millaiset toimijat muodostavat verkoston:
 - *yhteistyökumppanit*
 - *alihankkijat*
 - *ohjaajat/ tutorit*
 - *konsultit*
 - *kouluttajat, tiedonantajat*
 - *tukijat*
 - *rahoittajat*
 - *muut?*
- Kuinka nämä verkostot ovat syntyneet?
- Mitkä ovat olleet kriteerit toimijoiden valintaan?

Toimintamallien jalkautuminen ja elämä hankkeen jälkeen:

- Hankkeissa kehitettyjen mallien jatkuminen; miten verkosto pidetään hengissä hankkeen päättymisen jälkeen?
- Hyötykö elinkeinoelämä, ts. yritykset, hankkeessa synnytetyn verkostomaisen toimintamallin tuomasta lisäarvosta?
- Jos kyllä, millaista lisäarvoa se on synnyttänyt?
- Hankkeen toimintamallin mahdollisen jalkautumattomuuden syyt

Verkostomaisen toiminnan kehittäminen ja toimijoiden roolit:

- Mitä pitäisi kehittää?
- Minkälaisia hankkeita pitäisi rahoittaa ja miten?
- Mitkä voisi olla eri toimijoiden tehtävät?
 - o *seudulliset kehittämissyhtiöt*
 - o *ely-keskukset*
 - o *tekes*
 - o *oppilaitokset ja korkeakoulut*
 - o *yritykset*
 - o *oske*
 - o *KOKO*
- Voisiko yliopisto/ korkeakoulu olla luonteva paikka kehitettyjen toimintamallien kirjastona ja toimija mallien levittäjänä?
- Miten alueille sopivat mallit tulisi jalkauttaa? Kuka on oikea taho?