

Kohti asiakaslähtöistä palveluverkoston kaupunkiorganisaatiossa / Case: Helsinki - yritysmuuntoinen kumppani -hankkeen palvelupolut

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Monika Rautvuori

2010



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

KOHTI ASIAKASLÄHTÖISTÄ PALVELUVERKOSTOA KAUPUNKIORGANISAATIOSSA

Case: Helsinki – yritysmuun kumppani
-hankkeen palvelupolut

Pro gradu -tutkielma
Monika Rautvuori
3.9.2010
Markkinointi

Hyväksytty markkinoinnin ja johtamisen laitoksella __.__. 2010 arvosanalla

KOHTI ASIAKASLÄHTÖISTÄ PALVELUVERKOSTOA KAUPUNKIORGANISAATIOSSA

Case: Helsinki – yritysmyönteinen kumppani -hankkeen palvelupolut

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kuva verkostomaisesta toiminnasta kaupunkiorganisaation palveluissa. Tutkimusongelmaa lähestytään asiakaslähtöisyyttä tavoittelevan organisaation näkökulmasta. Tavoitteena on hahmottaa verkostojen luonnetta sekä verkostoitumisen edellytyksiä ja esteitä ottaen huomioon kaupunkikontekstin erityispiirteet.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys yhdistää verkostokeskustelun, kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteet sekä palvelujen markkinoinnin kirjallisuuden. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto on kerätty pääasiassa teemahaastattelujen avulla. Tarkastelun kohteena on Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelun *Yritysmyönteinen kumppani* -hankkeen palvelupolut. Haastatteluihin osallistui yhdeksän toimijaa kolmesta eri polusta. Tutkimusaineisto todettiin reliabiliteetiltaan ja validiteetiltaan riittäväksi. Aineisto analysoitiin hyödyntämällä teemoittelua ja tapausten synteisiä.

Tutkimustulokset

Tutkimuksen perusteella kaupunkiorganisaation verkostoprosesseihin vaikuttavia elementtejä ovat etenkin toimijat, resurssit ja toiminnot ja näiden väliset siteet ja suhteet. Toimijoilla nähdään olevan tiettyjä rooleja, tehtäviä ja ominaisuuksia, jotka voivat olla joko virallisia ja näkyviä tai epävirallisia ja piilotettuja. Resurssit voidaan jaotella aineettomiin ja aineellisiin resursseihin. Jako organisatorisiin ja henkilökohtaisiin resursseihin sen sijaan on usein keinotekoinen. Toiminnoissa korostuvat vaihdantatoiminnot jotka ovat pääosin sosiaalisia toimintoja.

Merkittävimmiksi edellytyksiksi verkostoprosesseissa identifioitiin toimijoiden välinen luottamus, motivaatio ja sitoutuminen, toimijoiden avoin mieli ja henkilökohtaiset kontaktit sekä verkoston yhteinen tavoite. Keskeisimpiä esteitä verkostomaiselle toiminnalle ovat toimijoiden voimakas itsenäisyys, verkoston keinotekoisuus, muutosvastarinta sekä resurssien puute.

Avainsanat

Verkosto, verkostojohtaminen, julkisorganisaatio, kaupunkiorganisaatio, palvelujen markkinointi, asiakaslähtöisyys

DEVELOPMENT OF CUSTOMER-ORIENTED SERVICE NETWORKS IN CITY CONTEXT

Case: Helsinki – the business friendly partnership project

Research objectives

The objective of the research is to form a picture of service organization's network processes in city context. The research problem is approached from a customer-oriented organization's perspective. The aim is to identify the nature of the network, and what enablers and barriers there might appear considering the special characteristics of the city context.

Research methods

The theoretical framework of the research is based on academic theories on network processes, public organizations, and services marketing. The empirical part is conducted as a qualitative case study. The research data was collected mainly through thematic interviews concerning the service paths in Helsinki City Economic and Planning Centre. The interviews involved nine actors from three different service paths. The data was found to be satisfactory in validity and reliability. The results were analyzed using themes and case synthesis.

Findings

The research findings show that municipal network processes are influenced most importantly by actors, resources and activities, and the relations and links between those three elements. Actors hold certain roles, functions and features which can be either formal and visible or informal and hidden. Resources can be divided into groups of tangible and intangible resources; however separation between organizational and personal resources is often artificial. Activities were highlighted to be mostly transfer activities, which are mainly social functions.

Confidence, motivation and commitment, open mind, personal contacts and common goal and target inside the network were identified as the most important enablers in network processes. Major obstacles for the network processes in this research were actors' independence, artificiality of the network, resistance to change and lack of resources.

Keywords

Network, network management, public organization, city organization, services marketing, customer orientation

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkielman taustaa	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaukset	2
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely	4
1.4 Empiirisen tutkimuskohteen esittely	5
1.5 Tutkielman rakenne	6
2 Verkostoitunut organisaatio	9
2.1 Verkostoitumisen taustaa	9
2.2 Verkostojen teoreettisia jaottelumalleja	11
2.3 Verkostorakenteet.....	19
2.3.1 Toimijat	22
2.3.2 Resurssit	23
2.3.3 Toiminnot	24
2.3.4 Verkostosuhteiden elementit	24
2.3.5 Verkostojen rakentumisprosessit.....	26
2.4 Verkoston johtaminen	28
2.5 Yhteenveto verkostoteorioista.....	30
3 Kaupunkiorganisaatio ja verkosto	31
3.1 Julkissektorin ominaispiirteet.....	31
3.2 Asiakkaan rooli verkosto-organisaatiossa	33
4 Palvelu ja verkosto	41
4.1 Palveluprosessin erityispiirteet.....	46
4.2 Palvelumuotoilun keinot	47
5 Teoreettinen viitekehys	50
6 Tutkimusmenetelmät	53

6.1 Tutkimuksen metodologia.....	53
6.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi.....	54
6.2.1 Haastattelut.....	54
6.2.2 Muu aineisto.....	58
6.2.3 Aineiston analyysi.....	59
6.3 Luotettavuuden ja validiteetin arviointi	60
7 Empiiriset tutkimustulokset.....	63
7.1 Polku 1: Yksityisen tapahtumajärjestäjän lupaprosessin sujuvoittaminen.....	64
7.2 Polku 2: Kaupungin eri yksiköiden kytkeminen yrityksen perustamisneuvontaan.....	81
7.3 Polku 3: Toimitilan tai tontin hankinta tilojen käyttöönottoon	92
7.4 Polkujen välinen analyysi.....	96
8 Yhteenveto ja johtopäätökset	103
8.1 Käytännön suosituksia.....	111
Lähteet.....	114
LIITE.....	122

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.....	8
Kuvio 2a. Keskitetty verkosto.....	14
Kuvio 3. Strategisten liiketoimintaverkkojen luokittelu jatkumolla	18
Kuvio 4. Verkostomalli.....	21
Kuvio 5. Yritysverkostojen perusrakenne yritysverkostolähestymistavan kuvaamana.	22
Kuvio 6. Verkoston rakentamisprosessin vaihemalli	27
Kuvio 7. Organisaation muuttuminen organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöiseksi	35
Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys: verkostomainen toiminta kaupunkiorganisaatiossa.	52
Kuvio 9. Polun 1 keskeisimmät löydökset.	80
Kuvio 10. Polun 2 keskeisimmät löydökset.	91
Kuvio 11. Polkujen välisen analyysin keskeisimmät löydökset.....	102
Kuvio 12. Täsmennetty viitekehys: verkostomainen toiminta kaupunkiorganisaatiossa ja verkostoitumisen edellytykset ja esteet	106

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Verkostokoulukunnat	12
Taulukko 2. Erilaiset lähestymistavat verkostoihin.....	19
Taulukko 3. Organisaatio- ja asiakaslähtöisen markkinointiajattelun vertailu.....	36
Taulukko 4. Osallistumisen tarkoitus ja kuntalaisen toimijaroolit	38
Taulukko 5. Palvelujen ominaispiirteet ja niiden asettamat haasteet markkinoinnille.....	42
Taulukko 6. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt.....	58

1 Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Ensin oli virastoja, virkamiehiä ja yrittäjiä. Sitten tuli verkosto. Tämä on taustakonteksti tässä kaupunkiorganisaation verkostoprosesseja käsittelevässä tutkimuksessani. Verkostomainen toiminta on peruuttamattomalla tavalla muuttanut koko yritys- ja toimialarakennetta (esim. Ollus ym. 1998). *Verkostojen* tärkeys liiketoiminnalle on hiljalleen ymmärretty, ja niiden nähdään nykyään usein olevan merkittävä kilpailutekijä organisaation toiminnassa. Yksinkertaisten toimittaja-ostaja-suhteiden tarkastelu ei ole markkinoinnissa uusi asia, vaan sitä on tutkittu tarkemmin jo 1980-luvulta lähtien. Verkosto-käsite on kuitenkin laajentunut ja monimuotoistunut, ja viimeaikaisen keskustelun perusteella verkostoja voidaan kutsua ajankohtaiseksi aiheeksi sekä akateemisessa tutkimuksessa että liike-elämässä yleensä. Erityisen mielenkiintoisen aiheesta tekee se, että saadut tutkimustulokset ovat olleet monilta osin, esimerkiksi verkostojen luonteen ja rakenteen kohdalta, ristiriitaisia.

Vaikka, kuten jo totesin, verkostot eri muodoissaan ovat olleet vahvasti esillä viimeaikaisessa markkinoinnin ja organisaatioiden tutkimuksessa, akateeminen tutkimus on toistaiseksi keskittynyt lähinnä liike-elämän verkostoihin. *Julkisten palvelujen* kehittäminen on kuitenkin ajankohtainen aihe useasta eri näkökulmasta; ennen kaikkea globalisaation myötä lisääntynyt ja laajentunut kilpailu asiakkaista ja sitä kautta tuloista, on pakottanut myös julkisorganisaatiot kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Julkinen ympäristö on siten tuore konteksti soveltaa verkostoja. Tämä tutkielma tuo julkisorganisaatiot mukaan käynnissä olevaan verkostokeskusteluun tarkastelemalla kaupunkiorganisaation verkostoprosesseja. Tavoitteena on hyödyntää olemassa olevaa tietoa verkostoprosesseista ja yhdistää sitä ottaen huomioon julkisorganisaation erityispiirteet.

Julkisen aseman lisäksi myös *palveluympäristö* asettaa organisaatioille uusia haasteita markkinoinnin ja johtamisen kannalta sekä julkissektorilla että yritysmaailmassa. Palvelujen merkitys on jatkuvasti kasvussa, ja palvelujen on arvioitu käsittävän jopa 60–70

prosenttia kaikkien kehittyneiden maiden BKT:stä, joissain jopa enemmän. Lähes poikkeuksetta myös uudet yritykset ja syntyvät työpaikat syntyvät palvelusektorille. (esim. Mager 2009.) Keskeisimmät palvelujen ominaispiirteet, jotka erottavat ne tuotteista, ovat palvelujen aineettomuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä palvelujen katoavaisuus (esim. Zeithaml ym. 2006, 25-27). Tässä tutkimuksessa tarkastelen, miten nämä erityispiirteet vaikuttavat osaltaan verkostomallien toimintaan palveluympäristössä ja millaisia haasteita ne asettavat verkoston toiminnalle.

Tässä tutkimuksessa keskityn erityisesti kaupunkiorganisaation näkökulmaan, mutta useita kohtia voidaan soveltaa laajemminkin kuntaorganisaatioissa sekä yleisesti julkiorganisaatioiden toiminnassa. Verkosto-osaaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi osaamisen laji. Verkosto-osaamisen tärkeyden painottaminen ja osaamisen tunnistamisen ovatkin tämän tutkimuksen keskeisiä tavoitteita. ”Verkosto-osaaminen on sosiaalista ja toiminnallista pääomaa, joka tulevaisuudessa tullaan arvostamaan yrityksen pääomaan yhtä lailla koneiden ja kiinteistöjen ohella.” (Varamäki 2004, 5).

Seuraavissa alaluvuissa tarkennan vielä tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuskysymyksiä sekä esittelen tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Lisäksi hahmottelen tutkimuksen pääteemat ja niiden sijoittumisen tutkimuksen rakenteeseen.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman rajaukset

Kuten mainitsin, tämän tutkimuksen tavoitteena on identifioida julkisorganisaation, etenkin kaupunkiorganisaation, verkostoitumisprosessin esteitä ja edellytyksiä. Tutkimuksessa yhdistän siten aiemman tiedon verkostoteorioista, julkisorganisaatioiden haasteista ja palvelujen markkinoinnista. Taustaoletuksia tarkastelemalla ja verkostojen kehitysprosessien kaaria tutkimalla luodaan käsitys verkostoprosessin kriittisistä kohdista.

Tutkimuksen keskeisin kysymys on seuraava:

Kuinka poikkihallinnollinen verkostomalli toimii kaupunkiorganisaation palvelurakenteessa ja mitkä ovat verkoston toiminnan esteet ja edellytykset?

Poikkihallinnollisella verkostolla tarkoitan tässä hallintokunnat ylittäviä verkostoja, joissa on mukana toimijoita kaupungin eri hallintokunnista ja eri alojen virastoista. Hallintokunta edustaa tiettyä toimialaa, kuten esimerkiksi sosiaalitoimi, jonka alaisuudessa toimii erilaisia virastoja ja laitoksia. Vastakohtana poikkihallinnolliselle mallille ovat siten hallintokunnan sisäiset verkostot tai yksittäisten virastojen omat sisäiset verkostot.

Lähestyn tutkimuskysymystä seuraavien alakohtien kautta:

- Millaisia verkostoja ja verkostosuhteita voi kaupunkiorganisaation sisällä syntyä eri toimijoiden näkökulmista?
- Miten kaupunkiorganisaation organisaationkulttuuri vaikuttaa verkoston toimintaan ja edellytyksiin?
- Kuinka palveluprosesseja voidaan kehittää kaupunkiorganisaatiossa verkostonäkökulmasta katsottuna?

Tutkimuksen tavoitteena on saada konkreettista tietoa sekä ajatusmalleja ja näkemyksiä arvontuotannon uudistamiseksi julkisissa palveluissa. Lisäksi pyrin selvittämään, millaisia vaikutuksia verkostojohtamisella voi olla, ja miten asiakkaan kokemaan arvoon voitaisiin vaikuttaa. Tavoitteena on hahmottaa kokonaiskuva kaupunkiorganisaation verkostoprosesseista. Tutkimus keskittyy verkostojen avulla parannettavan palveluprosessin kehittämisen tarkasteluun palvelumuotoilun näkökulma huomioiden. Rajoittavana tekijänä tutkimusympäristön kannalta on ympäristön julkinen asema, jossa yritysmailman lainalaisuudet eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa. Loppukäyttäjien ei tässä tutkimuksessa erityisesti keskitytä, vaikka arvontuotantoa tarkastellaan myös osittain heidän näkökulmastaan.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Yksi verkostokeskustelun keskeisimmistä haasteista on, että keskustelun kieli ja terminologia ovat usein moninaisia ja monimerkityksisiä. Myös käytännöt käsitteiden osalta ovat moninaisia ja kirjallisuudessa puhutaan muun muassa ”*arvoverkoista*” (esim. Parolini 1999) tai ”*strategisista verkoista ja verkostoista*” (esim. Jarillo 1995). Koska verkostokeskustelun kieli on vaihtelevaa, on syytä määritellä, miten tässä tutkimuksessa ymmärretään seuraavat keskeiset käsitteet:

Verkosto

Verkosto ymmärretään tässä tutkimuksessa organisaatioiden välisten suhteiden muodostamana, toimialat tai hallintorajat ylittävänä verkostokudoksena, joka on periaatteessa rajaton (mukaillen mm. Möller ym. 2004, 10; Achrol 1997). Yleisellä tasolla verkostomaisuus tarkoittaa, että organisaatioidenväliset suhteet ovat tulleet pitkäaikaisemmiksi, läheisimmiksi ja syvällisemmiksi kuin mitä pelkkään markkinaehtoiseen vaihdantaan tarvittaisiin (mukaillen Vesalainen 2002, 10). Verkostoorganisaatioon kuuluvat strategiset allianssit ja kumppanuudet jakelijoihin, toimittajiin ja kilpailijoihin (Achrol 1997). Erään määritelmän mukaan toimijoiden verkon, toimintojen verkon ja resurssien verkon kietoutuessa toisiinsa ja risteytyessä ne yhdessä muodostavat verkoston (esim. Mittilä 2006). Toisinaan myös sanan verkosto synonyyminä, etenkin arkikielessä, käytetyllä verkko-sanalla (engl. *net*) viitataan useimmiten pieniin ryhmiin, joista itse verkostot koostuvat (mm. Äyväri 2002, 21). Tässä tutkimuksessa en ole erityisesti kiinnostunut näistä fokaaleista, yhden yrityksen näkökulmasta rajatusta verkoston osista, vaan käytän sanaa verkosto kuvaamaan kaikkia näitä ryhmittymiä yleisesti.

Arvo

Myös termi arvo on käsitteenä usein tulkinnanvarainen ja saa erilaisia merkityksiä tulkitsijansa mukaan (mm. Parolini 1999, 107). Arvolla käsitän tässä tutkimuksessa kaiken asiakasta tai organisaatiota koskevan arvon, joka voi olla joko taloudellista tai eitaloudellista. Arvotoiminnoilla puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita

tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaan hyödynnettäväksi (Möller ym. 2004, 18).

Palvelupolku

Palvelupolulla tarkoitetaan asiakkaan yksittäisten perättäisten palvelukohtaamisten eli palvelutuokioiden muodostamaa prosessia. Asiakas kokee palvelutuokiot ja niihin sidotut moninaiset kontaktipisteet ajassa palvelupolkuna, johon vaikuttavat sekä suunniteltu palvelun tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. Vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä, koska asioita voi tehdä usealla eri tavalla ja koska palvelutuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe. (Saffer 2007, 178-179.)

1.4 Empiirisen tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen taustalla on Helsingin kaupungin vuonna 2007 vahvistama elinkeinostrategia, jossa se on sitoutunut kehittämään yrityksille suunnattuja palveluja entistä asiakaslähtöisimmiksi. Palvelusta tavoitellaan ”mutkatonta, ripeää ja riittävän yhdensuuntaista” (Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu 2009). Menestyvän yritystoiminnan näkökulma halutaan ottaa huomioon kaikessa päätöksenteon valmistelussa.

Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu on käynnistänyt kehittämishankkeen, jossa sujuvoitetaan yrittäjien asiointia kaupungin kanssa luomalla palvelupolkuja yli hallintorajojen. Elinkeinopalvelu on aloittanut palvelujen kehittämisen kolmella palvelupolkujen pilottiprojektilla, joita kehitetään nimellä "Helsinki -yritysmuoteinen kumppani – Yritysten palvelupolkujen kehittäminen osana elinkeinostrategian toteuttamista". Vuosina 2008–2010 toteutettavassa kehittämisprojektissa on mukana yhteensä 18 kaupungin virastoa ja laitosta sekä yritysten edustajia. Yritysmuoteinen kumppani -hanke koostuu seminaareista, työpajoista ja palvelupoluittain muodostuvien kehittäjäverkostojen työskentelystä, joihin kutsutaan yritysten ja elinkeinoelämän kannalta

keskeisiä henkilöitä kaupungin eri virastoista ja laitoksista sekä yritysmaailmasta. Palvelupolkujen kehittämisessä käytetään palvelumuotoilua, joka perustuu asiakkaan tarpeiden, odotusten ja kokemusten taustalla olevien tekijöiden ymmärtämiseen.

“Käyttäjälähtöinen kehitystoiminta ei kosketa vain yksityistä sektoria. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa asukkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä. Kuntapalveluissa tämä merkitsee mm. painopisteen siirtämistä tuottajakeskeisyydestä käyttäjäkeskeisyyteen, asukkaiden mukaan tuomista palveluja koskevaan päätöksentekoon ja palvelumuotoilun käyttöönottoa.” – Jussi Pajunen, Helsingin kaupunginjohtaja (Kuntalehti 2009, 56-57).

Kaupungin vuoden 2010 talousarvioehdotuksen raami- ja talousarvioehdotuksen sekä taloussuunnitelmaehdotuksen 2010-2012 laatimisoheissa on ohjeistettu hallintokuntien yhteistoimintaa: "Strategiaohjelman keskeisiä painopistealueita tulevat olemaan käyttäjälähtöinen palvelukulttuuri ja toimialat ylittävien palveluprosessien parantaminen." Hankkeen tavoitteena on siis tarkastella poikkihallinnollisten eli yli hallintokuntien menevien palveluprosessien kehittämisen ja parantamisen etenemismallia erityisesti käyttäjälähtöisyyden sekä palvelukulttuurin näkökulmista. Poikkihallinnollinen työskentely ei varsinaisesti ole kaupunkiorganisaatioissakaan uutta, sillä yhteistyötä virastojen välillä on vaadittu aikaisemminkin. Nyt kuitenkin Helsingin kaupunki on ensimmäistä kertaa rakentanut tietoisesti poikkihallinnollisia verkostoja yrittäjien tarpeista lähtien, ja ottanut myös yrittäjien edustajat sekä ulkopuoliset palvelumuotoilukonsultit mukaan kehittämisprojektiin. Keskeistä on huomata, että tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on *parempi palveluprosessin kehittäminen*. Toisin sanoen kyse on kehittämisprosessin kehittämisestä eikä itse tutkimus tavoittele siten parempaa palvelua vaan keskittyy kehittämisprosessin ja -verkoston tarkasteluun.

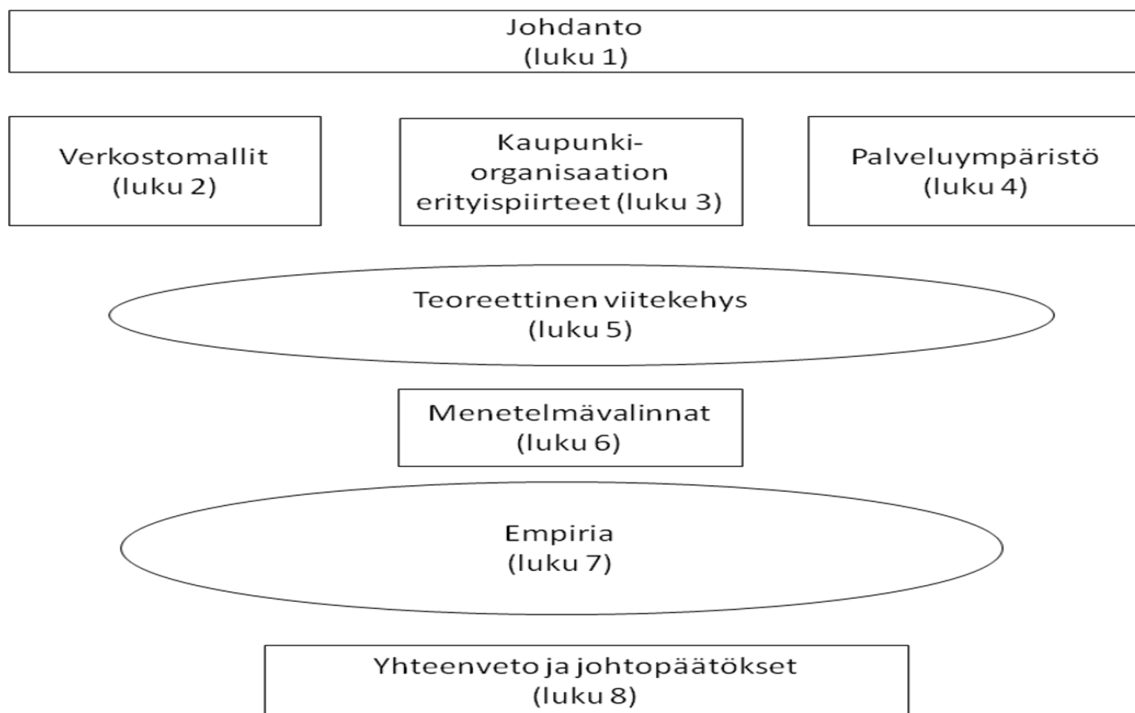
1.5 Tutkielman rakenne

Verkostonäkökulma on osoittautunut tärkeäksi globalisoituvan liiketoiminnan ymmärtämisen kannalta, joten tutkielman toisessa luvussa käsittelen monimuotoista verkostokeskustelua teoreettiselta kannalta. Ensin esittelen verkostoituneen toimintatavan

taustaa ja sitä, millaisia erilaisia jaottelumalleja verkostokeskustelu pitää sisällään. Sen jälkeen tarkastelen Håkanssonin ja Johansonin (1992) muodostamaa verkostojen perusrakenteen mallia (*ARA-malli*), joka pyrkii hahmottamaan toimijoiden, resurssien ja toimintojen asemaa verkostojen rakenteissa. Tämän jälkeen kuvaan verkostosuhteita ja verkostojen rakentumisprosesseja sekä verkostojohdamisen keskeisimpiä lähestymistapoja.

Tutkielman kolmannessa luvussa käsittelen kaupunkikontekstin vaikutusta verkostoprosesseihin ensin julkisorganisaation ominaispiirteiden kautta sekä sen jälkeen asiakkaan roolin näkökulmasta. Neljännessä luvussa tarkastelen verkostoja palvelunäkökulmasta. Esittelen ensin palveluprosessin erityispiirteet. Sen jälkeen pohdin palvelujen kehittämistä verkostoissa. Luvun lopussa esittelen lyhyesti palvelumuotoilun käsitteitä. Viidennessä luvussa kerään yhteen teoreettisen taustan ja muodostan viitekehyksen empiirisen tutkimuksen pohjaksi. Kuudes luku pitää sisällään tutkimusmenetelmien esittelyn. Sen tarkoituksena on selventää tutkimusprosessia valitun metodologian, aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin sekä luotettavuuden ja validiteetin arvioinnin osalta. Tutkielman seitsemännessä luvussa esittelen empiiriset tutkimustulokset ja kahdeksas ja viimeinen luku on varattu tutkimuksen yhteenvedolle ja johtopäätöksille, joissa kokoan yhteen tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja pyrin pohtimaan, miten tutkimustulokset suhtautuvat aiempaan keskusteluun sekä esittelen mahdolliset jatkotutkimusaiheet aiheesta.

Tutkielman rakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2 Verkostoitunut organisaatio

Käsitteestä ”verkosto” on tullut hyvin suosittu metafora, josta puhuvat tutkijoiden lisäksi myös yritysjohtajat ja konsultit (esim. Äyväri 2002, 19; Ollus ym. 1998). Verkosto tai *liiketoimintaverkosto* on käsitteenä hyvin abstrakti ja laaja, joka voi siten olla monitasoinen ja vaikeasti hahmotettava. Se voi käsittää tietyn pienen toimialan yritykset tai vastaavasti monien toimialojen yritysryppäät.

Tämän luvun tarkoitus on tarkastella organisaatioiden teoreettisia verkostoitumismalleja, -rakenteita ja -prosesseja. Ensin on kuitenkin tarpeellista ymmärtää verkostojen tarve ja tarkastella lähemmin verkostoitumisen taustaa. Sen jälkeen esittelen yksityiskohtaisemmin muutamia keskeisiä jaottelumalleja eri verkostoteorioiden kautta. Verkostojen luokittelu kattavasti on kuitenkin ongelmallista määrittelyiden laajan kirjon vuoksi. Tämä pro gradu -tutkimus pohjautuu pitkälti yritysverkostolähestymistapaan eli ns. IMP-koulukunnan (*Industrial Marketing ja Purchasing*) verkostoajatteluun, jota tarkastellaan lähemmin erityisesti luvussa 2.3.

2.1 Verkostoitumisen taustaa

Yleisesti voidaan sanoa, että liiketoiminta kuten muukin sosiaalinen kanssakäyminen perustuu vaihdantaan, jota tapahtuu yksilöiden, ryhmien, yritysten ja muiden organisaatioiden kesken sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Vaihdantaan sisältyy tavaroiden ja palvelujen ja rahan vaihdon lisäksi esimerkiksi työpanoksien, tiedon, taidon ja osaamisen vaihdantaa. Taloudellisen tavoitteen lisäksi vaihdannan syihin voi lukeutua osapuolten kokemusten sosiaalinen ja psykologinen dimensio, tunteet ja merkitykset. (Mittilä 2006.) Vaihdannan kautta toimijoiden välille syntyy erilaisia ja erilaisiin tavoitteisiin pyrkiviä verkostoja.

Kuten jo johdannossa todettiin, verkostojen tutkimus ei ole ilmiönä uusi, vaan se on ollut keskeinen tutkimuskohde jo pitkään monilla tieteenaloilla biologiasta aina informaatioteknologiaan. Termin poikkitieteellisyys antaaakin hyvän kuvan termin

laajuudesta ja merkityksien moninaisuudesta. Myös markkinoinnin ja johtamisen aloilla verkostotutkimus on ollut kasvavan mielenkiinnon kohde, jossa sitä on hyödynnetty muun muassa CRM-teorian (*customer relationships management, asiakkuuden hallinta*) tutkimuksessa. (mm. Basole & Rouse 2008.)

Viimeaikaisen verkostoitumisen voimistumisen ajurina ovat olleet yleiset muutokset liiketoimintaympäristössä. Vallitsevia markkinoita kuvaa hyvin markkinoille tulon esteiden väheneminen, lisääntynyt kilpailu, tuotteiden lyhyemmät elinkaaret sekä lisääntynyt riski (mm. Evanschitzky ym. 2007). Näistä näkyvin on kilpailun lisääntyminen. Kilpailu on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosikymmenien aikana käytännöllisesti katsoen kaikissa maapallon osissa. Ei kuitenkaan ole kauaa ajasta, jolloin markkinat olivat vielä vahvasti protektionistiset eikä kilpailua esiintynyt lainkaan monissa maissa tai teollisuudenaloilla. Niissäkin, joissa kilpailua oli, se ei ollut lainkaan intensiivistä. (Porter 1999.) Yleisen kilpailun kiihtyessä myös kiinnostus julkissektorin toimijoiden, valtioiden ja kaupunkien, kilpailullisuuteen on kasvanut nopeasti, sillä myös kaupungit ja valtiot kilpailevat keskenään tuloista monin tavoin. Lisää verotuloja saadaan esimerkiksi uusien yrittäjien mukana ja turismin lisääntyessä.

Verkostoitumisen kannalta mielenkiintoista on se, että organisaatioiden voittojen maksimoinnin tavoittelu on johtanut siihen, että toimijat karsivat toimintaansa ja keskittyvät ydinkyvykkyksiinsä eli liiketoimintansa kannalta keskeisiin, voittoa tuottaviin osa-alueisiin. Yritysten keskittyminen omaan ydinkyvykkyksiinsä taas on kasvattanut niiden tarvetta verkostoitua ja hakea yhteistyökumppaneita oman organisaation ulkopuolelta ja siten päästä hyötymään osaamisesta, jota organisaatiolla itsellään ei ole (mm. Haapanen & Vepsäläinen 1999, 236). Teknologisen kehityksen ja kaupankäynnin alueellisen laajentumisen myötä vaihdantajärjestelmät ovat kehittyneet ihmisten välisistä järjestelmistä organisaatioiden välisiin ja teknisiin järjestelmiin ja integroituihin hybridijärjestelmiin, jolloin vaihdanta muuttuu kahdenvälisistä ketjuista monimuotoisiin, kompleksisiin vaihdantaketjuihin ja -verkostoihin (Mittilä 2006). Tyypillinen piirre tämän päivän liiketoiminnalle on kahdenvälisen sopimusten ja yhteistyön korvaantuminen suuremmilla, useiden yritysten muodostamilla verkostoilla (Möller & Rajala 2007). Verkottumisen myötä laajojen kokonaisuuksien strategisesta hallinnasta on tullut yhä

tärkeämpää toimintaa. Verkostotalouden ja verkottuneen liiketoiminnan ymmärtämisestä ja johtamisesta on tullut suurelta osin strategista eli organisaation toiminnalle kriittistä kyvykkyyttä. Tätä strategista kyvykkyyttä ymmärtää verkostoja voidaan kutsua *verkosto-osaamiseksi*, jolla siis tarkoitetaan organisaation kykyä ymmärtää verkostoja ja toimia niissä tavoitteellisesti. (mm. Mittilä 2006.)

2.2 Verkostojen teoreettisia jaottelumalleja

Kuten jo mainittiin, verkosto-käsitettä sovelletaan yhä useampien ilmiöiden kuvaamiseen, minkä seurauksena sen sisältö saattaa muuttua niin laajaksi, että sen alkuperäinen merkitys katoaa (mm. Äyväri 2002, 19). Verkostojen monimuotoisuus mahdollistaakin hyvin erilaiset ja vaihtelevat luokittelut ja tarkastelutavat. Verkostoja voidaan luokitella esimerkiksi niiden toiminnan, luonteen, sijainnin tai rakenteen mukaan riippuen siitä, mitä kriteeriä halutaan kulloinkin painottaa (Möller ym. 2004, 30-32). Verkostojen nimitykset vaihtelevatkin aina kulloisenkin tutkijan tai yritysjohtajan näkökulman mukaan (Äyväri 2002, 21). Eri tutkijat saattavat siis puhua samankaltaisista verkostoista käyttäen eri termejä, mikä tekee tutkimuskentän hahmottamisesta erityisen haastavaa. Erilaisten lähestymistapojen kautta on syntynyt lukuisia koulukuntia ja lähestymistöjä verkosto-tutkimuksen alalle. Tarkastelen seuraavaksi muutamia näistä lähestymistövoista tarkemmin.

Käsitys siitä, että organisaatiot elävät verkostoissa perustuu lähtökohdalle, että yritykset eivät toimi ainoastaan kahdenvälisissä suhteissa vaan ovat syvästi juurrutettuja monimutkaisiin talouden järjestelmiin, jotka koostuvat useista organisaatioiden välisistä suhteista. Tämä näkemys haastaa Porterin (mm. Porter 1990) esittämän perinteisen arvoketju-ajattelun, jossa arvovirta on lineaarinen ja jossa resurssit virtaavat kahdenvälisissä suhteissa raaka-aineiden tuottajilta valmistajien ja toimittajien kautta asiakkaille. (Basole & Rouse 2008, 55.)

Yksinkertaisin tapa tarkastella verkostoja on kuitenkin nähdä ne kahdenvälisen suhteiden kautta syntyviksi. Tällöin verkostotutkimuksen kohde on kahdenvälinen suhde, esimerkiksi tyypillisimmillään myyjän ja toimittajan välillä. Hahmottamalla verkosto vain tällaiseksi

kahdenväliseksi vaihdantasuhteeksi yksinkertaistetaan verkostoja usein kuitenkin liikaa. Toinen tapa hahmottaa verkosto onkin tarkastella yhden organisaation näkökulmasta kaikkia sen kahdenvälisiä suhteita, jolloin syntyy kuva laajemmasta verkostosta yhdestä näkökulmasta tarkasteltuna. Kolmas ja monimutkaisin tarkastelutapa pyrkii ottamaan verkostot haltuun monenkeskinä vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteina, jolloin tuloksena syntyy laaja-alainen kokonaiskuva vallitsevasta verkostorakenteesta. Tässä jokainen organisaatio on oman verkostonsa keskipiste, josta se tarkastelee suhteitaan eri suuntiin. Tällöin jokainen verkosto on myös täysin ainutlaatuinen kokonaisuutensa. (Vesalainen 2002, 10.)

Verkostoteorioiden koulukuntaerot tulevat esiin esimerkiksi Araujon ja Eastonin (1996) mallissa, jossa tutkijat ovat identifioineet kaikkiaan kymmenen erilaista verkostokoulukuntaa, jotka esitän vapaine suomennoksineen taulukossa 1.

Sosiaaliset verkostot	<i>(Social Networks)</i>
Organisaation sisäinen teoria	<i>(Interorganization Theory)</i>
Toimija-verkosto–teoria	<i>(Actor-Network Theory)</i>
Innovaatioverkostot	<i>(Networks of Innovators)</i>
Poliittiset verkostot	<i>(Policy Networks)</i>
Talousmaantieteelliset verkostot	<i>(Networks in Economic Geography)</i>
Vertaavat tutkimukset	<i>(Comparative Studies)</i>
Yrittäjyys-verkostot	<i>(Entrepreneurship Studies)</i>
Teolliset verkostot	<i>(Industrial Networks)</i>

Taulukko 1. Verkostokoulukunnat (mukaillen Araujo & Easton 1996).

Esitetyt verkostokoulukunnat eroavat toisistaan jonkin verran tutkimuksen tavoitteiden, toimijoiden ja linkkien luonteen osalta sekä etenkin teoriataustaltaan (Äyväri 2002, 19-20). Osa lähestymistavoista painottaa toimialatasoa ja osa yritystasoa, ja kukin tuottaa osittaisen käsityksen talouden ja liiketoiminnan verkottumisesta (Möller ym. 2004). Möller ym. (2004) kritisoivatkin aiempaa verkostotutkimusta siitä, ettei yksikään näistä koulukunnista

muodosta verkostoista kokonaiskuva. He itse pyrkivätkin vastaamaan näihin haasteisiin selvittämällä aiempaa kokonaisvaltaisemmin erityyppisten liiketoimintaverkostojen ominaisuudet, niiden avulla saavutettavat hyödyt, sekä niiden rakentamisen ja johtamisen haasteet. Näiden tutkijoiden näkemyksiin yritysten tavoitehakuisesti rakentamista verkostoista ja niiden johtamisesta palataan tässä tutkimuksessa tarkemmin luvussa 2.4.

Teoreettisia jaottelumalleja

Verkostot voidaan määritellä ensinnäkin kahdella tavalla. Toinen tapa näkee verkostot itsestään syntyvinä kokonaisuuksina, joiden hallinta on vaikeaa ja joissa toimijat tavoittelevat omaa etuaan. Tällöin verkosto nähdään **organisaatioiden verkostona** (*network of organizations*). Toinen tapa on nähdä verkostot autonomisina, mutta toisistaan riippuvaisten yritysten ryhminä, jotka ovat valmiita koordinoimaan toimintojaan saavuttaakseen suurempia hyötyjä kuin mitä ne voisivat yksinään saavuttaa. Tällaiset **verkosto-organisaatiot** (*network organization*) eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne ovat luoteeltaan strategisia ja suunniteltuja ja niiden toimijoilla on yhteiset päämäärät. (Möller & Svahn 2003).

Cunningham (1995) on puolestaan ryhmitellyt verkostoja niiden tarkoituksen mukaan. Hänen mukaansa verkostot voidaan jaotella neljään ryhmään:

- 1) kompetensseja lisääviin verkkoihin (*competence enhancement nets*)
- 2) teknologisiin kehitysverkkoihin (*technological development nets*)
- 3) kilpailija-arviointi-verkkoihin (*competitor appraisal nets*)
- 4) tiedonvaihdon verkkoihin (*information exchange nets*)

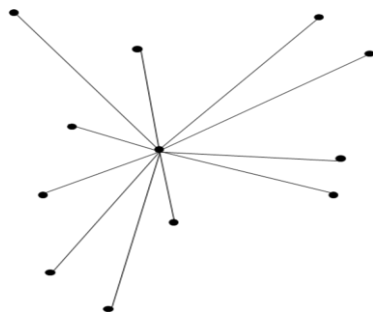
Usein verkostolla voi kuitenkin olla useampia tarkoituksia, joita Cunninghamin (1995) ryhmittely ei ota huomioon. Verkoston tavoitteet eivät välttämättä ole ristiriitaisia vaikka niitä olisi useita.

Verkostojen muodostumista käsittelevä kirjallisuus jakaa verkostot perinteisesti myös epävirallisiin ja virallisiin verkostoihin. Tämä auttaa ymmärtämään, millä eri tavoilla

verkot muodostuvat sekä miten niiden merkitys sekä organisaatiolle että yksilölle voi vaihdella. Verkostojen eri muodot vaikuttavat myös niiden tarkoitukseen ja toimintaan. Ibarra (1993) mukaan **virallisia verkostoja** ovat ne, jotka muodostetaan muodollisesti suorittamaan jotain määriteltyä organisaation tehtävää. Virallisilla verkostoilla on muodollinen asema yrityksissä, mikä tekee niistä koko organisaation tasolla julkisia ja virallisesti tunnustettuja, ja myös niiden jäsenet on määritelty ja ulkopuolisten tiedossa (McGuire 2000). Virallisia verkostoja ovat siten esimerkiksi erilaiset työ- ja johtoryhmät. Virallinen muodostaminen jakaa verkoston toimijoille tietyt vastuut, ja virallisissa verkostoissa alaisten ja johtajien roolit ovat selkeät ja eriytetyt (Ibarra 1993). **Epävirallisia verkostoja** voi syntyä virallisten verkostojen oheen tai tilalle, ja niiden tunnistaminen on usein vaikeampaa.

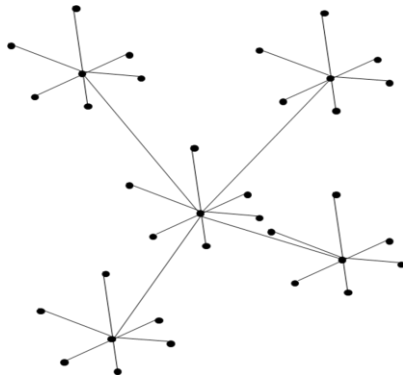
Verkostotyypin kuvailuun soveltuu Barabásin (2002) malli, joka jakaa liiketoimintaverkostot kolmeksi verkostotyypiksi: 1) **keskitetty verkosto**, 2) **monikeskinen verkosto** ja 3) **hajautettu verkosto**. Kaikilla kolmella verkostotyypillä on ominaispiirteensä, mikä tekee jaosta selkeän ja helposti hahmotettavan. Tarkastelen seuraavaksi kutakin verkostotyyppiä tarkemmin.

Kuvio 2a havainnollistaa *keskitetyn verkoston* rakennetta, joka muistuttaa hierarkkista toimittajaverkostoa. Se sisältää suhteellisen vähän erityyppistä tietoa ja jokaisella verkoston toimijalla on oma tehtävänsä ja erikoistumisalueensa, jonka jokainen toimija toteuttaa tehokkaasti. Keskitetty verkosto rakentuu pitkälti verkoston keskustoimijasta ja sen liiketoiminnan pohjana olevasta teknologiasta.



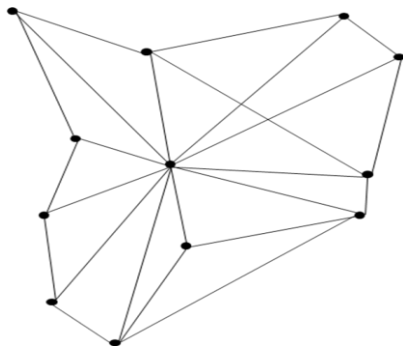
Kuvio 2a. Keskitetty verkosto (Barabási 2002).

Monikeskinen verkosto (kuvio 2b) eroaa keskitetystä verkostosta siinä, että se ei ole hierarkkinen eikä sillä ei ole yhtä hallitsevaa keskustoimijaa. Monikeskinen verkosto koostuu useista alaverkoista ja niiden teknologioista ja liiketoiminnoista, joita yhdistävät kunkin alaverkon ydinorganisaatioiden väliset linkit. Tällainen verkosto sisältää paljon enemmän erilaisia voimavaroja, tietämystä ja kyvykkyyksiä, jotka voivat johtaa uusiin innovaatioihin. (Barabási 2002.)



Kuvio 2b. Monikeskinen verkosto (Barabási 2002).

Kolmas Barabásin (2002) luokittelun verkostotyyppi on *hajautettu verkosto*. Tässä verkostotyyppissä on useita keskenään samantasoisia toimijoita, joista valtaosa on rajoittamattomassa yhteydessä keskenään. Verkoston hajautettu luonne mahdollistaa joustavan ideoiden ja tiedon vaihdannan.



Kuvio 2c. Hajautettu verkosto (Barabási 2002).

Erilaiset verkostotyypit tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia ja etuja tietyille verkostoille ja niiden toimijoille. Sopivan verkostotyypin muoto riippuukin siitä, minkä toimijan näkökulmasta verkostoa tarkastellaan. Hyvä verkostoasema ei kuitenkaan itsessään vielä riitä ellei yrityksellä ole oppimiskykyä ja muilta oppimiseen kannustavaa kulttuuria (Möller ym. 2004, 139). Tähän oppimisen teemaan palaan tarkemmin empiirisen tutkimuskohteen kautta luvussa 7.

Perusliiketoimintaverkostojen rakentamisessa voidaan tehokkuusnäkökulmasta tarkasteltaessa erottaa kaksi selkeästi strategisilta tavoitteiltaan ja vaatimuksiltaan eroavaa pääsuuntausta: 1) asiakas-toimittaja-ketjujen tehostamisen kautta tapahtuva askelittainen **kysyntävetoisten arverkkojen rakentaminen** sekä 2) **alan arvojärjestelmän innovaatiot**, joissa perinteinen alan arvontuottamisjärjestelmä organisoidaan merkittävältä osin uudelleen kehitettävän verkoston avulla (Möller ym. 2004, 42). Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan arvojärjestelmän innovaatiot, joissa on kyse alan perinteisen arvontuottamisketjun uudistamisesta. Arvojärjestelmän innovaatioissa pyritään luomaan vahvasti asiakaskysynnän mukaan ohjautuva tarjooma ja sen tehokas tuottaminen (Möller ym. 2004, 44).

Arverkko-näkökulma tarkastelee verkostoja arvon tuotannon näkökulmasta. Nykyään tuotteet ja palvelut suunnitellaan, luodaan, jaellaan ja tarjotaan asiakkaille monimutkaisten prosessien, vaihdannan ja suhteiden kautta. Arvoketjuista onkin muodostunut arverkostoja, joita kuvataan seuraavasti: monimutkaisia suorien ja epäsuorien siteiden muodostamia verkkoja useiden toimijoiden välillä, jotka kaikki tuovat arvoa joko asiakkaalleen tai loppuasiakkaalle. Näkökulma näkee organisaation osana laajempaa organisaatioiden verkostoa, joka yhdessä luo arvoa (*cocreate*). Joidenkin tutkijoiden mukaan arverkot esittävät jopa laajennettuja yrityksiä. Tämä palauttaa tutkijat keskusteluun käsitteiden monimuotoisuudesta, sillä verkoston määritelmä muuttuu ratkaisevasti, jos verkosto nähdään eri organisaatioiden sijasta yhtenä laajana organisaationa. (Basole & Rouse 2008, 55.)

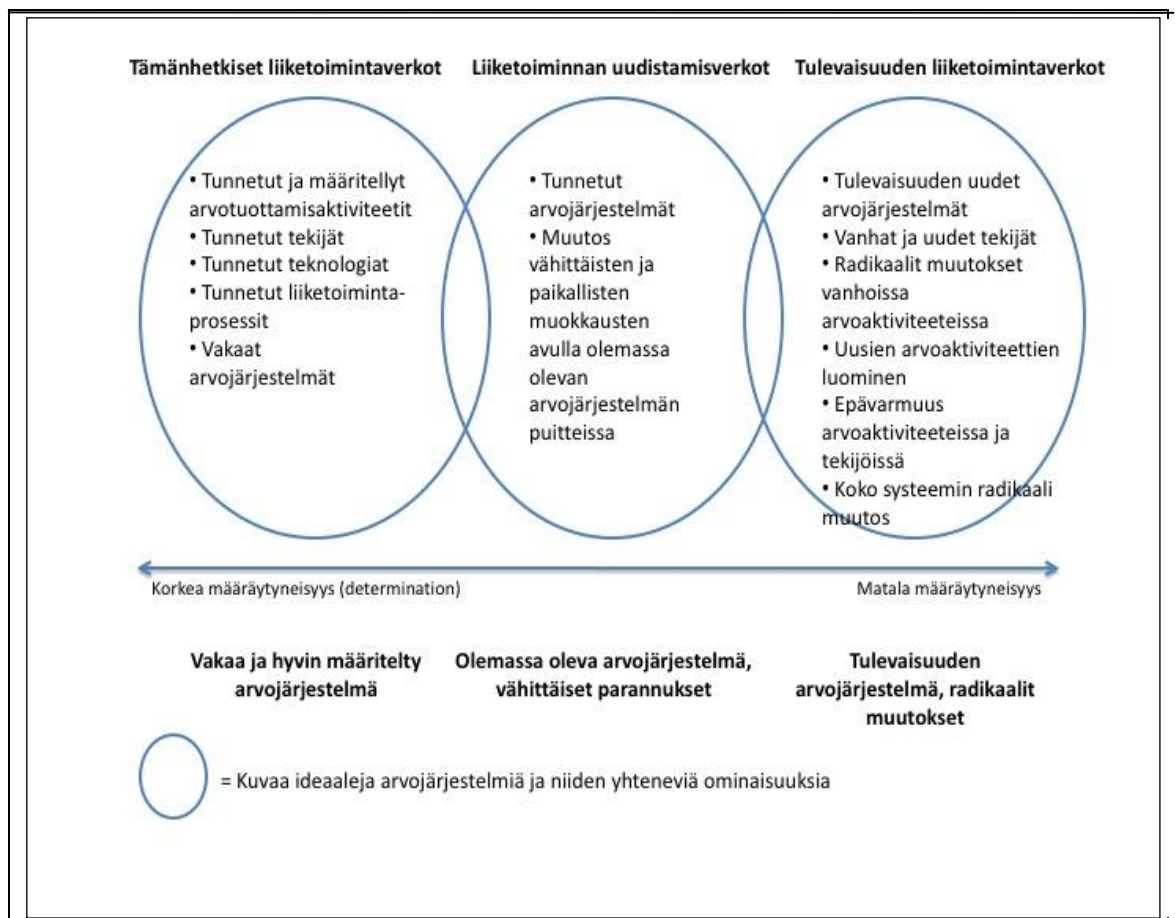
Arverkkonäkökulma näkee organisaation toiminnan kokonaisvaltaisena toimintana eikä niinkään pirstoutuneina yksittäisinä toimintoina, ja näkökulmaa käytettäessä täytyy

ymmärtää verkoston toimijoiden lisäksi toimijoiden roolit ja suhteen muodot. Verkoston kuvailuun on käytetty useita ominaisuuksia: verkoston koko viittaa toimijoiden määrään verkostossa, kun taas verkoston tiheys on usein käytetty mitta kuvaamaan verkoston sisäisten suhteellisten siteiden määrää. Tiheys mitataan suhdelukuna verkostossa ilmenevien suhteiden ja kaikkien mahdollisten suhteiden välillä, jos jokainen verkoston toimija olisi suhteessa jokaiseen verkoston toimijaan. Yksi tärkeä ominaisuus on yrityksen asema verkostossa. Resurssiriippuvaisuuden teoriasta lainattuna se tarkoittaa, että mitä riippuvaisempia organisaatiot ovat verkoston keskeisimmästä yrityksestä sitä enemmän kontrollia ja valtaa keskeisellä yrityksellä on. (Basole & Rouse 2008, 55.) Sijoittuminen verkostossa siis usein määrittää vaikutuksen määrän muihin verkoston toimijoihin nähden.

Möller ym. (2004, 29-33) luokittelevat verkostoja jatkumolla niiden **arvontuottamisjärjestelmän** ominaisuuksien mukaan. Verkostot tuottavat tarjoomia, joiden arvo asiakkaille vaihtelee näiden valinta- ja kulutuskäyttäytymisen mukaan. Arvontuottamisjärjestelmän taustalla on ajatus, että jokainen tarjooma eli tuote tai palvelu edellyttää tiettyjä arvotoimenpiteitä sekä näitä toteuttavia yrityksiä tai toimijoita. Arvontuottamisjärjestelmä muodostuu niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista yrityksistä, joita tarvitaan tarjooman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaille. (Möller ym. 2004, 29-33.)

Möllerin ja Svahnin (2003) mukaan arvontuottamisverkostoja on kolmenlaisia: tämänhetkiset liiketoimintaverkot (*current business networks*), liiketoiminnan uudistusverkot (*business renewal networks*) ja tulevaisuuden liiketoimintaverkot (*emerging business networks*). Möller ym. (2004; 2006) käyttävät termiä verkko, joten se on tässä säilytetty alkuperäisen tutkijan mukaan, vaikka sitä tässä tutkimuksessa ajatellaan termin verkosto synonyyminä. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimpia ovat tämänhetkiset liiketoimintaverkot sekä liiketoiminnan uudistusverkot. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot jätetäänkin tässä tarkastelun ulkopuolelle niiden käsittäessä lähinnä korkean teknologian yhteistyöverkostoja, jotka eivät ole tässä tutkimuksessa oleellisia. On kuitenkin tärkeää huomata, että yksi liiketoimintaverkosto voi sisältää ominaisuuksia useista verkostotyypeistä (Möller & Svahn 2004).

Jatkumon hahmottamiseksi se on kuvattuna kuviossa 3. Jatkumon vasemmassa laidassa ovat tarkoin määritellyt arvontuottamisjärjestelmät, jotka edustavat perusarvontuotantoa. Näitä kutsutaan tämänhetkiseksi liiketoimintaverkoiksi. Näiden arvotoiminnot sekä niiden tuottamiseen tarvittavat resurssit ja toimijat ovat pitkälti tunnettuja ja spesifioituja. Jatkumon keskellä olevat verkot edustavat arvontuotannon uudistusta. Näiden liiketoiminnan uudistusverkkojen tavoitteena on uudistaa perusliiketoimintaa sekä sen arvontuottamista. Liiketoimintaprosessien ja tarjoomien uudistaminen tapahtuu askelittaisten innovaatioiden kautta. Jatkumon oikeassa laidassa ovat uuden arvontuotantojärjestelmän syntyä edustavat verkot. Näiden tulevaisuuden liiketoimintaverkkojen arvojärjestelmät ovat vasta kehityksessä ja niiden arvontuotanto suuntautuu tulevaisuuteen. (Möller ym. 2004, 34-35.)



Kuvio 3. Strategisten liiketoimintaverkkojen luokittelu jatkumolla (Möller ym. 2004, 36; Möller & Svahn 2003).

Yhteenveto verkostomalleista

Taulukossa 2 on kerätty yhteen tässä esitellyt lähestymistavat sekä niiden keskeisimmät luokittelukriteerit, peruselementit ja keskeisimmät lähteet. Alajoutsijärvi ja Tikkanen (2000, 24) huomauttavat, että metateoreettisista eroistaan huolimatta eri lähestymistavat ovat yritysjohton näkökulmasta katsottuna selkeästi toisiinsa kytkeytyneitä. Liiketoimintasuhteiden luominen nimittäin edellyttää, että yritys tunnistaa sekä omat että mahdollisten yhteistyökumppanien voimavarat ja kyvykkyydet, jotta näitä voidaan hyödyntää erilaisissa liiketoimintaprosesseissa (Äyväri 2002, 28).

LUOKITTELUKRITEERI	PERUSELEMENTIT	TÄRKEIMMÄT LÄHTEET
Suunnittelun taso	Organisaatioiden verkosto Verkosto-organisaatio	Mm. Möller & Svahn
Verkoston tarkoitus	Kompetenssien lisääminen Teknologinen kehitys Kilpailija-arviointi Tiedonvaihto	Mm. Cunningham
Virallisuuden taso	Virallinen Epävirallinen	Mm. Ibarra, McGuire
Verkostotyyppi	Keskitetty Monikeskinen Hajautettu	Mm. Barabási, Möller
Tehokkuusetujen tavoittelu	Kysyntävetoiset arvoverkot Alan arvojärjestelmännovaatiot	Mm. Möller
Arvontuotanto	Arvoverkosto	Mm. Basole & Rouse

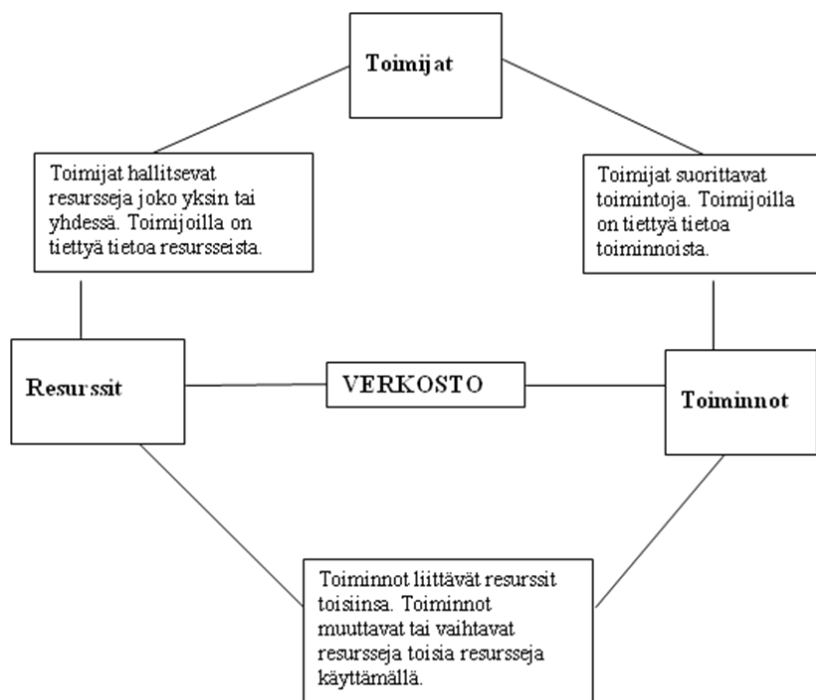
Taulukko 2. Erilaiset lähestymistavat verkostoihin.

2.3 Verkostorakenteet

Yksi suosittu ja yleinen tapa hahmottaa verkostoja on tarkastella niitä teollisten verkostojen näkökulmasta (*industrial network approach*). Teollinen verkosto muodostuu perusmääritelmän mukaan yhteen linkittyneistä yrityksistä, jotka ovat nivoutuneet yhteen

siksi, että ne joko valmistavat tai käyttävät komplementaarisia tai kilpailevia tuotteita (Håkansson 1989, 16). Tähän voidaan tässä tutkimuksessa lisätä tuotteiden lisäksi myös palvelut. Perusmääritelmästä seuraa, että verkosto sisältää aina sekä yhteistoiminnan että konfliktin elementit (Håkansson 1989, 16).

Teollisten verkostojen näkökulmasta tai yritysverkko-lähestymistavan kautta verkostoja tarkastelee esimerkiksi ns. Uppsalan koulukunta tai IMP-ryhmä (*International Marketing and Purchasing Group*), joka on luonut verkostojen hahmottamiseen **ARA-mallin**, jota käytän tässä tutkimuksessa verkostojen peruskäsitteiden tarkasteluun. ARA-mallin mukaan verkostojen kuvailun keskiössä voidaan nähdä kolme tekijää: toimijat (*actors*), toiminnot (*activities*) ja resurssit (*resources*) (mm. Håkansson 1989, 16). Sanaston suomalaiset käännökset ovat jo melko vakiintuneet, joten tässä tutkielmassa käytetään näitä edellä mainittuja suomenkielisiä termejä. Verkostonäkökulmassa olennaista ovat toimijoiden väliset suhteet – ilman suhteita ei ole verkostoa (Äyväri 2002, 17). Teollinen verkosto siis koostuu teoriassa toimijoista, jotka ovat linkittyneet toisiinsa täydentävien tai kilpailevien teollisten toimintojen suorittamisen kautta. Tämä tarkoittaa, että tietyt resurssit ovat kehittyneet toisten resurssien kuluttamisen kautta (Håkansson 1989, 16). Nämä suhteet ovat vaihdantasuhteita, joiden avulla toimijat saavat käyttöönsä muiden verkostotoimijoiden voimavaroja ja joiden kautta ne antavat omia resurssejaan muiden käyttöön (Äyväri 2002, 17). Kaikki kolme elementtiä ovat riippuvaisia toisista kahdesta elementistä. Toimijat on määritelty toimintojensa sekä omistamiensa resurssien kautta, toiminnot ovat syntyneet toimijoiden prosessissa, jossa tiettyjä resursseja on käytetty, jotta toisia voitaisiin hioa. Resurssit ovat toimijoiden omistuksessa ja kontrollissa ja niiden arvo määrittyy niiden suorittaman toiminnan perusteella. (Håkansson 1989, 16.) Kuvio 4 esittää näitä tärkeimpiä linkkejä kolmen peruselementin välillä.

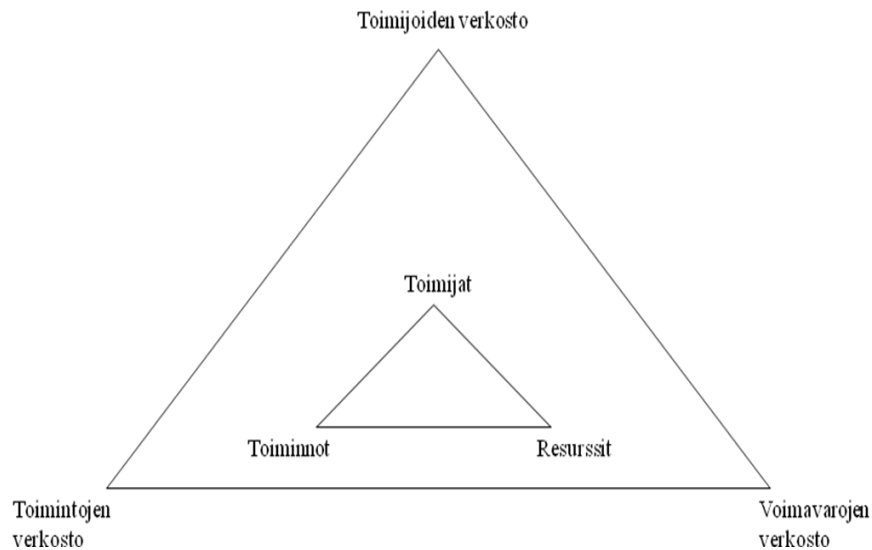


Kuvio 4. Verkostomalli (Håkansson 1987, 17).

ARA-mallin vahvuutena voidaan nähdä sen selkeys verkoston kuvauksessa. Malli on kuitenkin saanut kritiikkiä juuri siitä, että se on liian suppea kuvaamaan verkostoja (mm. Welch & Wilkinson 2002). Welch ja Wilkinson (2002) lisäävät ARA-malliin toimijoiden, toimintojen ja resurssien lisäksi neljännen ulottuvuuden eli ideat. Näin syntyy AARI-malli (actors, activities, resources, ideas). Myös tässä mallissa ideoita voidaan analysoida kolmella tasolla: yksittäisen yrityksen ideoina, liikesuhteen ideoita sekä verkostossa mukautettuina ideoina. (Welch & Wilkinson 2002.) Toisaalta ideoiden voidaan ajatella sisältyvän ARA-mallin alkuperäisiin tekijöihin, joita tarkastelen pian yksitellen.

Näistä kolmesta elementistä muodostuu IMP-koulukunnan mukaan rakenteita, joita voidaan kuvata verkostoina. Toimijat solmivat ja ylläpitävät suhteita toisiinsa ja ymmärtääkseen toisen toimijan tilanteen toimija tarvitsee tietoa toisen muista suhteista ja suhteiden laajemmasta verkostosta. Samaan tapaan toimintojen suhde toisiinsa on verkostomainen. Lisäksi resurssit liittyvät resurssiverkostoiksi. (Håkansson & Johanson 1992.). Kuvio 5 esittää tätä yritysverkostojen perusrakennetta tästä näkökulmasta, jossa

toisiinsa kietoutuneena nämä kolmesta elementistä koostuvat verkostot muodostavat kokonaisen yritysverkoston.



Kuvio 5. Yritysverkostojen perusrakenne yritysverkostolähestymistavan kuvaamana. (Håkansson & Johanson 1992, 29).

2.3.1 Toimijat

Verkoston toimijoina voidaan yleisesti nähdä paitsi yritykset ja organisaatiot, myös yksilöt, ryhmät tai esimerkiksi yrityksen osat ja osastot. Håkansson ja Johansonin (1992) mukaan toimijoilla on seuraavat viisi tyypillistä tehtävää, roolia tai ominaisuutta. (1) Toimijat suorittavat ja kontrolloivat toimintoja eli määrittelevät yksin tai yhdessä mitä toimintoja suoritetaan, miten nämä toiminnot suoritetaan ja mitä resursseja toimintoja suoritettaessa käytetään. (2) Toimijat kehittävät vaihdantaprosessien kautta suhteita toisiin toimijoihin ja kukin toimija on kytköksissä eri vahvuuksisten suhteiden verkostoon, minkä ansiosta toimijalla on mahdollisuus hyödyntää muiden toimijoiden resursseja. (3) Toimijoiden toiminnot perustuvat resurssien kontrolliin, joka voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suora kontrolli pohjautuu omistukseen kun taas epäsuora kontrolli perustuu toimijoiden välisiin suhteisiin ja niiden seurauksena syntyneisiin keskinäisiin riippuvuuksiin. (4) Toimijat ovat tavoitesuuntautuneita, ja yleisesti voidaan ajatella kaikkien toimijoiden yhtenä tavoitteena

olevan pyrkimyksen lisätä omia valvontamahdollisuuksiaan suhteessa koko verkostoon. Tämän voidaan taas olettaa kasvattavan mahdollisuuksia muiden tavoitteiden saavuttamiseen. (5) Toimijat omaavat kukin erilaista tietoa toiminnoista, resursseista ja muista saman verkoston toimijoista. Valta ja kontrolli verkostossa ei ole koskaan tasaisesti jakaantunut toimijoiden kesken, vaan yhden toimijan vallan lisääntyessä jonkun toisen valta aina siten vähenee. (Håkansson & Johanson 1992.)

Vaikka yritysverkostojen toimijoiden välisessä vaihdannassa on useasti mukana taloudellinen ulottuvuus, se ei kuitenkaan ole ainoa, sillä myös tiedon saamisella on tärkeä merkitys vuorovaikutuksessa (Äyväri 2002, 30). Vaihdantaprosessissa toimijat saavat käsityksen toinen toistensa kyvykkyyksistä ja tarpeista, ja oppimisen myötä yhden toimijan toiminnot voidaan muuntaa muiden toimijoiden toimintoihin paremmin soveltuviksi ja siten toimijoiden yhteinen tehokkuus kasvaa. Kokemusten karttuessa tiedon määrä kasvaa, ja näin ollen verkoston läheisemmät osat tunnetaan paremmin kuin kaukaisemmat osat. (Håkansson & Johanson 1992).

2.3.2 Resurssit

Toiminnot vaativat resursseja eli voimavaroja, joita ovat esimerkiksi työvoimaresurssit ja taloudelliset voimavarat. Osa resursseista on aineellisia ja osa aineettomia ja ne voivat liittyä joko organisaatioon tai yksittäiseen henkilöön. (Håkansson & Johanson 1992.) Yritysverkostolähestymistavassa korostetaan resurssien heterogeenisyyttä, minkä vuoksi on tärkeää oppia tuntemaan muiden toimijoiden resurssit (Äyväri 2002, 31). Täydentävien taitojen ja monipuolisten resurssien hallinta voi olla liiketoimintaverkolle merkittävä vahvuus (Holmlund & Törnroos 1997). Kun on opittu tuntemaan ja käyttämään toisen toimijan voimavaroja, syntyy riippuvuussuhteita näiden toimijoiden resurssien käytön välille (Håkansson & Johanson 1992).

Jonkin tietyn resurssin käyttömahdollisuuksia ei voi koskaan määritellä tarkasti, koska ne ovat teoriassa rajattomat. Tietämys ja kokemus resursseista ovat tärkeitä tekijöitä, koska niiden avulla voidaan lisätä resurssien tuottavuutta ja yhden resurssin arvo on riippuvainen siitä, miten se yhdistellään muihin resursseihin. Jos tiettyä resurssia on tarjolla rajattomasti,

ei toimijoilla ole tarvetta kontrolloida sitä. Kontrollin merkitys lisääntyy sitä mukaa mitä harvinaisempi ja vaikeammin saatavilla oleva joku resurssi on. (Håkansson & Johanson 1992.) Kunkin toimijan keskittyminen omiin ydinkyvykkyyksiinsä kasvattaa riippuvuutta toisten toimijoiden resursseista.

2.3.3 Toiminnot

Toiminto-käsite tarkoittaa sitä tapahtumaa, kun yksi tai useampi toimija yhdistää, kehittää, vaihtaa tai luo resursseja käyttämällä hyväkseen muita voimavaroja (Håkansson & Johanson 1992). Håkansson ja Johanson (1992) jakavat toiminnot kahteen ryhmään niiden erilaisten luonteidensa takia: muuntautumistoiminnot (*transformation activities*) ja vaihdantatoiminnot (*transfer activities*). Vaihdantatoiminnot yhdistävät eri toimijoiden muuntautumistoiminnot toisiinsa ja niiden avulla siirretään kontrolli toimijalta toiselle. Jokainen toiminto on myös linkki toimintojen ketjussa, sillä jokainen toiminto on jossain määrin riippuvainen muiden, joko edeltävien tai sitä seuraavien toimintojen onnistumisessa. Jotkut toiminnot ovat pääosin teknisiä, jotkut pääosin sosiaalisia, jotkut taas taloudellisia ja jotkut juridiikkaan liittyviä. Jotkut toiminnot ovat lähinnä henkisiä, jotkut fyysisiä. Variaatioita on lukematon määrä. (Håkansson & Johanson 1993.)

2.3.4 Verkostosuhteiden elementit

Nämä kolme tässä esiteltyä elementtiä muodostavat teollisten verkostojen näkökulmasta verkostokäsityksen pohjan. Erilaiset variaatiot elementeissä johtavat erilaisiin verkostoasemiin. Kuten jo aikaisemmin todettiin, hyvä verkostoasema ei kuitenkaan vielä takaa yrityksen onnistunutta verkostokokemusta vaan verkostosuhteilla on syvä yhteys yrityksen verkostoasemaan. Eastonin (1992) mukaan verkostosuhteet koostuvat neljästä elementistä: (1) toimijoiden yhteisestä orientaatiosta, (2) toimijoiden todellisesta tai oletetusta riippuvuudesta toinen toisistaan, (3) erilaisista ja eri vahvuusisista siteistä ja (4) investoinneista, joita toimijat tekevät suhteeseen. Tarkastelen seuraavaksi näitä elementtejä tarkemmin.

Yhteinen orientaatio on yksi organisaatioiden välisten suhteiden olemassaolon ehdoista (esim. Halinen 1997). Yhteinen orientaatio voidaan määritellä valmiudeksi vuorovaikutukseen sekä tavoitteiden yhdensuuntaisuudeksi. Yhteistyö voi olla yhtä hyvin välineellistä siten, että samoilla keinoilla pyritään erilaisiin tavoitteisiin tai toisaalla toimijoilla voi olla aivan sama tavoite (Easton 1992). Grabherin (1993) mukaan yhteinen orientaatio pitää sisällään joukon enemmän tai vähemmän eksplisiittisesti ilmaistuja sääntöjä, jotka muotoutuvat ja vahvistuvat ja joita muokataan vuorovaikutusprosessin aikana. Samalla nämä säännöt luovat viitekehyksen tulevalle yhteistyölle. Yhteinen orientaatio näkyy tavassa, jolla puhutaan teknisistä asioista, tavassa miten sovitaan säännöistä sekä prosessien, tuotteiden ja menettelytapojen standardisointina. Vuorovaikutuksen seurauksena syntyvä yhteinen orientaatio saattaa heijastua myös toimijoiden näkemyksiin liike-elämän etiikasta, heidän suhtautumiseensa teknologiseen kehitykseen tai heidän organisaatioidensa sisäisten ongelmien käsittelyyn. (Äyväri 2002, 33.)

Suhteen toinen elementti Eastonin (1992) mukaan on riippuvuus, jota tämä pitää tavallaan hintana niistä eduista, joita suhde tuo mukanaan. Vaikka riippuvuudella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia ulottuvuuksia, riippuvuuteen liittyvät Äyväriin (2002, 33) mukaan läheisesti etenkin vallan ja kontrollin ongelmat.

Suhteen kolmas elementti on sidokset, joilla voi olla useita ulottuvuuksia; taloudelliset, sosiaaliset, tekniset, logistiset, hallinnolliset, viestinnälliset, juridiset ja aikaan perustuvat ulottuvuudet (Easton 1992). Eastonin (1992) mukaan sidosten vahvuutta on vaikea mitata, mutta vahvat sidokset tuovat verkostoon vakaamman ja ennakoitavissa olevan rakenteen kun taas heikommista sidoksista koostuvat verkostot ovat todennäköisesti melko helposti hajoavia.

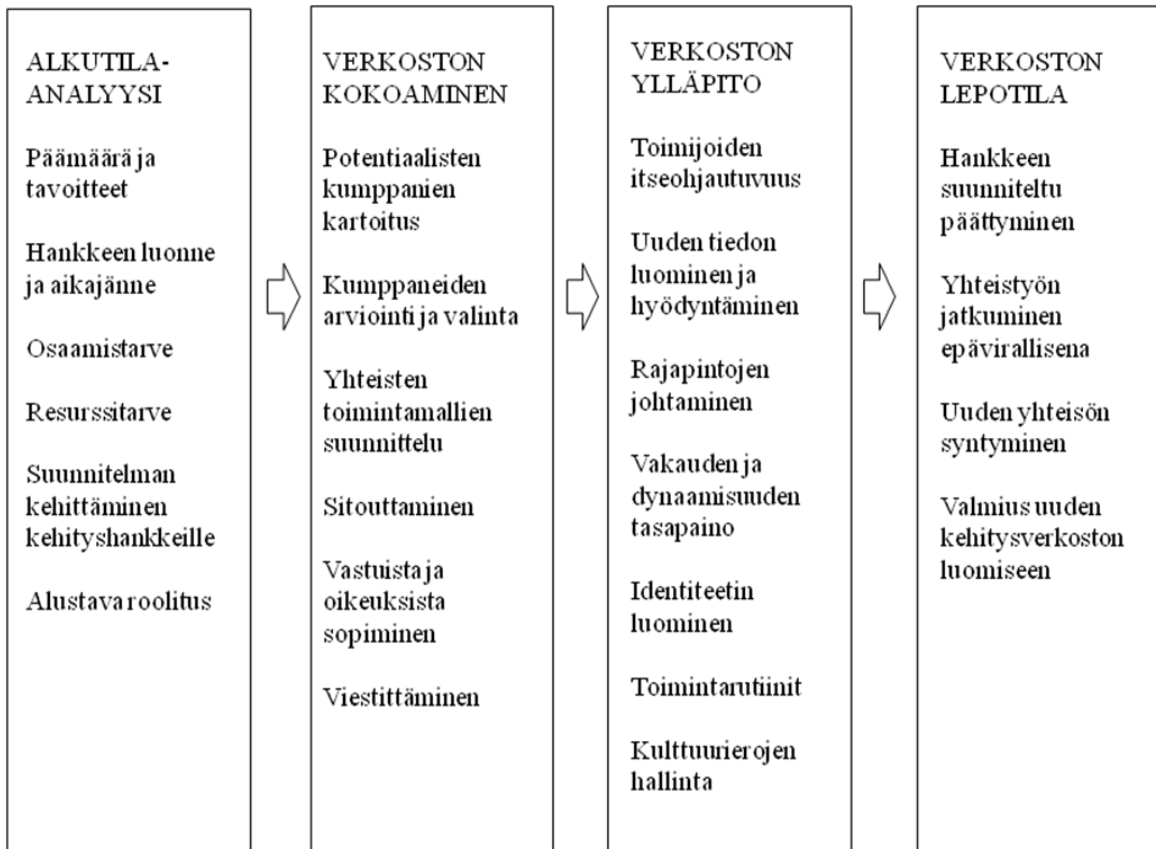
Suhteen neljäs elementti on investoinnit, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään: aineelliset (*hard*) ja aineettomat (*soft*) investoinnit. Aineeton investointi tarkoittaa lähinnä toimijoiden ajankäyttöä, kun esimerkiksi käytetään aikaa hyvien sosiaalisten suhteiden luomiseksi. (Easton 1992.) Aineelliset investoinnit ovat usein helpommin ymmärrettävissä. Investointeja ja resursseja ajatellessa myös suhteen itsensä voidaan ajatella olevan resurssi,

sillä suhteella on arvoa vain niin kauan kuin osapuolet pitävät sitä hengissä (Häkansson & Johanson 1992).

2.3.5 Verkostojen rakentumisprosessit

Kuten luvussa 2.2 esittelin, verkostoteoriat jakavat verkostot virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin. Virallisten verkostojen kohdalla voidaan puhua verkoston rakentamisesta prosessina, sillä virallisella verkostolla on selkeä tavoite ja syy perustamiselle. Epäviralliset verkostot taas rakentuvat ilman varsinaista prosessia tai rakennusvaihetta. Tarkastelen seuraavaksi lyhyesti hallittuja verkostojen rakentamisprosesseja Möllerin (ym. 2004) mallin mukaan, sillä rakentamisprosesseilla voidaan nähdä selkeä yhteys verkoston luonteeseen ja toimintoihin.

Virallisten verkostojen rakentamisprosesseja voidaan kuvata esimerkiksi erilaisten vaihemallien avulla. Möller ym. (2004, 93) mallintavat verkoston rakentamisprosessin keskeisimmät vaiheet ja elementit neljään päävaiheeseen, joita ovat (1) alkutila-analyysi, (2) verkoston kokoaminen, (3) verkoston ylläpito ja (4) verkoston lopettaminen tai sen ”lepotilaan saattaminen”. Rakentamisprosessi liiketoiminnan uudistamisverkoston näkökulmasta on kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6. Verkoston rakentamisprosessin vaihemalli (mukaillen Möller ym. 2004, 93).

Uudistamisverkostoa perustettaessa lähtökohtana ovat yhteiset tavoitteet ja päämäärät, joiden pohjalta kehittämishankkeen omat tavoitteet asetetaan. Uudistamisverkostot ovat siten strategisia ja päämääräsuuntautuneita organisoitumismuotoja. Kehityshankkeen luonne ja aikajänne vaikuttavat myös tavoitteiden asettamiseen. Koska hankkeet ja kehitysprojektit ovat usein määräaikaista, tarvitaan niiden läpiviemiseksi selkeää aikataulutusta. Alkutila-analyysi päättyy yksityiskohtaisen projektisuunnitelman laatimiseen, josta käyvät ilmi kehityshankkeen tavoitteet, tarvittavat voimavarat ja osaaminen, yksityiskohtainen aikataulutus sekä toimijat ja näiden alustavat roolit ja vastualueet. (Möller ym. 2004, 93-94.)

Alkutila-analyysin jälkeen voidaan alkaa kartoittaa potentiaalisia kumppaneita ja toimijoita ja näiden kykyä ja halukkuutta toimia verkostossa. Arviointiin vaikuttavat muun muassa aikaisempi kokemus, kriittisen erityisosaamisen omaaminen ja yleinen haluttavuus

kumppanina. Valintojen jälkeen kumppanien kanssa suunnitellaan yhdessä verkoston toimintamallit ja toimijoiden vastuut ja oikeudet. Toimijat pyritään sitouttamaan hankkeeseen ja hankkeesta viestitään sekä verkoston sisällä että ulkopuolelle. (Möller ym. 2004, 95-97.)

Verkoston ydintoimija asettaa kehityshankkeille tavoitteet, joten sen tulee myös koordinoita ja ohjailta verkoston toimintaa. Toimintojen, yhteisten rutiinien, kulttuurierojen ja tiedon hallinnan kautta ylläpidetään verkoston toimintaa. (Möller ym. 2004, 103.) Verkoston johtamiseen liittyvistä haasteista keskustellaan lähemmin luvussa 2.4.

Verkoston aktiivinen toiminta loppuu, kun sen tavoitteet on saavutettu. Verkosto voidaan myös lopettaa, kun todetaan, ettei tavoitteita jostain syystä voida saavuttaa ja verkoston toiminnan jatkamiselle ei ole riittäviä edellytyksiä. Verkosto voi myös jatkaa toimintaansa epävirallisena tai sen pohjalta voidaan rakentaa uusi kehitysverkosto. (Möller ym. 2004, 104.)

2.4 Verkoston johtaminen

Liiketoiminnan verkottuminen muuttaa väkisin yritysjohton työtapoja, työn sisältöä sekä johtamiseen tarvittavia kyvykkyksiä ja organisatorista osaamista, ja verkostojen monitasoisuuden ja monialaisuuden vuoksi johtaminen on usein haastavaa ja jopa vaikeaa (esim. Sainio 2009, 27). Tässä kappaleessa hahmotetaan eri teorioita verkostojen johtamisen kannalta ja tarkastellaan keskeisiä johtamisen elementtejä verkostojen näkökulmasta.

Verkostojohtaminen on kasvavassa määrin ajankohtainen aihe verkostotutkimuksessa. Verkostojohtamista on tutkittu useilla tieteenaloilla, ja on huomattu, että verkostojohtaminen ja sen vaatimat mekanismit ja kyvyt ovat erilaisia erityyppisissä verkostoissa, kuten esimerkiksi ostaja-toimittaja verkostoissa, innovaatioverkostoissa ja ylipäättään staattisten, uusiutuvien ja uudisverkostojen välillä (esim. Möller & Svahn 2003).

Liiketoimintaverkostojen johtamisen tutkimus on keskittynyt pääosin erilaisten verkostotutkimuksen lähestymistapojen tuottamiin teorioihin. Liikkeenjohdollisista näkökulmista olevia lähestymistapoja on olemassa monia, mutta tutkimusten tulokset ovat olleet osin ristiriitaisia esimerkiksi sen suhteen, voidaanko organisaatioiden välisiä verkostoja ylipäättään hallita tai johtaa. Teollisten verkostojen lähestymistapa, jota tarkasteltiin lähemmin luvussa 2.3, painottaa yritysten välisiä yhteistyösuhteita. Tämän lähestymistavan mukaan yksittäisen toimijan ei ole mahdollista johtaa verkostoja, koska ne ovat jatkuvasti muuttuvia, suoria ja epäsuoria organisatorisia kokonaisuuksia (Håkansson & Ford 2002). Resurssiperustaisen näkemyksen (*Resource based view*) mukaan käytössä olevat resurssit määrittävät pitkälti eroavaisuudet yritysten kilpailukyvyssä ja erikoistumisessa (Möller ym. 2004, 220-221). Kolmas, ja tämän tutkimuksen kannattama näkökulma, on strategisten arvoverkostojen näkökulma (*Strategic value net approach*), jonka mukaan yksittäisen yrityksen verkostojen johtamismahdollisuus riippuu verkoston luonteesta sekä arvojärjestelmän tasosta (esim. Möller & Svahn 2008). Edellä esitetyt asiat korostavat verkostoympäristöjen tilanne- ja historiasidonnaisuutta, minkä vuoksi onkin vaikeaa esittää kiinteää työkalua verkostojohdantamiseen (Möller & Halinen 1999).

Tässä esitettyjen näkökulmien lisäksi liiketoimintaverkostojen johtamista on tutkittu muun muassa verkostojohdantamisen viitekehyksen kautta, joka rakentuu kahdesta johtamisen elementistä, ydinteemoista ja ydinhaasteista, jotka kytkeytyvät toisiinsa neljän eri johtamisen tason kautta. Verkostojohdantamisen haasteita voidaan käsitellä myös neljän toisiinsa vahvasti kytkeytyvän tason avulla: (1) klusteri-, toimiala- tai makrotasoverkosto, (2) strategisten yritysverkostojen taso, (3) verkostoasemien portfoliotaso ja (4) strategisten suhteiden johtamisen taso. (Möller & Halinen 1999.) Laajasta verkostojohdantamistutkimuksesta huolimatta Järvensivu ja Nykänen (2008, 1-2) väittävät, että verkostojohdantamisen peruselementtien ymmärrys on yhä puutteellista ja vastaus kysymykseen voidaanko verkostoja johtaa, riippuu lopulta siitä, miten käsitteet ”verkosto” ja ”johtaminen” on ymmärretty ja määritelty.

2.5 Yhteenveto verkostoteorioista

Tämä luvussa tarkasteltiin aiempaa verkostotutkimusta ja identifioitiin erilaisia lähestymistapoja ja koulukuntia verkostotutkimuksen alueelta. Vaikka aihetta on yritysverkostojen osalta tutkittu melko paljon, tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen monista keskeisistä verkostoprosessien teemoista. Useimmiten käsitteiden määrittely ja ymmärtäminen onkin keskeisessä asemassa verkostoteorioiden tarkastelussa.

Yksi yleinen tapa hahmottaa verkostoja, jota tässäkin tutkimuksessa käytetään, on teollisten verkostojen lähestymistapa. Se hahmottaa verkostot toimijoiden, resurssien ja toimintojen välisenä vuorovaikutussuhteena. Nämä käsitteet helpottavat jatkossa myös kaupunkiorganisaatioiden ja palvelujen markkinoinnin teemojen käsittelyä. Seuraava luku keskittyykin julkis- ja erityisesti kaupunkiorganisaatioiden erityispiirteisiin verkostoihin liittyen.

3 Kaupunkiorganisaatio ja verkosto

Yhteiskunnan sektorit voidaan luokitella sen mukaan, kuuluvatko ne yksityiseen vai julkiseen luokkaan ja toisaalta sen mukaan, tavoittelevatko ne voittoa vai ovatko ne voittoa tavoittelemattomia ns. nonprofit-organisaatioita. Tähän perustuu perusjako neljään luokkaan, joka jakaa yhteiskunnan yksityiseen, julkiseen, kolmanteen ja neljänteen sektoriin (mm. Vuokko 2004, 15). Tämä tutkimus sivuuttaa kaksi jälkimmäistä ja keskittyy etsimään eroja ja samankaltaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin väliltä.

Julkishallinto on pitkään Suomessa ollut korkealle arvostettu, vaikkakin se on viime vuosina saanut osakseen myös kritiikkiä. Globaalistikin pitkään itsestään selvinä pidetyt asiat siitä, mikä on oikein, sopivaa ja haluttavaa julkiselle sektorille, ovat muutoksessa. Uudesta näkökulmasta katsottuna julkisorganisaatiot kohtaavat kuitenkin monia, usein keskenään ristiriitaisia, vaatimuksia ja ennen kaikkea julkishallinnon perinteinen asema oikeuden, tasa-arvon ja hyvinvoinnin takaajana on vaihtunut asemaan, jossa julkisorganisaatiot nähdään jopa yksilön valinnanvapauden uhkana. Nämä pitkän aikavälin muutokset voidaan tulkita *identiteetin* muutoksiksi, sillä identiteetti sopii luonteeltaan kuvaamaan niitä muutoksia ja organisaation identiteetti määrittää myös pohjan tulevaisuuden toiminnoille. (Blomquist 2000.)

Julkisorganisaation johtaminen voi olla vaikeampaa kuin liikeyrityksen hallinta (Flynn 1990). Tässä kappaleessa tarkastelen ensin Suomen julkissektorin asemaa ja muutoksia julkisorganisaatioiden toimissa viime vuosina. Sen jälkeen paneudun tarkemmin asiakkaan rooliin osana organisaatiota. Nämä teemat ovat keskeisiä, kun halutaan ymmärtää kaupunkiorganisaation verkostoprosessien monimuotoisuutta ja julkisaseman asettamia esteitä ja edellytyksiä verkostomaiseen toimintaan.

3.1 Julkissektorin ominaispiirteet

Julkiseen sektoriin kuuluvat Suomessa valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä Ahvenanmaan maakuntahallinto ja kansalaisten perusturvaa toteuttavat sosiaaliturvarahastot, kuten

esimerkiksi Kansaneläkelaitos. Tällä julkishallinnolla on yritysten tapaan tarkkaan suunniteltu toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä, vaikkakaan nämä organisaatiot eivät tavoittele suoranaisesti taloudellista voittoa. Julkisen sektorin merkitys on Suomessa suuren osuudeksi bruttokansantuotteesta on arvioitu vuonna 2010 noin 55 prosenttia, ja pelkän paikallishallinnon osuudeksi hieman yli 20 prosenttia. Vuoden 2010 alussa Suomessa oli 342 kuntaa, joista 108 on kaupunkeja ja 234 muita kuntia. Näiden palveluksessa oli yhteensä 437 000 työntekijää. (Kuntatiedon keskus 2010.) Määrä kuvastaa, miten merkittävä asema kunta- ja kaupunkiorganisaatiolla on tällä hetkellä Suomessa, ja miten merkittävä työnantaja se suomalaiselle yhteiskunnalle on.

Vaikka jokainen organisaatio on ainutlaatuinen ja omanlaisensa, on nonprofit-organisaatioilla nähty olevan seuraavia erityisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat niiden markkinointiin (esim. Vuokko 2004, 24): 1) etusijalla ei-taloudelliset tavoitteet, 2) erilainen vaihdantasuhde, 3) kysyntä saattaa runsaasti ylittää tarjonnan, 4) tuotteiden sijasta kohderyhmälle tarjotaan usein palveluita ja ajattelumalleja, 5) toiminnan ja saavutusten arviointiperusteet erilaisia kuin muissa organisaatioissa, 6) mission ja asiakaskunnan toiveiden välillä jännitteitä ja 7) vapaaehtoistyön merkitys on suuri. Se, miten korostuneita ominaisuudet ovat, riippuu organisaation luonteesta. Kaupunkiorganisaatiossa ei esimerkiksi voida nähdä olevan juurikaan vapaaehtoistyön aspektia.

Vaikka julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot ovat ehkä lähentymässä toisiaan, niiden välillä on merkittäviä eroja. Julkiset organisaatiot ovat yleisesti byrokraattisempia ja julkisen puolen johto on vähemmän materialistista kuin yksityisen puolen johto. Julkisella puolella sitoutuneisuus organisaatioon on yleisesti heikompi kuin yksityisellä puolella. (Boyne 2002.)

Johtuen resurssien niukkuudesta, asiakkaiden moninaisista ongelmista sekä toimijoiden erikoistumisesta kapeaan osaamisalueeseen julkisorganisaatiot pystyvät verkostojen avulla tarjoamaan palveluita tehokkaasti samalla kuitenkin säilyttäen organisaatioiden autonomian. Useimpien julkisorganisaatioiden verkostoitumisen tavoitteena on palveluiden parantaminen parantamalla niiden saatavuutta, käyttöä ja integrointia. Samalla pyritään kustannusten pienentämiseen tai vähintäänkin niiden säilyttämiseen samana. (Provan &

Milward 2001.) Jatkuvana haasteena nykyaikaisessa kaupunkiorganisaatiossa ovat sen päätökset ja toiminta tehokkuuden ja yhdenvertaisuuden vaatimusten välillä sekä toisaalta vahvan keskusjohdon ja kansalaisten osallistamisen välillä (Denhardt 2000, 112-116). Verkostojen kautta näihin molempiin tavoitteisiin on mahdollista vastata. Kysymyksiin kansalaisten osallistamisesta palataan vielä tarkemmin luvussa 3.2.

Julkishallinto ja verkostojohtaminen

Julkishallinto toimii usein tyypillisesti verkostomaisessa ympäristössä, jossa on muodostunut vakaat vuorovaikutussuhteet eri toimijoiden välille ja työskentely sisältää hyvin vuorovaikutteisia prosesseja (Kickert & Koppenjan 1997). Näin nähtynä voitaisiin jopa ajatella, että julkishallinnossa verkostoituminen on yksityistä puolta pidemmälle vietyä. Tämä riippuu kuitenkin siitä, miten verkostomalli käsitteenä ymmärretään.

Erot yksityisen ja julkisen sektorin johtamisen välillä ovat herättäneet jo pitkään paljon keskustelua johtamis- ja organisaatiotieteiden alueella (Kickert & Koppenjan 1997). Allison (1980, kts. Kickert & Koppenjan 1997, 37-38) on jakanut erot kolmeen ryhmään: (1) erot ympäristön luonteessa; markkinoille altistuminen, lainmukaisuus, muodolliset rajoitteet ja poliittinen vaikutus, (2) erot ympäristön ja organisaation suhteessa; pakottavuus, vaikutuksen laajuus, julkinen tarkastelu ja odotukset sekä (3) erot organisaatioon liittyvissä tekijöissä; tavoitteiden monimutkaisuus, viranomaissuhteet, toimintakyky, kannustinjärjestelmän rakenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Julkishallinnon tehtävänä ei ole ainoastaan tehokkuuden maksimointi kuten yksityisillä organisaatioilla, vaan siihen kuuluu olennaisesti myös laillisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden noudattaminen (Kickert & Koppenjan 1997). Nämä voivat kuitenkin olla ristiriidassa tehokkuuden vaatimuksen kanssa.

3.2 Asiakkaan rooli verkosto-organisaatiossa

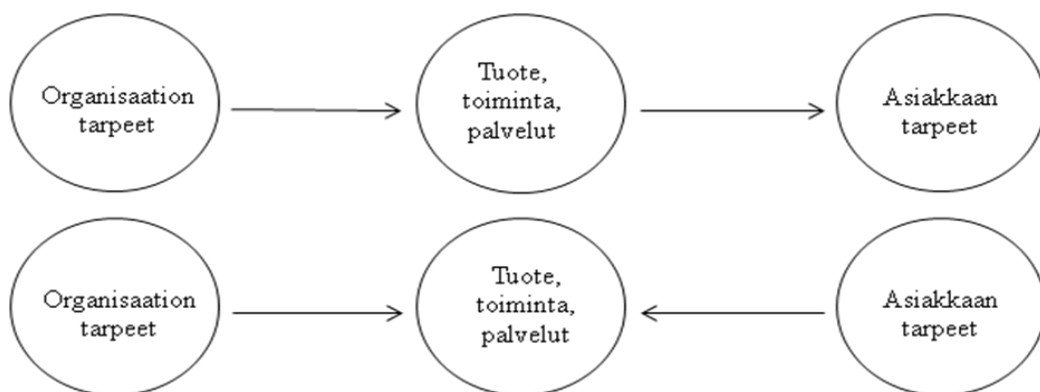
Julkisorganisaatiossa toimijoiden roolit elävät murrosvaihetta. Esimerkiksi poliittiset päättäjät eivät enää ole pelkästään kansan valitsemia edustajia vaan enemmänkin moderneja johtajia (Blomquist 2000). Julkishallinnon asiakassuhteet ovat siten

luonteeltaan vaihtelevia ja usein myös monimutkaisia. Erityisen mutkikkaan asiasta tekee se, että esimerkiksi Flynnin (1990, 135) mukaan julkishallinnon palveluille ei ole aina edes mahdollista määrittää loppukäyttäjää. Flynn viittaa tässä julkishallinnon poliittiseen puoleen ja poliitikkojen rooliin palvelujen ”asiakkaina”. Tämän tutkimuksen kannan mukaan loppukäyttäjät ovat kuitenkin aina kaupungin asukkaat, jolloin kaupungin tehtävä palvelujen tarjoajana toteutuu. Suurin ero julkisen ja yksityisen sektorin välillä on se lähtökohta, että yksityinen palveluntarjoaja tavoittelee aina voittoa, kun taas julkisorganisaatiolla voi olla muita ensisijaisia tavoitteita ja loppukäyttäjät ovat usein pakotettuja yhteistyöhön sillä vaihtoehtoja palvelulle ei välttämättä ole aina tarjolla. (Flynn 1990, 151.) Nykyaikaisessa markkinoinnissa korostetaan erityisesti asiakaslähtöisyyden merkitystä. Julkista sektoria on usein perinteisesti syytetty liian tuotantolähtöisestä lähestymistavasta, ja nähty, että kunta tai valtio tarjoaa palvelut jättämättä asiakkaalle vaihtoehtoja. Usein jätetäänkin miettimättä esimerkiksi sitä, miten, missä, kenelle ja milloin palveluja tarjotaan. Perinteisesti näin on voitu toimia silloin, kun ei ole *paineita* muunlaiseen ajatteluun. (Vuokko 2004, 64.) Julkisorganisaation palveluita ei voida aina suunnitella yhtä yksilöä tai ryhmää varten. Haasteellista julkisorganisaation asiakaslähtöisyyden kannalta onkin eri yksilöiden ja ryhmittymien ristiriitaiset toiveet ja tarpeet. Asiakkaan määrittelemine on ensimmäinen askel asiakaslähtöiseen toimintaan (Flynn 1990, 135-136).

Vuokko (2004) korostaa nonprofit-organisaatioita koskevassa tutkimuksessaan markkinoinnin olevan nimenomaan ajattelutapa enemmän kuin varsinainen toiminto. Vaikkakaan markkinoinnin ensisijaisena tavoitteena ei ole taloudellinen voitto, niin kuin voiton maksimointiin tähtäävillä perinteisillä yrityksillä, nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin tavoitteena on oman toiminnan ylläpitäminen ja laajentaminen sekä ihmisten tietoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen. Markkinoinnin ajattelumallit lähtevät siitä, että eri organisaatioilla on erilaisia lähestymistapoja markkinoinnin organisointiin ja toteutukseen. Perinteinen jako käsittää tuotantolähtöisen, tuotelähtöisen, myyntilähtöisen, asiakaslähtöisen ja yhteiskuntalähtöisen ajattelun. (esim. Vuokko 2004, 63.)

Asiakaslähtöisessä ajattelussa organisaatio ei tarkastele pelkästään tarjontaa ja mahdollisuuksia muokata kysyntää tarjonnan mukaiseksi vaan asiakaslähtöisyyden yksi keskeinen ominaisuus on markkinoinnin tutkiminen ja pyrkimys oppia kohderyhmien tarpeista ja kriteereistä (Vuokko 2004, 64-65). Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei niinkään pyritä sopeuttamaan kysyntää tarjontaan kuin tarjontaa kysyntään.

Kuvio 7 kuvaa organisaation muutosta organisaatiolähtöisestä ajattelusta asiakaslähtöiseksi toimijaksi. Ylemmällä rivillä on kuvattuna organisaatiolähtöisen organisaation markkinointiprosessi, jonka lähtöpisteenä ovat organisaation tarpeet. Näiden perusteella muokataan tuote, toiminta tai palvelut, joilla sitten pyritään kohtaamaan asiakkaan tarpeet. Alemmalla rivillä taas on kuvattuna asiakaslähtöinen ajattelutapa, jossa lähtöpisteenä eivät ole ainoastaan organisaation tarpeet vaan myös asiakkaan tarpeet. Näiden kahden kohtaamisen seurauksena syntyy tuote, toiminta tai palvelu, joka tyydyttää molempia osapuolia jo lähtökohtaisesti. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on otettu huomioon jo alkuvaiheessa. (Vuokko 2004, 67.) Asiakaslähtöinen tuote tai palvelu syntyy siis asiakkaan ja organisaation tarpeiden yhteisenä tuloksena. Tämän voidaan nähdä edellyttävän uusia rooleja sekä organisaation että asiakkaan käyttäytymismalleihin.



Kuvio 7. Organisaation muuttuminen organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöiseksi (Vuokko 2004, 67).

Asiakaslähtöisyyden havainnollistamiseksi taulukossa 3 on koottuna organisaatiolähtöisyyden ja asiakaslähtöisyyden keskeisimmät piirteet ja erot.

Asiakaslähtöisyyden keskeisimpänä teemana nähdään siis kohderyhmän tarpeista lähtemisen mutta myös muita teemoja. Menestyksen esteenä nähdään organisaation oma toiminta ja tutkimuksen roolia painotetaan. Markkinoista kerätään aktiivisesti tietoa ja viestintään panostetaan. Strategiatasolle rakennetaan useita strategioita eri kohderyhmien tarpeiden ja halujen mukaan eikä kilpailua katsoa vain organisaation vaan enemmänkin laaja-alaisesti kohderyhmän näkökulmasta.

ORGANISAATIOLÄHTÖISYYS	ASIAKASLÄHTÖISYYS
Organisaation tuotteet ja palvelut katsotaan luonnostaan hyväksi	Lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista
Menestyksen esteeksi nähdään ainoastaan asiakkaiden tiedon puute organisaation tarjonnasta	Menestyksen esteenä myös se, että organisaatiolla ei ole tarpeeksi tietoa kohderyhmästään
Tutkimusten hyväksikäyttö markkinoinnissa vähäistä	Tutkimuksilla tärkeä markkinoinnin suunnittelua tukeva rooli
Viestinnän tehostaminen nähdään ainoaksi ongelmaksi	Kehittämiskohteina sekä toiminta/tuotteet että viestintä
Markkinoista ei kerätä tietoa	Markkinoista kerätään tietoa
Yksi todella hyvä strategia riittävä	Strategiat rakennetaan erilaisten kohderyhmien mukaan
Kilpailuajattelu kapeaa	Kilpailu määritellään laajasti, kohderyhmän näkökulmasta

Taulukko 3. Organisaatio- ja asiakaslähtöisen markkinointiajattelun vertailu (Vuokko 1997, kts Vuokko 2004, 68).

Asiakkaan rooli

Kaupunkiorganisaatiossa asiakkaan rooli on lähtökohtaisesti kansalaisen rooli. Asiakaslähtöisessä ajattelussa voidaan kiinnittää huomiota kansalaisuuden eri muotoihin. Aktiivisen kansalaisuuden toteutumisen edellytyksenä voidaan ajatella olevan kuntalaisten mahdollisuus myös olennaisten näkökulmien ja suunnittelutarpeiden määrittämiseen (Bäcklund 2007, 9). Palvelujen kohdalla ajatus siitä, että loppukäyttäjillä voi olla rooli ei vain palvelun suunnittelussa vaan myös sen tuotannossa on uusi, mutta esimerkkejä siitä on jo nähty (Thurston 2009).

Osallistuminen on määritelty Bäcklundin (2007, 80) mukaan usein sekä mahdollisuudeksi mielipiteen ilmaisuun ja kuulluksi tulemiseen että toisaalta oikeuteen kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja asioihin vaikuttamiseen. Tässä tutkimuksessa ei oteta tarkemmin kantaa osallistumisen, osallisuuden ja vaikuttamisen käsitteisiin vaan osallistuminen ymmärretään edellä määritellyn laajan merkityksen mukaan. Haasteena on se, että osallistumisen tutkiminen on aina normatiivista (Bäcklund 2007, 17).

Suomalaisen kuntademokratian nykytila on tulkittu huomattavasti yleisesti muita Pohjoismaita heikommaksi. Kuntalaisten osallistumisen vahvistamisen tarpeesta on kuitenkin vallalla monenlaisia näkemyksiä, ja osallistumiseen liittyvä teoreettinen keskustelu ja osallistumisen käytännöt ovat välillä hyvin kaukana toisistaan. (Bäcklund 2007, 18.) Mielenkiintoinen keskustelu osallistumisen käytännöistä pohjaa peruskysymykseen siitä, mistä osallistumisesta on pohjimmiltaan kyse, eli onko kuntalainen kansalainen vai kunnallishallinnon asiakas.

Kuntalaisen toimijarooli kunnassa muokkautuu sen mukaan, millaisten periaatteiden mukaan kunta pyrkii järjestämään toimintonsa suhteessa kuntalaisiin (Bäcklund 2007, 115). Bäcklund (2007) jaottelee kuntalaisen toimijaroolit ja osallistumisen tarkoituksen neljään luokkaan: kuntalainen alamaisena, kuntalainen asiakkaana, kuntalainen kansalaisena ja verkostokunnan kansalainen. Kolme ensimmäistä on esitetty alla yksinkertaistetussa taulukossa, jonka jälkeen keskustellaan tarkemmin verkostokunnan kansalainen -näkökulmasta.

	VIRANOMAISKUNTA	PALVELUKUNTA	KANSALAISKUNTA
KUNTALAINEN	Alamainen	Asiakas	Kansalainen
LUOTTAMUS- HENKILÖ	Edustaja	Manageri	Yhteisön tulkki
VIRKAMIES	Toimeenpanija	Asiantuntija	Verkottaja
OSALLISTUMISEN PERUSTE	Laki	Laadun mittaus	Ymmärryksen lisääminen
OSALLISTUMISEN MUOTO	Osallistaminen	Osallistuminen	Osallisuus
OSALLISTUMISEN KEINOT	Mikä tahansa lain mukainen	Otos käyttäjistä tai kaikki	Mahdollisimman monipuoliset
SAADUN TIEDON TULKINTA	Juridinen	”Faktaa” palvelujen laadusta	Kaikki tieto merkityksellistä

Taulukko 4. Osallistumisen tarkoitus ja kuntalaisen toimijaroolit (mukaihen Bäcklund 2007, 116).

Viranomaiskunnassa kuntalaisen roolina on olla alamainen eli suunnittelun kohde. Kuntalaisten valitsema luottamushenkilöt määrittelevät keskeiset asiat, joiden toimeenpanijoina sitten viranhaltijat eli virkamiehet toimivat. *Viranomaiskunnassa* kuntalaisten osallistaminen perustuu ennen kaikkea lakiin ja juridiikkaan eikä niinkään omaehtoiseen osallistumiseen itselle tärkeiden asioiden osalta. *Palvelukunnassa* kuntalaisen roolia taas jäsentää palvelun käyttäjän näkökulma, ja kuntalaisten eli asiakkaiden näkemyksen esille saaminen on tärkeää ja oleellista. Luottamushenkilöt toimivat tällöin lähinnä ”managereina” tai yleisten suuntaviivojen määrittelijöinä ja viranhaltijat asiantuntijoina näihin tavoitteisiin pääsemisessä. Kuntalaisten osallistumisen vahvistamisen tarkoitus on ennen muuta palveluiden tuotekehittely ja tehokkuuden maksimointi, ja osallistuminen painottuu lähinnä reaktiivisuuteen ja palautteen antoon. *Kansalaiskunnassa* kuntalainen ei ole kunnan asiakas, vaan enemmänkin kunnan ”omistaja” tai johtaja, jonka tahtoa luottamusmiehet välittävät virkamiehille toteutettavaksi. Kuntalainen on kansalainen, täysivaltainen kuntayhteisön jäsen, jonka

osallistumisen vahvistamisen tavoitteena on kansanvallan vaaliminen ja yhteiskunnallisen ymmärryksen lisääminen. Luottamushenkilöt toimivat yhteisön edustajina ja tulkkina, ja virkamiesten tehtävät on toimia verkottajina erilaisten toimijoiden yhteensaattamiseksi. Kansalaisnäkökulmassa painottuu osallisuuden käsite. Erilaisissa kunnan toimintaperiaatteissa myös virkamiesten tehtävät painottuvat eri tavoin ja ristiriitoja ja konflikteja voi syntyä siitä, että eri toimijat näkevät roolinsa hyvin erilaisina. (Bäcklund 2007, 106-118.)

Bäcklund (2007) näkee nämä kolme taulukossa havainnollistettua käsitettä kunnan toiminnan sisäistä näkökulmaa havainnollistavina. *Verkostokunnan* käsite taas kuvaa hänen mielestään ennen muuta kunnan toimintatapaa suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Verkostokunnassa kansalainen voi olla tapauskohtaisesti alamainen, asiakas tai kansalainen tai nämä roolit voivat myös olla läsnä samanaikaisesti (Bäcklund 2007, 115). Bäcklund esittää Anttiroikon (kts. Bäcklund 2007, 112) näkemyksen siitä, että demokratian ongelmat eivät tänä päivänä liity niinkään hallinnon kyvyttömyyteen vastata ajan haasteisiin kuin sen haluttomuuteen tarkastella ja muuttaa rakenteitaan perinpohjaisesti.

Bäcklund (2007) vetää keskustelussaan osallistumisesta johtopäätöksen, että suoran osallistumisen merkitys on nimenomaan sen tuottama tiedollinen lisäarvo, sillä suora osallistuminen auttaa tunnistamaan kuntalaisten kokemuksellista tietoa ja hyödyntämään sitä kunnan palvelujen valmistelussa. Tutkija kuitenkin huomauttaa, että saadun informaation tulisi samalla sopia yhteen kunnassa jo tehtyjen yleisten linjausten kanssa, sillä muuten on vaarana, että suora osallistuminen näyttäytyy vastustamisen politiikkana. (Bäcklund 2007, 192-193.) Bäcklund (2007, 238-239) myös esittää tutkimuksessaan, että kuntalaisten usein kohtaama ristiriitaisesti toimiva kunnallishallinto voi näyttäytyä ristiriitaisena myös hallinnon toimijoille itselleen. Bäcklundin ym. (2010) tutkimuksessa Helsingin kaupunkiorganisaation kehittämistoiminnan nykytilasta erityisesti kaupungin työntekijöiden näkemysten kautta kehittämisen suurimpina haasteina nousivat esiin useat samanaikaiset kehittämishankkeet. Näiden yhteyttä käytännön työhön voi olla toisinaan vaikea hahmottaa ja lisäksi kehittämishankkeiden koettiin vievän liikaa aikaa ja haittaavan monesti perustehtävän suorittamista. Onnistuneiden kehityshankkeiden taustalla korostuivat erityisesti lähiesimiehen vahva tuki ja usko työntekijöiden asiantuntemukseen

omassa työssään. Tutkijoiden mukaan myös henkilöstön aito halu tuoda oma näkemyksensä mukaan organisaation toimintojen kehittämiseen välittyi vastaajien keskuudesta voimakkaasti. (Bäcklund ym. 2010.)

Julkisorganisaatio, ja erityisesti tässä tarkasteltuna kaupunkiorganisaatio, kohtaa siis monenlaisia haasteita markkinoinnin ja verkostoitumisprosessien kannalta tarkasteltuna yksityisiin yrityksiin verrattuna. Tässä tutkimuksessa korostettiin erityisesti toimijoiden erilaisia rooleja ja osallistumismahdollisuuksia. Myös palveluympäristö luo erilaisen ja haasteellisen verkoston yksinkertaisten tuotteiden markkinointiin verrattuna. Seuraavassa luvussa tarkastelen tarkemmin tätä palvelukontekstin vaikutusta verkostomaiselle toiminnalle ja organisaatiolle.

4 Palvelu ja verkosto

Kirjallisuudessa on pitkään vallinnut perinne erottaa tuotteiden ja palveluiden tuotanto ja kulutusprosessit toisistaan. Yksikertaisesti selitettynä palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia (*deeds, processis, performances*) (Zeithaml ym. 2006, 4). Määritelmät ovat kuitenkin vaihdelleet laajalti aikojen kuluessa, ja tarkempi määritelmä palveluille selittää palvelut kaikkina talouden toimintoina, joiden tuotos ei ole fyysinen tuote tai luomus, jotka yleensä kulutetaan samaan aikaan tuotannon kanssa, ja jotka tuottavat arvoa muodoissa, jotka ovat pohjimmiltaan aineettomia alkuperäiselle ostajalleen. Palvelut on näin erotettu tuotteista neljän ominaispiirteensä avulla, jotka ovat aineettomuus, ainutkertaisuus, heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus (mm. Basole & Rouse 2008, 55; Zeithaml ym. 2006). Palvelujen markkinoinnin ns. pohjoismaisen koulukunnan tutkijat ovat tähdentäneet, että ainoa selvästi erottava tekijä palvelujen ja tavaroiden välillä on siinä, että palvelut ovat prosesseja kun taas tavarat ovat prosessien lopputuotteita (esim. Grönroos 2006).

Koska käsitteet ovat melko yksiselitteisiä, esittelen nämä neljä erityispiirrettä sekä niiden markkinoinnille suoraan asettamat haasteet tiivistetysti taulukossa 5.

AINEETTOMUUS	<ul style="list-style-type: none"> • Ei voida varastoida • Vaikeita patentoida • Vaikeita esitellä ja kommunikoida • Hinnoittelu vaikeaa
HETEROGEEENISYYS	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun sisältö ja asiakastyytyväisyys ovat riippuvaisia työntekijöistä sekä asiakkaista • Laatuun vaikuttavat useat kontrolloimattomat tekijät • Ei takuuta siitä, että palvelu vastaa suunniteltua ja luvattua palvelua
TUOTANNON JA KULUTUKSEN SAMANAIKAISUUS	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat osallistuvat ja vaikuttavat palvelutapahtumaan • Asiakkaat vaikuttavat toisiinsa • Työntekijät vaikuttavat lopputulokseen • Hajauttaminen voi olla välttämätöntä • Massatuotanto on vaikeaa
KATOAVUUS	<ul style="list-style-type: none"> • Kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen vaikeaa • Palveluja ei voida palauttaa tai myydä uudelleen

Taulukko 5. Palvelujen ominaispiirteet ja niiden asettamat haasteet markkinoinnille (mukaillen Zeithaml ym. 2006, 22).

Palvelujen tutkimuksen edistymisen ja palvelutarjoomien monimutkaistumisen seurauksena erottelu palvelun ja tuotteen välillä on kuitenkin hälvenemässä (Basole & Rouse 2008, 55). Basole ja Rousen (2008, 55) mukaan jaottelua palvelujen ja tuotteiden välillä ei tulisikaan hyväksyä sellaisenaan, vaan tuotteet pitäisi itse asiassa nähdä ainoastaan ”apukeinona palvelun tarjoamiselle”. Tällöin itse asiassa myös tuotteet muuttuisivat lopulta palveluiksi.

Toisaalta palvelujen hallinta vaatii tuotteiden johtamisen näkökulmaan verrattuna erilaista lähestymistapaa siinä, että palveluorganisaatioiden täytyy jatkuvasti luoda suhde oman organisaationsa ja asiakkaan välillä ja asiakkaan näkökulmasta lähtien. Koko organisaation toiminta ja prosessit vaikuttavat siihen, miten asiakas tai loppukäyttäjä kokee palvelukohtamisen. (Flynn 1990, 151.) Eroista julkisen palvelun ja yksityisen palveluntuotannon välillä keskusteltiin jo luvussa 3. Tarkastelen seuraavaksi palveluprosesseja arvontuotannon näkökulmasta.

Palvelut arvonäkökulmasta

Lähtökohtana erilaisissa palvelujen määritelmässä on yleensä se, mitä palvelu oikeastaan on. Määritelmää voi lähestyä myös siitä näkökulmasta, mitä palvelulla on tarkoitus tarjota asiakkaalle. Eräs lähtökohta sellaiselle määritelmälle voi loogisesti olla, että palvelun tulee luoda arvoa asiakkaalle (Grönroos 2006). Myös arvon määrittelystä on erilaisia näkökantoja. Perinteisesti arvo on nähty jonain, jonka asiakkaalle toimitettava tuote pitää sisällään. Tätä näkemystä kutsutaan nimellä *value-in-product*, ja se korostaa arvon yhteyttä lopputuotteeseen ja sen käyttöön, ei niinkään itse prosessia tai loppukäyttäjän osallisuutta arvon tuotantoon. Uudempi, lähes päinvastainen näkemys, näkee arvon syntyvän vasta kun kuluttaja voi hyödyntää palvelua jollain mielekkäällä, kuluttajaa itseään tai tämän edustamaa organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Tätä ns. *value-in-use* -näkemystä on nykyään pidetty totuudenmukaisempana ja mielekkäämpänä arvon määrittelyn näkökohtana, sillä on luonnollista ja loogista, että arvo muodostuu vasta siinä vaiheessa, kun joku voi menestyksekkäästi hyödyntää tavaraa tai palvelua. (Grönroos 2006.)

Palvelut ovat prosesseja, joissa yrityksen eri resurssit vaikuttavat keskenään ja asiakkaan kanssa siten, että asiakas kokee arvoa luodun omissa prosesseissaan. Resursseja ovat esimerkiksi työntekijät, IT-järjestelmät, informaatio sekä asiakas itse ja tämän ajankäyttö. Palvelut ovat näin asiakkaan arvonluontia tukevia prosesseja. Palvelulogiikalla tarkoitetaan, että yritys prosesseillaan tukee asiakkaan arvonluontia tämän omissa prosesseissa ja palvelut voidaan siten määritellä sen mukaan, mitä hyötyä niistä on asiakkaalle. Palvelun määritelmäksi tulisi tämän logiikan mukaan, että palvelu on prosessi, jossa joukko resursseja vaikuttaa keskenään ja asiakkaan kanssa tavoitteena tukea asiakkaan prosesseja tavalla, joka luo arvoa asiakkaalle näissä prosesseissa. (Grönroos 2006.) Tämä määritelmä linkittää palvelut vahvasti verkostokeskusteluun resurssien vaihdon kautta. Arvontuotannon näkökulmasta toimijat, jotka eivät ymmärrä asemaansa verkostossa ja näe arverkon kokonaiskuvaa, voivat aiheuttaa riskejä koko arvontuotantoketjulle (Parolini 1999, 61).

Ns. pohjoismaisen koulukunnan palvelumarkkinointimallien kehittäminen osoitti aikanaan yhä selvemmin, että palvelumarkkinointia ei voida pitää erillisenä toimintona, joka

kokonaisuudessaan voitaisiin toteuttaa erillisen organisaatioyksikön, markkinointiosaston toimesta. Osoittautui, että kyseessä oli paremminkin markkinointiorientoitunut liikkeenjohtaminen kuin markkinoinnin johtaminen erillisenä toimintona tai prosessina, mitä perinteiset markkinointimallit edellyttivät. Näkemys palvelumarkkinoinnista markkinasuuntautuneena liikkeenjohtona synnytti käsitteen ja tutkimusalan, jota nimitetään palvelujohtamiseksi. (Grönroos 2006.)

Palvelusektori

Palvelusektori on kasvanut viime vuosikymmeninä tasaisesti kehittyneissä maissa. Uuden tietotekniikan käyttö, lisääntynyt osaaminen ja innovaatiot ovat luoneet uusia markkinoita ja välineitä palvelujen tuotantoon. Suomessa kuitenkin palvelusektori työllistää yhä selvästi vähemmän ihmisiä kuin EU-maissa yleensä ja EU puolestaan on jäljessä Yhdysvaltoja. (Tilastokeskus 2010.)

Palvelusektori on kuitenkin kiistämättä keskeisin kasvun ajuri tämän päivän johtavissa globaaleissa kansantalouksissa. Esimerkiksi vuonna 2008 palvelusektori edusti Yhdysvalloissa lähes 80 % maan bruttokansantuotteesta edustaen monipuolisesti erilaisia talouden aloja perinteisistä palveluista kuten kauppa aina monimutkaisempiin liiketoimintoihin kuten rahoitus, konsultointi, logistiikka, informaatioteknologia ja telekommunikaatio. (Basole & Rouse 2008, 53.) Palvelusektori voidaan jaotella neljään luokkaan erilaisten tyyppiensä mukaan: palvelusektori ja palveluyritykset, palvelut tuotteina, asiakaspalvelut ja johdetut palvelut. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat puhtaat palveluyritykset, jotka myyvät palvelua ydintuotteenaan, kuten esimerkiksi lentoyhtiöt (kuljetus ja liikenne) ja lääkärikeskukset (terveydenhoito). Palvelut tuotteina -luokka edustaa laajaa ryhmää aineettomia tarjoomia, joita myyvät sekä palveluyritykset että muut, esimerkiksi tuotanto- ja teknologiayritykset. Esimerkiksi tavaratalot usein tarjoavat paketoitupalveluja ja autokaupat huoltopalveluja. Asiakaspalvelu taas on palvelu, jota tarjotaan yrityksen ydintuotteen lisänä. Siitä ei usein peritä erillistä maksua, eikä sitä tulekaan sekoittaa palveluntarjoajan myytävänä olevaan palveluun. Viimeinen luokka näkee palvelut vielä erityisen näkökulman kautta. Tuotteet nähdään palvelun ajureina, esimerkiksi lääkkeet nähdään terveydenhoitona ja tietokoneet tiedontuottamispalveluna.

Tämän abstraktin näkökulman kautta palvelujen määritelmä laajenee merkittävästi. (Zeithaml ym. 2006, 4-6.)

Palvelut, joita on perinteisesti pidetty immuuneina merkittäville teknologia- tai organisaatiolähtöiselle tuottavuuden kasvulle, elävät parhaillaan perusteellisen muutoksen aikaa, jonka Kushida ja Zysman (2009) näkevät vaikuttavan etenkin juuri tuottavuuden kasvuun sekä kilpailuun globaalissa taloudessa. Palvelusektorin kasvulle voidaan tuottavuuden kasvun ja kilpailun lisääntymisen lisäksi nähdä myös muita syitä: innovaatiopaine sekä kuluttajien muuttuneet odotukset ja muuttuneet kulutustottumukset ovat saaneet monet perinteisesti tuotelahtoiset yritykset lisäämään palveluiden osuutta myynnissään. Näin ei ole ihme, että sekä akateeminen tutkimus että käytännön oppaat ovat viime aikoina kiinnostuneet suuresti tutkimaan ja kehittämään palvelutiedettä ja palvelujen johtamista. (Basole & Rouse 2008, 53-54.) Murroksen keskeisimpinä ajureina voidaan nähdä informaatioteknologian työkalujen kehitys, niiden monipuolistunut käyttö sekä verkostot, joiden ympärillä nämä työkalut toimivat (Kushida & Zysman 2009).

Huolimatta kasvavasta kiinnostuksesta palveluja kohtaan yhteistä ymmärrystä siitä, mikä itse asiassa luo ja ohjaa arvon syntymistä palveluprosesseissa ei ole löytynyt (Basole & Rouse 2008, 54). Palvelujen murros kuitenkin muuttaa tapaa, jolla yritykset luovat arvoa muokaten taustalla olevia taloudellisia toimintoja ympäri maailman (Kushida & Zysman, 2009). Teorian osalta uusia malleja on kehitettävä, sillä perinteiset hyödykkeiden vaihtoa kuvaamaan kehitetyt mallit eivät ole sovellettavissa palveluiden kontekstissa, jossa ilmenee läheisiä suhteita toimittajien, palvelutuottajien ja asiakkaiden välillä, jossa vaihdetaan ja luodaan tietoa, ja jossa kokemukset, kyvykkyudet ja suhteet ovat olennainen ja erottamaton osa toimintaa. (Basole & Rouse 2008, 54.)

Perinteisen markkinointi-mixin kannalta palvelut tarjoavat mahdollisuuden laajentaa yleistä mallia: neljän P:n malliin voidaan palvelujen kohdalla lisätä vielä ihmiset, fyysiset merkit ja prosessit (*people, physical evidence ja process*) (mm. Zeithaml ym. 2006, 25-27). Verkostonäkökulmasta mielenkiintoisinta on juuri prosessien tarkastelu, sillä prosessit liittyvät toimintatapoihin, mekanismeihin ja toimintojen kulkuun eli palvelun tarjoamiseen ja tuottamiseen.

Vaikkakin, kuten edellä on esitetty, palvelusektorin merkittävyys kokonsa osalta kasvaa jatkuvasti, ei sektorin kvantitatiivinen laajuus tai toimintojen arvo ole keskeisin asia. Keskeisintä on itse palvelusektorin toimintojen ja arvonluontisysteemien muuttuminen. Muutos sisältää perustavanlaatuisia muutoksia liiketoimintastrategiassa ja markkinakilpailussa, työssä ja sen organisoinnissa, talouden perussäännöissä ja makroekonomisissa muutosvoimissa. Yrityksiä ja markkinoita organisoidaan uudelleen, liiketoimintamalleja muutetaan radikaalisti ja luodaan kokonaan uusia palvelutarjoomia. (Kushida & Zysman 2009).

4.1 Palveluprosessin erityispiirteet

Kuten yllä tarkasteltiin, palvelujen erityispiirteet tuotteisiin verrattuna liittyvät palvelujen aineettomuuteen, ainutkertaisuuteen, heterogeenisyyteen sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuteen (mm. Zeithaml ym. 2006; Basole & Rouse 2008, 55). Yksi keskeisimmistä tekijöistä palvelutalouden prosesseissa on se, että palvelun arvo määräytyy loppukuluttajan mukaan, ja se jaetaan monimutkaisen verkoston kautta, jossa on sekä suoria että epäsuoria suhteita arvonverkon toimijoiden välillä. Verkoston monimutkaisuus ei kuitenkaan määrity suoraan verkoston toimijoiden lukumäärän mukaan, vaan sen mukaan, miten nämä toimijat ovat osallisina palvelujen jakamisessa kuluttajalle. (Basole & Rouse 2008.)

Koska prosessit ovat palveluverkostoissa monimutkaisia, on monimutkaisuuden vähentäminen kiinnostava osa prosessia. Keskeisessä asemassa selkeyden lisäämisessä kuluttajille on etenkin informaatio- ja kommunikaatioteknologia (ICT), jonka avulla voidaan parantaa arvonverkon integraatiota ja informaation läpinäkyvyyttä sekä mahdollistetaan keinoja hallita ja ennakoita muutosta (Basole & Rouse 2008). Kuten mainittu, korkea monimutkaisuuden taso on nykyisiä palveluorganisaatioita määrittelevä tekijä, joka juontuu etenkin digitalisoitumisesta, globalisaatiosta ja innovaatioista informaatio- ja kommunikaatioteknologiassa (mm. Augier ym. 2001). Tämä kehitys pakottaa etenkin tietointensiiviset palveluyritykset menestyäkseen osallistumaan verkostoihin (Evanschitzky ym. 2007).

Palveluorganisaatiot luovat ja rakentavat yhä enemmän uusia palvelutarjoomia arvoverkkotason yhteistyöjärjestelyjen tuloksena (mm. Agarwal & Selen 2009). Yhteistyön kautta organisaatiot voivat tarjota sellaisia palveluita, joiden tarjoaminen ei olisi mahdollista vain yhden organisaation toimesta. Agarwal ja Selen (2009) kutsuvat näitä uusia tai kumppanuuksien kautta parannettuja palvelutarjoomia korotetuiksi palvelutarjoomiksi (*"elevated service offerings"*). Nimitys korostaa käsitystä, että palveluun on tuotettu lisää arvoa kumppanuuden kautta, vaikka palvelu yhden organisaation tarjoamana olisikin jo ollut olemassa.

Lee ym. (2009) ovat tarkastelleet kilpailun, verkostojen sekä virallisten ja epävirallisten institutionaalisten toimijoiden vaikutusta palvelujen innovatiivisuuteen ei-kaupallisissa organisaatioissa. Tutkimuksen tulosten mukaan laajoissa verkostoissa mukanaolo samoin kuin sekä virallinen että epävirallinen sääntely rajoittavat palveluntarjoajaorganisaation innovatiivisuutta. Toimialan kilpailullisuus taas tutkijoiden mukaan lisää innovatiivisuutta (Lee ym. 2009). Koska verkostoilla useimmiten tavoitellaan myös innovaatioetuja, on Leen ym. (2009) tutkimustulos mielenkiintoinen juuri ensimmäisenä mainitun löydöksen osalta. Tutkijat eivät kuitenkaan ota tarkemmin kantaa kuinka laaja verkoston tulee olla, jotta se alkaa rajoittaa toiminnan innovatiivisuutta.

4.2 Palvelumuotoilun keinot

Tämän tutkimuksen yhdeksi näkökulmaksi on mainittu palvelumuotoilun näkökulma, joten on hyödyllistä selventää käsitettä lyhyesti. Palvelumuotoilu (*service design*) on kehittymässä oleva tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun määritelmän ja toiminta-alueen tuotokeskeisyydestä kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun. (Maiffai ym. 2005, 6.) Palvelumuotoilun teoria ja kieli ovat vielä varsin kehittymättömiä ja sekavia eikä palvelumuotoilua konseptina ole vielä varsinaisesti pystytty aukottomasti määrittelemään. Yhteenvedona erilaisista määritelmistä Koivisto (2007, 65) määrittelee palvelumuotoilun elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien

palvelujen kehittämisenä ja johtamisena, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen, yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus.

Palvelumuotoilun keskeisin tehtävä on suunnitella asiakkaan palvelukokemus (*service experience*), joka rakentuu palvelun kontaktipisteistä (*service touchpoints*), palvelutuokioista (*service moments*) sekä näistä muodostuvasta palvelupolusta (*customer journey*) (Saffer 2007, 176). Määritelmä linkittyy läheisesti Zeithamlin ym. (2006, 267-276) *service blue print* -malliin, joka on työkalu palvelun elementtien kuvaamiseen. Palvelun kontaktipisteiden osalta palvelumuotoilussa keskitytään asiakkaan moninaisiin kontaktipisteisiin, jotka Saffer (2007, 176) jakaa neljään luokkaan: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Tilat ovat paikkoja, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu, kuten esimerkiksi toimistot, myymälät tai virtuaaliset tilat kuten internet. Esineet taas synnyttävät vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välille. Esineitä ovat esimerkiksi lentokentän matkatavarahinnat tai ravintolan lautasliinat. Esineiden kohdalla on tärkeää huomata, että ne voivat palvelumuotoilussa olla myös palvelun tuotantoon tarvittavia esineitä, joita ainoastaan palveluntuottaja käyttää, mutta jotka silti ovat näkyviä asiakkaalle ja vaikuttavat siten palvelukokemukseen. Prosesseilla tarkoitetaan palvelun tuotantotapoja, jotka voidaan standardoida ja määritellä tarkasti. Palvelumuotoilussa ihmiset voidaan jaotella kahteen ryhmään: asiakkaisiin ja asiakaspalvelijoihin. Näiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyy itse palvelu. Peräkkäisten palvelutuokioiden tai episodien muodostamaa ketjua voidaan kutsua palvelupoluksi. (Saffer 2007, 177-180.) Palvelumuotoilu on siten palveluiden innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan palvelun käyttökokemuksen ymmärtäminen. Muotoilun menetelmien avulla voidaan niiden onnistuessa aikaansaada parempaa asiakastyytyväisyyttä, vahvempaa kontrollia tarjottavasta palvelusta sekä kasvavia taloudellisia voittoja (Koivisto 2007, 78-79).

Erilaisten palvelumuotoilun keinojen käyttö on osoittanut, miten organisaatioille voidaan rakentaa uusia kyvykkyyksiä, lisätä merkityksellistä osallistumista verkostossa ja luoda personalisoituja palveluita (Thurston 2009). Palvelumuotoilun lähestymistapa on Van Oosteromin (2009) mukaan kuitenkin tehokas vain, jos se on organisaation ylimmän

johdon tukema, minkä vuoksi tämä suosittelee sitä lähinnä vain pienille organisaatioille tai pilotointiprojekteihin.

Tämän luvun tavoitteena oli tarkastella palveluympäristön haasteellisuutta markkinoinnin kannalta perinteiseen tuotokeskeiseen ympäristöön verrattuna. Palvelujen luonne määrittyy niiden erityispiirteiden kautta. Tämä vaikuttaa myös asiakkaan asemaan. Seuraavassa luvussa vedän yhteen aiemmin esittelemäni teorian verkostoista, kaupunkiorganisaatioista ja palveluista ja muodostan niistä teoreettisen viitekehyksen tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen mukaan.

5 Teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia yhtymäkohtia kaupunkiorganisaatioiden poikkihallinnollisilla verkostoilla on aiempaan verkostotutkimukseen. Tutkielman teoriaosassa olen esitellyt erilaisia lähestymistapoja verkostoihin sekä verkostomaisen toiminnan edellytyksiä ja esteitä palvelujen markkinoinnin näkökulmasta. Aiemman kirjallisuuden pohjalta olen rakentanut kuviossa 8 esitetyn viitekehysten kuvaamaan näitä verkostomaisen toiminnan edellytyksiä ja esteitä kaupunkiorganisaation prosesseissa. Viitekehys pohjautuu luvussa 2.3 esitetyn ARA-mallin logiikkaan, jossa verkosto rakentuu toimijoiden, resurssien ja toimintojen välisistä verkostoista (Håkansson & Johanson 1992). Viitekehyksessä olen ottanut huomioon palvelujen markkinoinnista ja verkostoista kerätyt käsitteet, jotka ovat sovellettavissa julkisorganisaation kontekstiin. Tarkemmin kaupunkikontekstiin palataan empirian kautta luvussa seitsemän.

Viitekehysten keskiössä on asiakaslähtöisyys, jonka toteutuminen on verkoston keskeisin tavoite. Aiemman tutkimuksen perusteella on selvää, että verkstorakenteen ja sen peruselementtien (toimijat, resurssit, toiminnot) tunnistaminen sekä verkostosuhteiden ja verkostojohdamisen merkityksen hahmottaminen auttavat havainnollistamaan verkostomaisen toiminnan kriittisiä pisteitä. Näitä voidaan käyttää apuna verkostojen rakentamisessa ja toiminnan suunnittelussa.

Verkoston tarkastelu on yksinkertaisinta aloittaa toimijoiden määrittelemisellä. Toimijoiden tunnistamisen lisäksi toimijoille täytyy määrittää roolit ja tehtävät verkoston tarpeiden, resurssien ja toimintojen mukaan. Toimijat suorittavat tiettyjä toimintoja ja toimijoilla on tiettyä tietoa toiminnoista. Nämä ominaisuudet määrittelevät toimijoiden roolit ja tehtävät verkostossa.

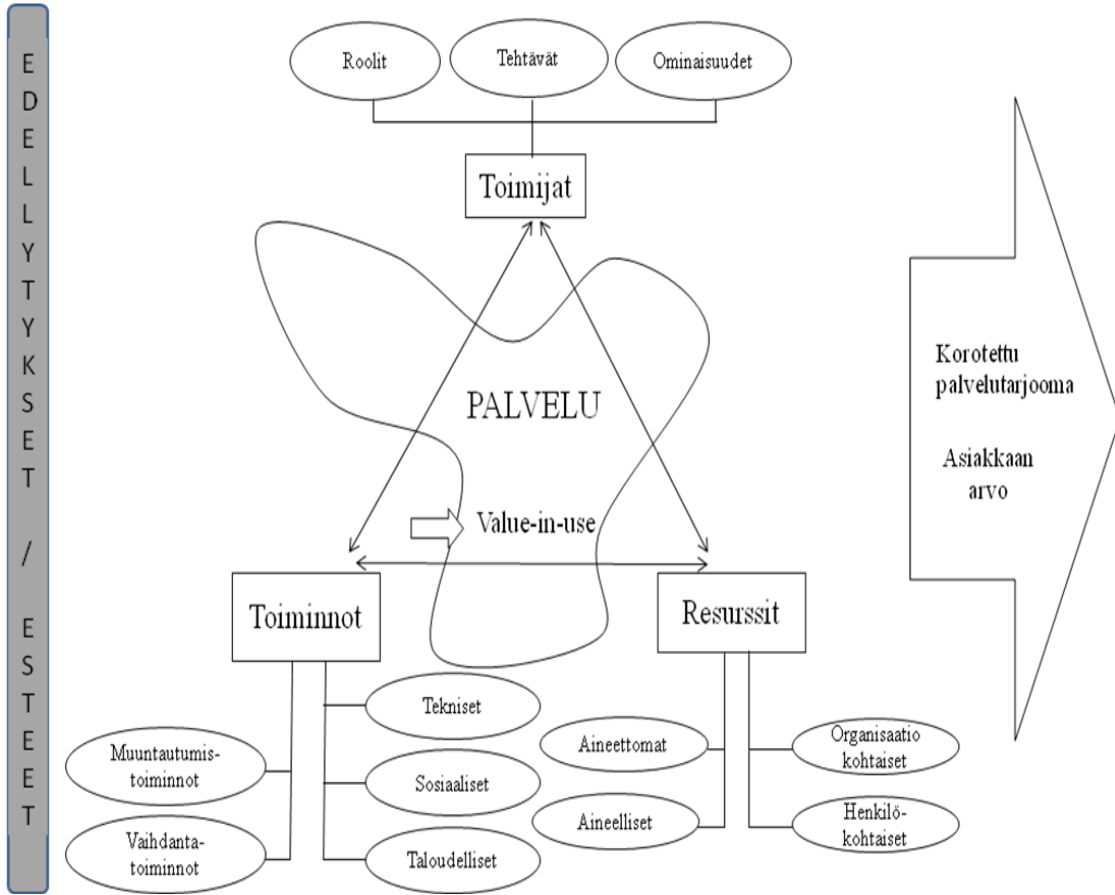
Verkoston resurssit eli voimavarat määrittyvät suhteessa toimijoihin, sillä toimijat hallitsevat resursseja joko yksin tai yhdessä. Lisäksi toimijoilla on tiettyä tietoa resursseista. Resurssien määrittelyssä keskeiset luokittelut jakavat resurssit aineettomiin ja

aineellisiin resursseihin sekä organisaation resursseihin ja toimijoiden henkilökohtaisiin resursseihin. Resurssien jakaminen ja jakaantuminen vaikuttavat keskeisesti verkoston toimintaan ja toimijoiden välisiin suhteisiin.

Toiminnot liittävät resurssit ja toimijat toisiinsa. Toiminnot muuttavat tai vaihtavat resursseja toisia resursseja käyttämällä ja toimintojen keskeiset lajittelukriteerit jakavat toiminnot muuntautumistoimintoihin ja vaihdantatoimintoihin niiden luonteen perusteella. Muita toimintojen luokittelukriteerejä ovat esimerkiksi fyysiset ja henkiset toiminnot sekä taloudelliset, tekniset, juridiset ja sosiaaliset toiminnot.

Kuten jo mainittiin, verkoston keskiössä on asiakaslähtöisyys palveluntuotannossa. Palvelunäkökulmasta tämä tarkoittaa value-in-use -näkökulmaa, jossa arvo syntyy käyttäjälle osana prosessia (esim. Grönroos 2006). Verkoston avulla asiakkaalle voidaan tarjota korotettu palvelutarjooma, joka ei yhdelle organisaatiolle olisi mahdollista tarjota. Palvelumuotoilu on yksi käytännön keino toteuttaa asiakaslähtöisyyttä.

Verkoston esteet ja edellytykset muodostuvat näiden elementtien kautta. Kaikki toimijat, resurssit ja toiminnot täytyy tunnistaa, jotta lisäarvoa voidaan verkoston kautta synnyttää. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritään tarkastelemaan näitä esteitä ja edellytyksiä konkreettisesti sekä selittämään arvon syntymistä eri toimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on siten jäsentää reaalimaailman verkostomalleja ja -prosesseja teoreettista viitekehystä hyödyntäen.



Kuvio 8. Teorettinen viitekehys: verkostomainen toiminta kaupunkiorganisaatiossa.

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on tarkastella tutkimuksen teoreettista taustaa johdannossa esitellyn tapauksen kautta. Tavoitteena on selvittää, miten verkostomainen toimintatapa sopii kaupunkiorganisaation malliin ja siltä osin vahvistaa ja täydentää teoreettisen viitekehyksen mallia.

Tämän luvun aluksi esittelen valitsemani tutkimusmenetelmän ja perustelen sen soveltuvuuden tässä valitun tapauksen tutkimukseen. Tämän jälkeen selvitän aineiston keruun ja analysoinnin eri vaiheet ja luvun lopuksi arvioin tutkimusmenetelmäni luotettavuutta.

6.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimusongelman ja -alueen luonteesta. Tutkimusotteeksi olen tässä tutkimuksessa valinnut laadullisen tutkimuksen, sillä se sopii hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan ilmiöitä ja niihin liittyviä käytäntöjä ja merkityksiä sekä ihmisiä, ryhmiä ja organisaatioita näiden ilmiöiden tuottajina, tulkitsijoina ja kuluttajina. (Hirsjärvi & Hurme 2006.) Myös aiemmassa verkostotutkimuksessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä (esim. Äyväri 2002; Nykänen ym. 2009), mikä siten tukee tehtyä menetelmävalintaa tässä tutkimuksessa.

Aiheena verkostojen tutkiminen on usein empiirisesti haastavaa. Käsitteet ovat usein abstrakteja ja verkostoon liittyvien teemojen käsitteellistäminen on vaikeaa. Näin tutkimusmenetelmän valinta on erityisen tärkeää. Kvalitatiivinen tutkimusote empiirisen tutkimustiedon hankinnassa on ollut perinteisesti verkostotutkimuksessa tarkoituksenmukaisin, koska keskustelu on tärkeä tapa elementtien hahmottamisessa ja analysoinnissa. Verrattuna kvantitatiiviseen lähestymistapaan, kvalitatiivinen tutkimusote tarjoaa myös yleensä tutkittavasta ilmiöstä monipuolisemman ja sisällöllisesti merkityksellisemmän aineiston. Tämän tutkielman analysoinnissa käytän sekä esimerkkien

etsimistä aineistosta ja näiden vertaamista teoriassa esitettyihin malleihin että tapausten välistä analyysia, jossa tapauksia tutkitaan vertailemalla niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joita sitten peilataan teoreettiseen viitekehykseen. Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysilla aineisto pyritään tiivistämään kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 2005, 137.)

6.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

Tässä alaluvussa selvitän aineiston keräämiseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyviä valintojani. Esittelen ensin haastattelujen käyttöön liittyviä seikkoja sekä sen jälkeen lyhyesti muuta hyödyntämäni tutkimusmateriaalia.

6.2.1 Haastattelut

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimushaastattelut ovat yleinen ja suosittu aineistonkeruumenetelmä. Haastatteluaineiston analyysillä vahvistetaan, kyseenalaistetaan ja edelleen rakennetaan aiemmin esitettyä teoreettista pohjaa aiheeseen. (esim. Eskola & Suoranta 2005; Hirsjärvi & Hurme 2006.) Haastattelujen kautta halutaan siis tässä tutkimuksessa selvittää, miten julkisorganisaation verkostot ovat muodostuneet, miten niissä toimitaan ja tuottavatko ne eri toimijoilleen arvoa. Haastattelun määritelmä on viime vuosina laaventunut merkittävästi, ja perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on siirrytty yhä enemmän keskustelunomaisiin haastattelutyyppeihin (Eskola & Suoranta 2005, 85). Tässäkin tutkimuksessa on pyritty enemmän keskustelunomaisiin haastatteluihin, sillä se jättää tilaa myös yllättäville teemoille.

Hirsjärvi ja Hurme (2006, 35) listaavat yleisesti haastattelun etuja; ihminen nähdään haastattelutilanteessa korostetusti subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti jolloin hän on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli; vähän kartoitetun tutkimusalueen vastausten suuntia on vaikea tietää etukäteen; haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin; jo edeltä tiedetään että

tutkimusaihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Haastattelun hyvät ominaisuudet tulevat etenkin esiin kun halutaan *selventää* vastauksia tai *syventää* saatavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa luokkiin erilaisia kriteereitä käyttämällä. Esimerkiksi Eskola ja Suoranta (2005, 86) jaottelevat haastattelut neljään luokkaan: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tähän tutkimukseen olen valinnut sopivimmaksi teemahaastattelut, joissa haastattelujen aihepiirit on määritelty etukäteen. Teemahaastatteluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa keskeisten henkilöiden puolistrukturoituja haastatteluja, jotka analysoidaan teemoittain ryhmiteltyinä. Näiden kautta pyrin löytämään tutkimusongelman pohjalta keskeisimmin esiin nousevia aihealueita. En pyri tekemään teemoittelua niinkään teorialähtöisesti vaan enemmänkin aineistolähtöisestä näkökulmasta. Eräs haastatteluvaihtoehto olisi järjestää ryhmähaastatteluja, minkä olen ajallisten resurssien puitteissa kuitenkin hylännyt. Ryhmähaastatteluissa tulisi myös miettiä keskustelun ohjaamiseen liittyviä teemoja erityisen tarkasti, mikä taas asettaisi lisähaasteita aineistonkeruuseen.

Teemahaastattelussa teemat eli haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty (esim. Eskola & Suoranta 2005, 86; Hirsjärvi & Hurme 2006, 47; Eriksson & Kovalainen, 2008, 82). Teemahaastattelussa haastatteliija varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja painotus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Lisäksi teemat muodostavat konkreettisen kehikon, joka auttaa haastatteluaineiston jäsentyneessä lähestymisessä merkittävästi. (Eskola & Suoranta 2005, 88.)

Tutkimukseni analysointitapana käytän teemoittelua, koska haastattelut on tehty teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mutta sen lisäksi tulee tavallisesti esiin myös lukuisia muita teemoja, jotka voivatkin olla lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysissa esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien vastauksista ja haastateltavien samaa

tarkoittavat asiat koodataan samaan luokkaan, vaikka ne eivät olisi samalla tavalla ilmaistuja. Esiin nousseiden teemojen myötä voidaan siirtyä tapausten analysointiin teemoja hyväksikäyttäen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 173.)

Laadullisen tutkimuksen analyysiin kuuluvat myös haastatteluista kerättävät haastatteluotteet eli suorat lainaukset, joita voidaan hyödyntää tehtyjen tulkintojen perustelemiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2006, 169). Tässä tutkielmassa haastatteluotteita käytetään tasaisin väliajoin perustelemaan tutkijan esittämiä tulkintoja. Lainausten avulla pyritään saamaan analyysistä uskottavampi ja relevantimpi. Haastatteluotteita ei kuitenkaan esitetä suoraan tutkimuksen tuloksina vaan niiden tehtävänä on tukea aineistonanalyysiä ja tulkintaa.

Haastatteluaineisto

Tutkimusaineisto koostuu keväällä 2010 tehdyistä verkostotoimijoiden haastatteluista. Haastateltavina oli yhteensä yhdeksän palvelupolku-verkoston eri tason toimijaa, jotka ovat olleet mukana työryhmien kehitystyössä. Suoritin haastattelut joko haastateltavien työpaikalla tai yleisessä kahvilassa. Yksittäisten haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista reiluun tuntiin, paitsi projektin hankepäällikön haastattelu, joka kesti noin kaksi tuntia. Tallensin kaikki haastattelut haastateltavien suostumuksella nauhurille, josta purin ne myöhemmin mahdollisimman tarkasti tekstimuotoon.

Teemahaastatteluja varten laadin teemahaastattelurungon, joka pohjautuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja aihealueen teoreettiseen kirjallisuuteen. Haastattelujen rakenne ja pääteemat olivat seuraavat:

Teema 1: Verkoston nykytilan kuvaus

Teema 2: Toimijoiden väliset siteet ja suhteet

Teema 3: Toimivan verkostosuhteen piirteet

Teema 4: Verkostosuhteet ja oppiminen

Teema 5: Verkoston johtaminen

Teema 6: Tulevaisuus ja kehitys

Teema 7: Kaupunkiympäristön erityispiirteet verkostonäkökulmasta

Haastattelujen kysymysrunko teemoittain löytyy liitteessä 1. Vaikka teemat pysyivät kaikissa haastatteluissa, kysymyspatteristo mukautettiin kunkin haastateltavan verkostoaseman mukaiseksi. Haastattelurunkoa ei lähetetty etukäteen haastateltaville, sillä haastattelujen tavoitteena oli kerätä mielikuvia ja ensituntemuksia aiheesta. Tutkimuksen kohteena olevat verkostot on määritelty tutkimuksen toimeksiantajan toimesta, ja haastateltavien yhteystiedot sain toimeksiantajan kautta. Haastateltaviksi valikoitui lopulta hankkeen päällikkö, polkujen projektipäälliköt, kolme eri viraston edustajaa ja kolme yritysedustajaa. Hankkeen päällikkö toimi ns. key-informanttina, jolta sain laajan kuvan hankkeen etenemisestä sekä monipuolisia taustatietoja. Haastatteluissa keskityin polkuihin 1 ja 2. Halusin kuitenkin ottaa mukaan myös kolmannen polun projektipäällikön haastattelun, vaikka sen pohjalta ei voidakaan tehdä varsinaista analyysiä polun verkoston toiminnasta. Yrittäjien suuri osuus haastatelluista perustellaan taas yrittäjien mukanaolon uutuusarvolla ja keskeisyydellä koko verkostohankkeessa ja -prosessissa. Haastattelupyyntöjen lähettämisessä käytettiin ns. lumipallomenetelmää (*snowball sampling*), jonka kautta lopulliseen tutkimukseen tulivat nämä yhdeksän haastattelua. Lumipallomenetelmä on otantamenetelmä, jonka idea on kerätä käsillä olevaan asiaan liittyvät toimijat ja tahot aineistolähtöisesti, ikään kuin lumipalloa pyörittäen. Tietyn asian ympärillä olevat tahot ja toimijat tulevat esiin tutkimuksen edetessä. Haastattelututkimuksen haastateltavien valinnassa tämä tarkoittaa, että haastateltavalta toimijalta kysytään muita asiaan liittyviä toimijoita. Samaa menetelmää voitaisiin käyttää myös teemojen valinnassa, mutta tässä haastateltavat eivät antaneet kysyttäessä uusia teemoja, joten niitä ei haastattelujen kuluessa saatu. Tässä tutkimuksessa haastattelut aloitettiin hankkeen päälliköstä ja sen jälkeen siirryttiin projektipäälliköihin ja siitä edelleen muihin toimijoihin. Haastatellut henkilöt esitetään vielä kronologisessa järjestyksessä kootusti taulukossa 6.

PALVELUPOLKU	HAASTATELTAVA	ROOLI	HAASTATTELU- AJANKOHTA
Polut 1, 2 ja 3	Marja-Leena Vaittinen	Hankkeen päällikkö	3.2.2010
Yrityksen perustamisneuvonta (2)	Toivo Utso	Projektipäällikkö	18.2.2010
Tapahtumajärjestäjän lupaprosessi (1)	Saila Machere	Projektipäällikkö	24.2.2010
Tapahtumajärjestäjän lupaprosessi (1)	Riikka Åberg	Ympäristöviraston edustaja	19.3.2010
Tapahtumajärjestäjän lupaprosessi (1)	Heidi Ekholm-Talas	Yritysedustaja	22.3.2010
Yrityksen sijoittumisprosessi (3)	Minna Maartola	Projektipäällikkö	26.3.2010
Tapahtumajärjestäjän lupaprosessi (1)	Outi Alander	Yritysedustaja	6.4.2010
Yrityksen perustamisneuvonta (2)	Heikki Karu	Yritysedustaja	6.4.2010
Yrityksen perustamisneuvonta (2)	Esko Rantanen	Pelastuslaitoksen edustaja	9.4.2010

Taulukko 6. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt.

6.2.2 Muu aineisto

Haastattelut muodostivat tämän tutkimuksen päämateriaalin. Haastattelujen lisäksi käytin osallistuvaa havainnointia sekä Elinkeinopalvelun tuottamaa painettua materiaalia sekundaarisena aineistona. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineistonkeruutapaa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan (Eskola & Suoranta, 2005). Yksilöhaastattelujen lisäksi keräsin aineistoa havainnointimenetelmin erilaisissa työryhmä-työskentelytilanteissa ja seminaareissa Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelussa. Painettuun materiaaliin kuului Elinkeinopalvelun tuottamaa strategia- ja asiakasmateriaalia, kuten erilaisia dokumentteja ja asiakirjoja, julkilausumia,

arkistolähteitä ja muistioita, joita siis käytin sekundaari- ja tukimateriaalina tutkimuksessani.

6.2.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä aineisto pyritään tiivistämään kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tutkimuksien mukaan aineiston analyysi on kaikkein ongelmallisinta laadullisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2005, 137.)

Liiketaloustieteellisen case-tutkimuksen analysointiin voidaan käyttää monia eri tapoja, esimerkiksi sisällön erittelyä, teemoittelua, tyypittelyä, keskusteluanalyysia, diskursiivisia analyysitapoja ja narratiiveja. Riippumatta siitä, onko kyseessä yhden vai useamman tapauksen tapaustutkimus, analyysi usein alkaa jokaisen yksittäisen tapauksen analysoimisesta erikseen. Tästä käytetään nimitystä yksittäisen tapauksen analyysi (*within-case analysis*). Silloin kun tapauksia on monta, edellistä vaihetta seuraa tapausten välinen analyysi (*cross-case analysis*), joka pitää sisällään tapauksien vertailua samanlaisuuden ja erilaisuuden suhteen. Näitä ominaisuuksia myös peilataan teoriaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 130.)

Aloitin tutkimusaineiston analysoinnin litteroimalla eli purkamalla haastattelut tekstimuotoon. Tämän jälkeen luin haastattelutekstin useaan kertaan läpi, jotta pystyisin muodostamaan ajatuksia analyysin tekemistä varten. Samalla tein merkintöjä haastattelujen paperiversioihin, koska tällaiset merkinnät antavat aineistolle alustavan hahmon ja ne parantavat aineiston hallintaa parantamalla selattavuutta. Alustavat merkinnät auttavat löytämään aineiston kiinnostavimmat kohdat ja myös helpottavat aineiston teemoittelua. (Koskinen ym. 2005, 231.) Tutkielman analysointitapana käytän teemoittelua, koska haastattelut on tehty teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin. Sen lisäksi tulee tavallisesti esiin myös lukuisia muita teemoja, jotka voivat olla lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysissa esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan

tulkintoihin haastateltavien vastauksista ja tutkija koodaa haastateltavien samaa tarkoittavat asiat samaan luokkaan, vaikka ne eivät olisikaan samalla tavalla ilmaistuja. Esiin nousseiden teemojen myötä tutkija voi siirtyä tapausten analysointiin teemoja hyväksikäyttäen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 173.)

Eriksson ja Kovalainen (2008, 130) esittelevät viisi erilaista tapaa analysoida tapaustutkimusta. Ensimmäinen tekniikka sisältää esimerkkien etsimistä empiirisestä aineistosta ja näiden vertaamista teoriasta kehitettyihin ehdotuksiin. Toisena tekniikkana on selitysten muodostaminen. Tällöin empiirisestä aineistosta etsitään kausaalisia yhteyksiä, joita sitten peilataan teoriaan. Kolmas tekniikka on aikasarja-analyysi ja se keskittyy yksityiskohtaiseen tapahtumien kuvailuun aikajärjestyksessä. Loogiset mallit ovat neljäs analysointitekniikka. Tällöin keskipisteenä on monimutkainen tapahtumaketju, jota tutkitaan syy-seuraussuhteiden avulla. Viidentenä tekniikkana on tapausten välinen analyysi, jota voidaan käyttää vain monitapaustutkimuksessa. Tällöin etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joista sitten muodostetaan tuloksia. Usein laadulliseksi tulkinnaksi riittää huolellinen tapauskuvaus. Sen olisi hyvä kattaa tapaus tai tapaukset mahdollisimman perusteellisesti. Tällainen kuvaus luo hypoteeseja myöhemmille tutkijoille ja johtaa parhaimmillaan uusiin tutkimusongelmiin. Tapaustutkimus tähtää yleensä mahdollisimman yksityiskohtaiseen tietoon tapauksista. Tapauksia on yleensä korkeintaan muutama, joten yleistäminen on ongelma. (Koskinen ym. 2005, 166–167.)

Tämän tutkielman analysoinnissa käytetään sekä esimerkkien etsimistä aineistosta ja näiden vertaamista teoriassa esitettyihin malleihin että tapausten välistä analyysia, jossa tapauksia tutkitaan vertailemalla niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joita sitten peilataan teoreettiseen viitekehukseen. Tarkoituksena on jäsentää reaali maailman verkostotapauksia teoreettista viitekehystä hyödyntäen ja arvioida myös sitä, miten tutkimuksessa esitetyt verkostoihin liittyvät aspektit näkyvät kirjallisuudessa.

6.3 Luotettavuuden ja validiteetin arviointi

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Näin

ollen aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu, eli käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 2005, 18.) Eskolan ja Suorannan (2005, 62) mukaan aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli on tapahtunut aineiston kylläntyminen eli saturaatio.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan soveltaa kvantitatiivisen tutkimuksen arviointikriteereitä tai määrittää uudet, laadulliseen aineistoon paremmin soveltuvat arviointikriteerit. Eräs tapa arvioida laadullisen tapaustutkimuksen luotettavuutta on käyttää käsitteitä *käsitevaliditeetti*, *sisäinen validiteetti*, *ulkoinen validiteetti* sekä *reliabiliteetti* (Eskola & Suoranta 2005, 213; Yin 2003, 40). Tarkastelen tässä kutakin näistä tekijöistä ja arvioin niiden toteutumista tässä tutkimuksessa.

Käsitevaliditeetilla (*construct validity*) viitataan tutkittavien käsitteiden ja suureiden oikeellisuuteen (Yin 2003, 40). Tämän tutkimuksen osalta se tarkoittaa siis sitä, että empiirisen osion on tuotettava vastaus tutkimusongelmaan: ” Kuinka poikkihallinnollinen verkostomalli toimii kaupunkiorganisaation palvelurakenteessa ja mitkä ovat toiminnan esteet ja edellytykset?”

Sisäisellä validiteetilla (*internal validity*) tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua sekä syy-seuraussuhteiden esittämistä (Eskola & Suoranta 2005, 213; Yin 2003, 40). Näin ollen se on relevantti vain sellaisissa tutkimuksissa, joiden tarkoituksena on osoittaa syy-seuraussuhteita. Sisäinen validiteetti osoittaa myös tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallintaa (Eskola & Suoranta 2005, 213). Koska tässä tutkimuksessa selvitetään verkoston toimintaan vaikuttavia tekijöitä, sisäinen validiteetti on oleellinen käsite luotettavuutta arvioitaessa. Sen toteutumiseksi tutkimuksessa on haastateltu useita henkilöitä. Lisäksi tuloksissa esitetään haastateltavien puheesta muutamia lainauksia, joilla havainnollistetaan esitettyjä johtopäätöksiä. Validiteettia tuovat myös monipuolinen erilaisten ja eritasoisten tutkimusmateriaalien käyttö empiirisessä osiossa sekä teoreettisen osan monipuoliset näkökulmat (verkostoteoriat, palveluteoriat, julkisorganisaation teoriat).

Ulkoisella validiteetilla (*external validity*) tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä sekä sen tieteellisen keskustelun määrittelemistä, johon tutkimus ottaa kantaa (Yin 2003, 40-43). Tässä tutkimuksessa on heti johdannossa tuotu ilmi, mihin keskusteluihin tutkimus osallistuu: verkostokeskusteluun sekä julkisorganisaatioiden ja palvelujen markkinoinnin keskusteluihin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa myös tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 2005, 213). Mikäli toinen tutkija siis hyödyntäisi kerättyä aineistoa, hänen johtopäätöksensä tulisi olla samanlaisia tässä raportissa esitettyjen johtopäätösten kanssa. Kuten sisäistä validiteettia, myös ulkoista validiteettia on tässä parannettu tuomalla esiin lainauksia, jotka havainnollistavat esitettyjä väittämiä.

Reliabiliteetti (*reliability*) osoittaa, että tutkimusmetodi kuten tässä haastattelut, voidaan toistaa ja saada samoja tuloksia uudestaan (Yin 2003, 40). Tähän on tässä tutkimuksessa kiinnitetty huomiota sekä teoreettista viitekehystä että haastattelurunkoa koottaessa: niissä on pyritty ottamaan huomioon monipuolisesti erilaisia verkoston toimintaan ja vaikutuksiin vaikuttavia tekijöitä, joita eri tutkijat ovat verkostotutkimuksessa ja yleisemminkin yhteistyösuhteita tutkittaessa havainneet.

Ongelmana laadullisessa haastattelussa on aina tutkijan subjektiivisuus. Laadullisen aineiston laadun arvioinnille ei olekaan onnistuttu luomaan yhtäläistä kriteeristöä kuten kvantitatiivisen tutkimuksen kohdalla, ja eri koulukunnat kiistelevät yhä keskenään sopivista mittareista.

7 Empiiriset tutkimustulokset

Kuten johdannossa esittelin, tämän tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan tarkastelemalla Helsingin kaupungin Yritysmönteinen kumppani -hankkeen pilottiprojektia, jossa on mukana kolme Elinkeinopalvelun koordinoimaa palvelupolkua. Tässä luvussa esittelen ensin tutkimuksen case-tapaukset, jonka jälkeen tarkastelen kutakin kolmesta case-polusta itsenäisenä tapauksenaan.

Ensimmäinen näistä on yksityisen tapahtumajärjestäjän lupaprosessin sujuvoittamiseen tähtäävä polku, jonka vetovastuussa on Helsingin kaupungin Tapahtumayksikkö. Tässä polussa pyritään helpottamaan etenkin aloittelevien tapahtumajärjestäjien lupahakemuksia ja yksinkertaistamaan prosessia asiakkaan näkökulmasta. Toinen polku keskittyy aloittelevan yrittäjän lupahakemusten selkeyttämiseen ja yksinkertaistamiseen. Vetovastuussa tässä polussa on yrityksen perustamisneuvontaan keskittynyt YritysHelsinki-yksikkö. Kolmannen pilottipolun tavoitteena on helpottaa yrittäjien tontin ja toimitilan hankintaan liittyviä seikkoja kokonaisvaltaisesti. Vetovastuussa palvelupolussa on Elinkeinopalvelu huolimatta siitä, että tila-asiat eivät sen ydinalueeseen toistaiseksi varsinaisesti kuulu.

Koko pilotointihankkeen tavoitteet voidaan Helsingin kaupungin näkökulmasta jakaa yleisesti kahteen päätavoitteeseen: 1) ensinnäkin näiden nyt muodostuneiden palvelupolku-kehitysverkostojen ja -työryhmien rakentaminen ja 2) yritysmönteisen palvelukulttuurin kehittäminen ja toimeenpano kaupungin toiminnassa. Palvelupolut muodostavat siten vain osan Yritysmönteinen kumppani -hanketta. Kunkin palvelupolun ympärille on rakennettu työryhmä tai projektiryhmä, jossa varsinainen kehitystyö suunnitellaan. Työryhmä on ikään kuin otos itse verkostosta, joka on siten laajempi. Työryhmässä toimijat edustavat joko omaa virastoaan tai vaihtoehtoisesti yritysmaailmaa. Verkostoa varten rakennettujen työryhmien työtä on takana noin vuosi, joten on sopiva aika tarkastella niitä tämän tutkimuksen puitteissa. Lopullisia tuloksia ei vielä näiden polkujen osalta kuitenkaan voida arvioida.

Polkujen suunnittelu ja kehitys liittyy kokonaisuudessaan elinkeinostrategian toimintaperiaatteiden käytäntöön vientiin, kun huomattiin, että yrityksille suunnatut palvelut menevät yli hallintokuntien eikä niitä voi siten yksi yksikkö itsenäisesti kehittää. Kriteerinä pilotoitaviksi poluiksi tuli siten se, että ko. palveluita tarjotaan useassa Helsingin kaupungin hallintokunnassa. Toisena kriteerinä oli se, että Elinkeinopalvelulla on valituissa palveluissa merkittävä rooli.

Tarkastelen seuraavaksi kutakin kolmesta case-verkostosta itsenäisenä tapauksenaan. Luvun viimeisessä alaluvussa tarkastelen verkostohaasteiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia näiden polkujen kesken. Analyysi perustuu luvussa viisi esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Keskeisimmät teemat analyysissä ovat siten toimijat, resurssit ja toiminnot. Lisäksi osittain empiriainkin kautta nousseita teemoja ovat oppimisen ja julkisorganisaation teemat, joita keskeisyytensä takia tarkastellaan omina alaotsikoinaan. Kaikki teemat ovat joiltain osin keskenään päällekkäisiä, joten käsittelen niitä osittain useaan kertaan eri näkökulmista.

7.1 Polku 1: Yksityisen tapahtumajärjestäjän lupaprosessin sujuvoittaminen

Yksityisten tapahtumajärjestäjien lupaprosessin sujuvoittamisen polussa (*polku 1*) päätavoitteena on kehittää sähköinen palvelujärjestelmä, jossa tapahtumajärjestäjä voisi hakea tarvittavat luvat (esimerkiksi maankäyttö, liikennejärjestelyt, meluilmoitus, pelastus- ja turvallisuussuunnitelma, sähkö-, vesi- ja erikoisluvat) sekä löytää muun muassa erilaiset ohjeistukset ja tapahtuma-alueiden kartat (Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu 2009).

Polun verkoston pohjana on se, että tapahtumamarkkinointi on alana Suomessa suhteellisen uusi ja haastateltujen mukaan se näkyy vielä kaikissa toiminnoissa voimakkaasti. Lupaprosessin osalta nykyisellään tapahtumajärjestäjä saattaa joutua tekemään jopa 14 eri lupahakemusta kaupungille yhtä tapahtumaa varten. Kaupungin lupien hakeminen on edelleen kuitenkin vain pieni osa tapahtuman järjestelyjä ja erilaisia lupahakemuksia saatetaan tarvita myös muualle. Eriyksen kiinnostavaa tässä polussa on se, että Elinkeinopalvelun tapahtumayksikkö on myös itse tapahtumajärjestäjä, joten polun rakentamisella ja verkostojen tiivistämisellä helpotetaan myös Tapahtumayksikön omaa

työtä tapahtumien lupa-anomuksien osalta. Myös tapahtumakentän ja -alan tuntemus on siten tällä vastuuyksiköllä jo valmiiksi hyvä.

Toimijat

Polun kehittäjäverkostossa on virallisesti mukana yhteensä 13 eri viraston edustajia, kolme Elinkeinopalvelun ja Tapahtumayksikön edustajaa, neljä Helsingin Yrittäjien ja Helsingin seudun kauppakamarin nimeämää yritysedustajaa sekä kaksi ulkopuolista palvelumuotoilukonsulttia. Polku koskettaa laajasti koko kaupunkia, joten myös kehittäjäverkosto käsittää suurimman osan kaupungin virastoista. Se on haastateltujen toimijoiden mielestä hyvin kattava ja monipuolinen. Projektipäällikön mukaan toimijoita kuitenkin karsittiin osittain sen mukaan kuinka paljon eri virastot ovat mukana tapahtumien lupa-asioissa päivittäisessä työssään ja esimerkiksi Opetusvirasto jäi pois pienen ja ajoittaisen roolinsa takia. Pienemmän ryhmän etuna on tiettyjen toimijoiden resurssien säästyminen muihin kohteisiin.

Silloin on turha ”rasittaa” heitä tämmöisellä enkä usko että he itsekään katsovat että se olisi järkevää.

(Projektipäällikkö)

Joidenkin haastateltujen mielestä työryhmän toimijoiden suuri määrä voi lisäksi olla riski. Kuitenkin samat sitoutumisen ja yhteisymmärryksen haasteet, joista keskustellaan myöhemmin tässä luvussa, tulisivat todennäköisesti esiin myös pienemmässä työryhmässä.

Sinänsä verkoston ei nähty muuten poikkeavan kaupungin aikaisemmista verkostoista ja yhteistyösuhteista paitsi yrittäjien mukanaolon kautta. Erityisesti yrittäjät kokivatkin oman mukanaolonsa erittäin tärkeäksi. Yrittäjiä pyrittiin ottamaan mukaan mahdollisimman erilaisista lähtökohdista erilaisilta toimialoilta ja saamaan myös sitä kautta diversiteettiä verkostoon. Etenkin yrittäjät kokivat vahvasti, että työryhmän työ olisi ollut vähemmän arvokasta, jos yrittäjien edustajia ei olisi ollut mukana. Myös kaupungin edustajien mielestä yrittäjien mukana olo oli virkistävää ja tärkeää. Seuraavat esimerkit kuvastavat hyvin eri toimijoiden suhtautumista yrittäjien mukanaoloon.

Väitän, että tämä olisi ollut täysin turha työryhmä ilman yrittäjien, jotka kuitenkin oikeasti käyttävät näitä palveluita, näkökulmaa.

(Yrittäjä)

Mielestäni oli kiva että siellä oli muitakin (kuin kaupungin edustajia) koska siihen tulee heti lisää verkostoitumista ja saadaan ehkä semmoinen yhteinen kieli että puhutaan samoista asioista.

(Virkamies)

Tämmöistä uudistusta ei voi eikä pidä tehdä siten että se tehdään vain sisäisistä lähtökohdista.

(Hankkeen päällikkö)

Haastateltujen mielestä hyvä verkostosuhde vaatii jo lähtökohtaisesti sen, että mukana on erilaisia näkökulmia, sillä muuten ei synny mitään uutta. Kaupungin toimintoja on perinteisesti kehitetty organisaatiolähtöisesti ja muutos asiakaslähtöisyyteen muuttaa merkittävästi koko organisaation ajatus- ja toimintamalleja. Yrittäjien mielestä muutos on kuitenkin välttämätön tulevaisuuden toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. Haastatellut yrittäjät korostivat yrittäjä-näkökulman tärkeyttä kaikissa Elinkeinopalvelun kehittämisprojekteissa ja yrittäjien tärkeyttä kaupungille kokonaisuudessaan.

Se (yrittäjien mukana olo) voi tuoda ihan uusia ajatuksia vaikka tuntuu että yrittäjäyys ei liity mitenkään tähän toimialaan niin kyllä se liittyy.

(Yrittäjä)

Yrittäjien osuus työryhmässä oli edelleen pieni kaupungin virkamiehien määrään verrattuna ja toisen haastatellun yrittäjän mukaan yrittäjiä saisi olla jatkossa enemmänkin mukana. Yrittäjien motivaationa lähteä mukaan työryhmään kehittämään polkua oli paitsi yleisesti yrittäjäyden edistämiseen liittyvät seikat, myös se, että kehitystyöryhmä edisti toimintoja suoraan oman yrityksen toimialalla eli tapahtuma-alalla. Koska yrittäjien kirjo

kaupungilla on laaja, koettiin oman alan yrittäjyyden tukemisen hankkeet erityisen tärkeiksi.

Työryhmän toimintaa helpotti toimijoiden motivaation lisäksi se, että kokonaisuudessaan tapahtumakenttä on Suomessa toistaiseksi pieni, joten suurin osa toimijoista tunsi toisensa hyvin jo entuudestaan. Koska tapahtumayksikkö on yksikkönä melko tuore toimija kaupungilla, siihen tutustuminen oli monille uutta. Myöskään haastatellulla viraston edustajalla ei ollut aikaisempia yhteistyökokemuksia tapahtumayksikön kanssa, vaikka muiden virastojen kesken yhteistyötä oli tehty jo paljon ennestään. Toimijoiden osalta kaupungilla haasteena on se, että palvelu on perinteisesti ollut hyvin henkilösidonnaista tai yrittäjien suhteet kaupunkiin ovat olleet hyvin henkilösidonnaisia. Tämä asettaa ongelmia useastakin näkökulmasta: käytännössä syntyy ongelmia, kun kaupungin toimijat eläköityvät tai muuten vaihtavat tehtäviä ja toisaalta julkisorganisaation tasapuolisuuden vaatimuksen näkökulmasta palvelun ei pitäisi olla lainkaan henkilösidonnaista. Yrittäjien osalta uusien yrittäjien kannalta henkilösuhteiden kautta toimiva palvelu on haasteellista, kun taas kokeneemmat tapahtumajärjestäjät tietävät henkilötasolla kenen tulee ottaa yhteyttä missäkin asiassa.

Palvelu ei voi perustua vain henkilöön, koska sen prosessin pitäisi pystyä pyörimään ilman henkilösuhteitakin että se olisi semmoinen ilmiselvä palvelu kaupungilta kaupungin asukkaille.

(Projektipäällikkö)

Henkilötasolla kehittäjäverkoston toimijoiden kokoonpano oli hyvä poikkileikkaus erilaisista ihmisistä. Työryhmän toimijat pyrittiin valitsemaan siten, että heillä olisi jokapäiväinen tai lähes jokapäiväinen kosketuspinta yrittäjien asioihin ja tapahtumiin. Virkamiehissä oli paljon uudistushaluisia, mutta toisaalta mukana oli myös toimijoita, jotka ehkä ajattelivat asioita sen kautta, miten asiat tulevat omassa työssä muuttumaan ja vaikeutumaan, vaikka lopputulos olisikin asiakkaan kannalta parempi. Asiakaslähtöisyys ei tällöin yleensä toteudu ja pitkät perinteet ja työurat ja vakiintuneet käytännöt tekevät sen, että ajatellaan liikaa menneen kautta. Tämä jättää uudistukselle vain vähän tilaa.

Haastateltujen mielestä muutamilta toimijoilta puuttuikin juuri asiakaslähtöisyys. Kaikki eivät nähneet kokonaiskuvaa kaupungin palveluista ja sitä, miten muutoksilla helpotetaan tulevaisuudessa loppukäyttäjän tilannetta. Kuitenkin kun asiat ovat työryhmässä menneet eteenpäin, on kaikkien lopulta pitänyt hyväksyä muutokset ja kehitys. Erilaiset mielipiteet olivatkin monen mielestä työryhmän keskeisintä antia.

Ja ainahan sitä on sitä muutosvastarintaa että siihen pitää vaan tottua.

(Yrittäjä)

Pääosin suhtautuminen kaupungin puolta oli kuitenkin positiivista haastateltujen mielestä. Erityisesti Elinkeinopalvelun toimijoissa on haastatellun yrittäjän mielestä yrittäjähenkisiä ihmisiä, joiden on ollut helpompi ymmärtää yrittäjien ongelmia ja toiveita. Muissa virastoissa saattoi olla enemmän ongelmia esimerkiksi joidenkin henkilöiden sitoutumisen kanssa. Tähän saattoi vaikuttaa se, että kaupungin edustajien paikat työryhmässä olivat virastokohtaisia kun taas yritys edustajien paikat olivat henkilösidonnaisia. Näin virastojen edustajat saattoivat vuorotella tapaamisissa tai vaihtua jopa kokonaan projektin aikana kun taas yrittäjien edustajilla ei ollut varsinaista mahdollisuutta sijaistajiin. Sitoutuminen oli tällöin yritys edustajilla voimakkaampaa.

Toimijoiden välisessä vaihtuvuudessa oli virastojen välillä eroja. Periaatteessa projektin aikana olisi haastateltujen mielestä toivottavaa, että samat ihmiset pysyisivät mukana, koska näin kehitys ja ymmärrys lisääntyisivät varmemmin. Osalla virastoista oli kuitenkin vain pieni rooli työryhmässä ja verkostossa eikä vaihtuvuutta varsinaisesti koettu ongelmallisena, vaan tieto oli kulkenut sisäisesti henkilöiden välillä viraston edustajan vaihtuessa. Kuitenkin etenkin keskeisten virastojen kohdalla koettiin tärkeäksi, että edustaja oli aina paikalla ja mielellään sama. Virastojen johdon sitouttaminen nousi tässä esiin keskeisenä tekijänä.

Etenkin yrittäjien edustajat kehuivat toimijoiden olevan ”hyviä tyyppejä”. Ennakkoajatukset toiminnan kankeudesta ja ankeudesta osoittautuivat vääriksi, sillä ihmiset olivat yllättävänkin luovia ja motivoituneita. Mukaan oli saatu haastateltujen mukaan luovaa ja innostunutta porukkaa, mitä kuitenkin pidettiin lähinnä onnekkana

sattumana. Toiveena tietenkin olisi, että työryhmän innostus edustaisi koko kaupunkia, minkä kuitenkin pelättiin olevan haavetta.

Toimijoista haastatellut mainitsivat vielä erityisesti palvelumuotoilukonsultit, joiden mukanaolo työryhmässä koettiin tärkeäksi. Konsulttien ulkopuolisuus ja riippumattomuus toivat haastateltujen mukaan verkostoon lisäarvoa.

*Jos se olisi ollut kaupungin itsensä vetämä niin sekin olisi ollut ehkä vähän...
Se että siellä oli riippumattomat tahot, jotka tekevät palvelumuotoilua, mun mielestä se oli hyvä asia.
(Yrittäjä)*

Resurssit

Resursseista nousi haastatteluissa keskeisimpänä esiin itse toimijat ja toisaalta perinteisten fyysisten resurssien olemassaoloa pidettiin ehkä itsestään selvyytenä. Työryhmässä mukanaolo vaatii toimijoilta aktiivisuutta, sitoutumista ja rehellisyyttä. Osallistuminen vie aikaa, mutta se ei pelkästään riitä, vaan ryhmään täytyy myös tuoda sisältöä ja ideoita ja olla valmis keskustelemaan aktiivisesti.

*Täytyy osoittaa sellaista tiettyä intohimoa siihen mihin ollaan pyrkimässä.
(Projektipäällikkö)*

Tapahtumayksikön mukaan toimijoita on pyritty aktiivisesti kannustamaan ”avaamaan suunsa”. Toimijoiden täytyy olla ihmisinä ekstroverttejä ja nauttia esiintymisestä sen verran, että puheenvuoroja on antoisaa kuunnella. Kokemus erilaisista verkostoista ja työryhmistä helpottaa toimimista.

Hyvä verkostosuhde vaatii haastateltujen mielestä lisäksi hyvän vetäjän, joka pystyy johtamaan joukkoa tehokkaasti ja johdonmukaisesti. Tapahtumayksikön vetämistä helpotti se, että yksikön omat intressit ovat myös asiassa omien tapahtumien järjestämisen kautta.

*Se näkyy prosessissa jos vetäjä on oikeasti kiinnostunut aiheesta.
(Yrittäjä)*

Käytännön resursseista esiin nousi fyysisten tilojen tarve työryhmän kokouksiin. Haastateltujen mukaan oli hyvä, että nykyiset tilat olivat hyvien kulkuyhteyksien päässä Helsingin keskustassa, sillä hankalan matkan päässä olo olisi saattanut laskea motivaatiota sekä aiheuttaa aikatauluongelmia toimijoille. Ainakin yrittäjät kokivat tilat kuitenkin ”virastomaisiksi”. Esimerkkinä virikkeellisestä tilasta voidaan ajatella esimerkiksi Aalto yliopiston Design Factory:ä Espoon Otaniemessä, jossa pidettiin uusien sosiaali- ja terveysalan palvelupolkujen avaustyöpajoja. Yleensä riittävän isojen tilojen löytyminen näin isolle ryhmälle voi olla hankalaa.

Toiminnot

Hankkeen sujumista on helpottanut selkeä tarve kehitystyölle, jonka kaikki toimijat ovat sisäistäneet heti projektin alusta alkaen. Selkeän tarpeen olemassaolon kautta toimijoiden motivaatio on ollut korkealla.

*Se on oikeastaan avannut silmät sille, että miten – esimerkiksi juuri tämän tapahtumapolun osalta – että miten me ollaan voitu järjestää näin typerästi että ihmisen pitää tapahtumaa varten hakea niin kauhean monta lupaa. Että se on tehty tosi hankalaksi ja vaikeaksi.
(Hankkeen päällikkö)*

Työryhmän toiminnan alussa kului haastateltujen mukaan paljon aikaa tilanteen ja toimijoiden hahmottamiseen ennen kuin päästiin varsinaiseen työhön. Toimijoita tuli mukaan työryhmään koko ajan lisää, mikä haastateltujen mukaan ehkä kuvastaa tapahtumanjärjestämistä yleisemminkin alana. Kriittistä työryhmän perustamisessa oli yhteisen tavoitteen luominen ja viestintä eli se, että on olemassa konkreettinen päämäärä, jota kohti edetään.

*Täytyy olla yhteinen suunta, halu ja päämäärä.
(Yrittäjä)*

Kokonaisuudessaan polussa edettiin haastateltujen yrittäjien mielestä yllättävänkin nopeasti eteenpäin ja saatiin tuloksia aikaiseksi. Lupaprosessin sähköistäminen on saatu pilotointivaiheeseen, mistä haastatellut olivat iloisia ja ylpeitäkin. Asiakkaan kannalta tärkeintä on se, että lupahakemusten tekeminen on asiakkaalle helppoa ja ”yhden-oven-periaatteella” toimivaa. Tämä tarkoittaa sitä, että hallintokunnat voivat pallotella hakemuksia keskenään, mutta tämän ei tarvitse näkyä loppukäyttäjälle, vaan hän saa tarvitsemansa palvelun käytännössä yhdestä paikasta.

Kaupungin virastot ovat kuitenkin hyvin itsenäisiä eikä ”yhden oven -periaate” siten haastatellun yrittäjän mukaan voi nykyisellään toimia. Toimintojen kehittäminen tapahtumien lupaprosessin osalta hyödyttää kuitenkin myös kaupunkia itseään, sillä kaupunki toimii myös itse tapahtumajärjestäjänä. Siten myös tätä kautta saadaan säästöjä ja tehokkuutta kaupungille. Selvimmin kaupunki säästää lupahakemusten kautta esimerkiksi henkilöstökuluissa, kun lupahakemuksia käsittelee monen eri ihmisen sijaan vain muutama työntekijä. Vaikka konkreettisten hyötyjen, kaupungille syntyvien säästöjen ja tehostusarvioinnin arviointi oli haastatelluille hankalaa, kaikki uskoivat, että säästöä syntyy tehostuksen kautta ainakin hallinnollisten toimintojen kautta. Toimintojen tehostaminen tulee silloin etenkin päällekkäisyyksien poistumisen kautta.

Yrittäjien säästöt arvioitiin selkeästi suuriksi. Kustannushyötyä saadaan etenkin ajan säästön kautta sitten, kun käyttöön saadaan yhteinen lomake tai hakumenettely eikä yrittäjän tarvitse täyttää monia hakemuksia kaupungille.

*Siis totta kai säästöhan on ihan massiivinen näille yrityksille. Että jos pienyrittäjä joutuu tekemään 14 eri hakemusta sen sijaan että se tekee yhden niin onhan se työajastakin ihan eri asia.
(Yrittäjä)*

Yrittäjät lähtivät mukaan työryhmään yrittäjyyden kehittämisen innostamina. Taustalla molemmilla haastatelluilla yrittäjällä oli henkilökohtainen halu helpottaa omaa työtä ja tutustua virastoihin ja niiden ihmisiin henkilökohtaisesti. Kehitystyön idea oli niin hyvä, että mukaan haluttiin lähteä, vaikka yrittäjien ennakko-odotukset kaupunkiorganisaation kehitystyöstä olivat skeptisiä.

Toimintojen osalta useat haastatellut näkivät jonkinlaisia eroja eri virastojen toimintatavoissa ja -kulttuureissa. Osa virastoista nähtiin esimerkiksi enemmän ”äijävirastoina”, kun taas toiset ovat lähtökohtaisesti naisvaltaisempia. Eniten viraston prosesseihin vaikuttaa kuitenkin haastateltujen mukaan niiden koko, ei niinkään toimintakulttuuri tai sektori.

Yhtenä kehittämistyön haasteena mainittiin myös poliittinen päätöksenteko kaupunkiorganisaatiossa, sillä virastot toimivat lautakuntien ja yrittäjien ristipaineessa. Lautakuntien toimijoilla saattaa olla erilaista tietoa ja näkemyksiä kehitystarpeista kuin kaupungin palveluiden asiakkailta eli tässä yrittäjillä. Virkamiehet toimivat näiden kahden osapuolen välillä kuitenkin varsinaisen päätösvallan ollessa lautakunnilla. Tässä tutkimuksessa ei mennä syvemmälle kaupunkiorganisaation monimutkaiseen poliittiseen päätöksentekoon, mutta maininta tästä ristipaineesta on oleellinen kehitystyöryhmän toiminnan haasteista keskusteltaessa.

Johtaminen merkitys verkostossa nähtiin enemmänkin projektin vetämisenä ja koordinoitina.

Enemmänkin sellaista emännöintiä tai houstaamista.

(Yrittäjä)

Tapahtumayksiköllä ei ilmennyt halua vahvaan johtamiseen eikä se olisi ehkä ollut mahdollistakaan omistajuuskysymyksen takia, sillä päätöksenteot ovat kuitenkin aina eri virastoilla. Yhden haastatellun mukaan jos asioita olisi haluttu viedä voimakkaammin läpi, olisi silloin ehkä tarvittu myös voimakkaampaa johtamista. Vastuu projektista oli kuitenkin selkeästi tapahtumayksiköllä. Haasteellinen johtamiskysymys tämän tyyppisessä

matriisiorganisaatiossa on se, miten saadaan linjaorganisaatiot sitoutettua projektiin. Linjaorganisaatioiden pitää kokea asia riittävän tärkeäksi niin, että siihen sitoudutaan paitsi henkilötasolla myös virastojen tasolla ja johdon tasolla.

Tapahtumayksikkö sai kuitenkin kiitosta hyvin hoidetuista käytännön järjestelyistä, joiden nähtiin helpottavan työryhmän toimintoja. Tapahtumayksikön kokemus tapahtumien järjestämisestä näkyi näidenkin kokousten järjestelyissä niin, että esimerkiksi aikataulut työryhmän tapaamisten osalta pitivät hyvin.

Työryhmän tapaamisten ja keskustelujen lisäksi hankkeen toiminnoista tärkeitä olivat safarikäynnit eli tutustumiskäynnit erilaisten tapahtumajärjestäjien yrityksiin. Niitä tehtiin noin 10 kappaletta ja osallistuminen oli aktiivista ja innostunutta, joidenkin haastateltujen mielestä jopa polun suurinta antia. Safareissa nähtiin yrittäjien työtä ja olosuhteita käytännössä, mikä auttoi muodostamaan kokonaiskuvaa tapahtuma-alan yrittäjyydestä.

Prosesseissa, yhteisissä tapahtumissa, workshoppeissa ja vierailuilla on ehkä ensimmäistä kertaa selvinnyt kaikille virastojen edustajille kuinka suppeasta näkökulmasta me tiedetään mitä tapahtuman järjestäminen oikeasti tarkoittaa.

(Projektipäällikkö)

Verkoston toimintojen tulevaisuus oli monille haastatelluille epäselvää ja haastatteluissa ilmeni erilaisia näkemyksiä siitä, miten työn tulisi jatkua. Yhteinen mielipide oli, että projektin seurannan olisi hyvä jatkua jollain tasolla. Yrittäjien mielestä varsinaisen työn tulee tulla päätökseen jossain vaiheessa, sillä muuten se ei ole enää motivoivaa työryhmälle, jos mitään konkreettista uutta ei synny. Joidenkin haastateltujen mielestä taas 1-2 kertaa vuodessa kokoontuminen ja hankkeen jatkoseuranta olisivat kuitenkin tärkeitä.

Seuraava kriittinen vaihe haastateltujen mielestä tulee olemaan sähköisen prosessin pilotointi, jonka haastatellut toivovat olevan riittävän laaja ja huolella tehtävä. Sähköisen palvelun kanssa on vaarana, että palvelu tehdään liian monimutkaiseksi, mikä vaikeuttaa asioita entisestään, sillä vanhat yrittäjät kuitenkin tuntevat aikaisemman systeemin ja

osaavat sitä käyttää. Ylipäätään erilainen suhtautuminen sähköistämiseen tuli esimerkiksi eri sukupolvien välillä ilmi voimakkaasti.

Kokonaisuudessaan polku oli erityisen onnistunut ja nopea. Toimijoiden mukaan vuodessa lähdettiin tyhjältä pöydältä ja saatiin aikaan sähköinen lupaprosessi aina pilotointivaiheeseen saakka. Haastateltujen mielestä verkostomallia kannattaa levittää edelleen muuallekin kaupungin toimintoihin, niiltä osin kun se sopii niihin, mutta ei väkisin.

Mielestäni tämä meidän työryhmä on hyvä esimerkki siitä, että (kaupunki) ei ole niin jäykkä, jos me ollaan vuodessa saatu aikaan, että siellä tehdään nyt sitä sähköistä palvelua.

(Yrittäjä)

Yllättävänkin helppoa ja hedelmällistä.

(Yrittäjä)

Vaikka työryhmän aikaansaannoksiin oltiin toistaiseksi tyytyväisiä, yrittäjät kaipasivat kaupungin ja yrittäjien välisen yhteistyön kehittämistä kokonaisuudessaan. Kaupungilta kaivattiin enemmän kohtuullisuutta ja yhteistyötä esimerkiksi tapahtumien siivouskustannusten kohdalla.

Suhteet

Tunnelma verkoston sisällä on ollut hyvä. Monet haastatelluista osallistuvat paljon vastaaviin työryhmiin, joten työryhmän kokouksiin osallistuminen ei eronnut muiden työryhmien työskentelystä juurikaan. Virastojen välisiä eroja esimerkiksi kommunikaatiossa ei välttämättä huomattu, vaan erojen ajateltiin pohjautuvan kunkin osallistujan persoonaan. Lähinnä haastatellut olivat huomanneet riskin, että isoissa virastoissa asiat jäävät helposti muiden asioiden varjoon ja hukkuvat massaan.

Ihanteellisessa ja toimivassa verkostossa henkilökemiat ihmisten välillä ovat sujuvat, mutta ennen kaikkea haastateltujen mielestä työryhmällä pitää olla yhteiset asiat ja säännöllisiä tapaamisia, jotta verkosto syntyy ja toiminta on luontevaa. Henkilöiden ja samoin virastojen sitoutuminen mainittiin erityisen tärkeänä ja kriittisenä.

Kehitystyöryhmän toiminnan osalta virastojen itsenäisyys tuli ilmi useissa haastatteluissa. Siinä nähtiin sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä, sillä yleisesti suuri itsenäisyys voi vaikeuttaa prosessien muuttamista ja yhtenäistämistä sekä ylipäätään yhteistyötä muiden virastojen verkostossa. Vaikka asiakaslähtöisyys toteutuisi kunkin viraston näkökulmasta, ei se välttämättä toteudu kokonaisuutena asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Kuten jo toiminnoista keskusteltaessa mainittiin, virastot toimivat myös tietyllä tavalla lautakuntien puristuksessa. Tämä tarkoittaa että viraston pitää pystyä toimimaan suhteessa sekä asiakkaaseen, muihin virastoihin että lautakuntiin ja poliittisiin päättäjiin.

Luottamus rakentui haastateltujen mielestä luontevasti prosessin aikana. Toimijoille oli myös järjestetty erityistilaisuuksia ja illanviettoja, jotka tarjosivat mahdollisuudet tutustua muihin toimijoihin epävirallisemmassa kontekstissa. Näin ainakin yhteydenottokynnys madaltuu ja ihmiset tulevat tutummiksi.

Yllättävän hyvä ja rento tunnelma.

(Yrittäjä)

Toimijoiden välisiä suhteita pyrittiin rakentamaan myös epävirallisen ohjelman kautta. Yhteiset illanvietot ja tapahtumavierailut ja safarit olivat haastateltujen mielestä hyvä lisä toimintaan. Kun ollaan poissa toimistomaisesta ympäristöstä ja tapahtumajärjestäjän osaamisalueella, se luo toimijoiden välille erilaisen suhteen ja motivaation.

Julkisorganisaatio

Kaupunkiorganisaation organisaatiokulttuuri näkyy verkoston toiminnassa samalla tavoin kuin kaupungin toiminnassa yleensäkin eli organisaatio on hyvin linjaorganisaatio. Joissain virastoissa menettelyt ovat jäykemmät ja joissain vapaammat. Erot olivat haastatellun

virkamiehen mielestä merkittäviä etenkin päätöksenteon kannalta eli esimerkiksi siinä, mitkä asiat päätetään lautakunnissa ja mitkä päätetään viranomaispäätöksellä. Osalla virastoista on enemmän päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä eikä päätöksenteko aina mene niin sujuvasti kuin yrittäjät toivoisivat. Verkoston vaikutusta tähän on vaikeaa vielä arvioida haastateltujen mielestä sillä monet asiat ovat aika henkilösidonnoisia kaupungilla yleisesti.

Verkoston toimijoiden keskinäinen tutustuminen ja yhteistyö ovat kuitenkin lisänneet ainakin ymmärrystä kaupunkiorganisaation toiminnan taustoihin. Yhden yrittäjän mukaan on keskeistä huomata, että luvat liittyvät yleisesti ihmisten viihtyvyyteen tapahtumissa eivätkä ole vain yrittäjien kiusaksi kaupungin suunnalta. Myös virkamiesten turhautuminen joihinkin lakeihin ja säännöstöihin, joille hekään eivät voi mitään, tuli uutena yrittäjille.

Haastateltujen yrittäjien mielestä julkinen palvelu on aina lähtökohtaisesti hidasta, kun taas yritysmaailmassa vaaditaan ketterämpää toimintaa. Virkamiesten joukossa on hyvin erilailla suhtautuvia persoonia. Osa ymmärtää yrittäjyyden tärkeyden hyvin ja haluaa edistää yrittäjyyttä mutta kokonaisuudessaan se ei näy aidosti koko virkemieskentässä eikä Yritysmuotoinen kumppani -slogan ole toteutunut kaikkialla. Laajemmalla näkökulmalla katsottaessa kuitenkin koko hyvinvointiyhteiskunta rahoitetaan pk-yrityksien tarjoamien työpaikkojen kautta, joten sen ymmärtäminen ja siihen panostaminen ovat tärkeitä seikkoja tulevaisuudessa.

Että ajateltaisiin tätä pienyrittäjälähtöisesti ja mietittäisiin, kuinka paljon he (pienyrittäjät) tuovat sitä hyvinvointia myös heille (kaupunki). Että kun yrittäjillä menee hyvin, he pystyvät työllistämään, sitä kautta tulee verovaroja ja sitten myös virkamiehet saavat nauttia hyvinvointiyhteiskunnan palveluista. Että ei olisi sitä vastakkainasettelua.

(Yrittäjä)

Haastateltujen mukaan kaupunki ei ole julkisesti kertonut riittävästi yritys- ja asiakaslähtöisestä tavoitteestaan. Julkisemmalla toiminnalla voisi olla vaikutus myös virkamiesten asenteisiin. Sisäistä viestintää verkoston ja työryhmän työn etenemisestä ja

saavutetuista tuloksista oli jonkin verran, mutta sen tehokkuuden arviointia varten tarvittaisiin laajemmat haastattelut kaupungin sisällä.

Oppiminen

Kokonaisuuden hahmottaminen on tuonut lisää ymmärrystä päivittäiseen työhön. Tiedon puute puolin ja toisin on voinut johtaa ymmärtämättömyyteen ja sitä kautta ongelmiin. Tapahtumajärjestäjät eivät ole välttämättä ymmärtäneet, miten paljon lait ja asetukset vaativat tiettyjä lupia ja käytäntöjä. Ymmärryksen kautta muiden toimijoiden prosessit ja rajoitteet on helpompi hyväksyä.

Jokaisessa meissä on asuu myös asukas, joka käy tapahtumissa. Että se on tullut sitten heille (virkamiehet) lähemmäksi, että ahaa, tämmöisestä asiasta on kysymys ja me ollaankin vaan osa koneistoa. Että miten voitaisiin oikeasti helpottaa omaa elämää ja tapahtumajärjestäjien elämää.

(Projektipäällikkö)

Oppimista on tapahtunut molempiin suuntiin. Tapahtumajärjestäjillä ei ole aina ollut niin syvästi tietoa siitä, että asioita määrittelee laki tai asetukset. Heille on ehkä ollut uutta että suuri osa rajoituksista ja säädöksistä on viranomaismääräyksiä ja osa jopa lakisäätteisiä määräyksiä. Yrittäjien on ollut helpompi hyväksyä lomakkeet ja anomusmenettelyt kun on ymmärretty, etteivät virkamiehetkään voi niihin kaikkiin vaikuttaa. Samoin tapahtumajärjestäjät ovat päässeet kertomaan omista lähtökohdistaan ja haasteistaan tapahtuman järjestelyihin liittyen.

Se on aukaissut silmät siihen, että miksi jossain virastossa ei kenties ymmärretä tapahtumamaailmaa. Että he eivät tietysti tiedä eikä heidän tarvitsekaan tietää. Mutta on ollut hienoa päästä kertomaan että tämmöisistä asioista ja näkökulmista tapahtumajärjestäjä tekee tämän ja tosiaan se kaupunki on vaan se yksi pieni ranskalainen viiva siellä muiden kokonaisuuksien joukossa.

(Projektipäällikkö)

Samoin kaupungin viranomaiset ihmettelevät, miksei tapahtuman aikataulua tai ohjelmaa voida laittaa lukkoon kuutta kuukautta tai vuotta aikaisemmin. Sitten ne (tapahtumajärjestäjät) kertovat syyt että taitelijat eivät ole vielä kiinni tai rahoitus ei ole vielä kunnossa, ja sitten niille (virkamiehet) on auennut että ahaa, että ei se ole helppoa sekään.

(Projektipäällikkö)

Konkreettisia oppimiskokemuksia saatiin etenkin safarikäynneiltä, joissa päästiin näkemään yrittäjien työtä käytännössä. Muuten oppiminen oli haastatelluille lähinnä kontaktien ja suhteiden luomista. Se on kuitenkin merkittävää, sillä useat asiat virastoissa toimivat henkilösuhteiden kautta. Henkilökohtainen tutustuminen madaltaa kynnystä yhteydenotolle. Myös muiden virastojen työnkuvaan tutustuminen oli haastatelluille hyödyllistä.

Tällä hetkellä tuntuu että se suurin anti oli se yhteisen ymmärryksen lisääntyminen ja verkostoituminen. Että tullaan enemmän tutuiksi ja ymmärretään toistenkin näkökulmia.

(Virkamies)

Ehkä ensimmäistä kertaa on selvinnyt kaikille virastojen edustajille kuinka suppeasta näkökulmasta me tiedetään mitä tapahtuman järjestäminen oikeasti tarkoittaa. Että jos tapahtumaa tehdään, tehdään semmoinen 15-20 ranskalaista viivaa ja yksi niistä viivoista on kaupunki. Ja ylipäätään tapahtumajärjestäjä miettii että se nyt sitten hoituu tuossa ohessa.

(Projektipäällikkö)

Haastatelluilla yrittäjillä on pitkä kokemus tapahtumien järjestämisestä, joten he tuntevat prosessit ja virastojen tehtäväkentät melko hyvin jo entuudestaan. Varsinaista oppimista ei siis siihen suuntaan juuri tapahtunut. Yrittäjätkin kuitenkin korostivat henkilösuhteiden muodostamista ja verkostoitumista myös muiden yrittäjien kanssa.

*Kaikki perustuu ihmisten tuntemiseen ja siihen, että tiedät miten toimia.
(Projektipäällikkö)*

Palvelumuotoilu mainittiin työkaluna erikseen, sillä se oli monille uutta ja kiinnostavaa. Sitä aiotaan jatkossa yrittää käyttää muissakin yhteyksissä kaupungilla laajemmin. Perustyö vie kuitenkin virastoissa aikaa, joten käyttöä ei välttämättä voida aktiivisesti edistää resurssien puutteen takia.

Käytännön hyödyt

Käytännön hyödyt tulevat näkymään, kun sähköinen lupahakemus saadaan täyteen käyttöönsä pilotointivaiheen jälkeen. Myös tapahtumapaikkojen karttojen kokoaminen yhteen paikkaan tuo käytännön helpotusta yrittäjille eli asiakkaille.

Virkamiesten työ tulee helpottumaan, kun päällekkäisyyksiä toimintojen osalta saadaan poistettua. Samoin virkamiehille pystytään paremmin turvaamaan se, että yhdellä tapahtumalla on vain yksi nimi rekisterissä ja voidaan olla varmoja, että puhutaan aina samasta tapahtumassa toisten virastojen kanssa. Nykyisellään yhdellä tapahtumalla on voinut eri hakemuksissa olla useita, keskenään erilaisia nimiä, mikä on luonut toisinaan epävarmuutta virastoissa.

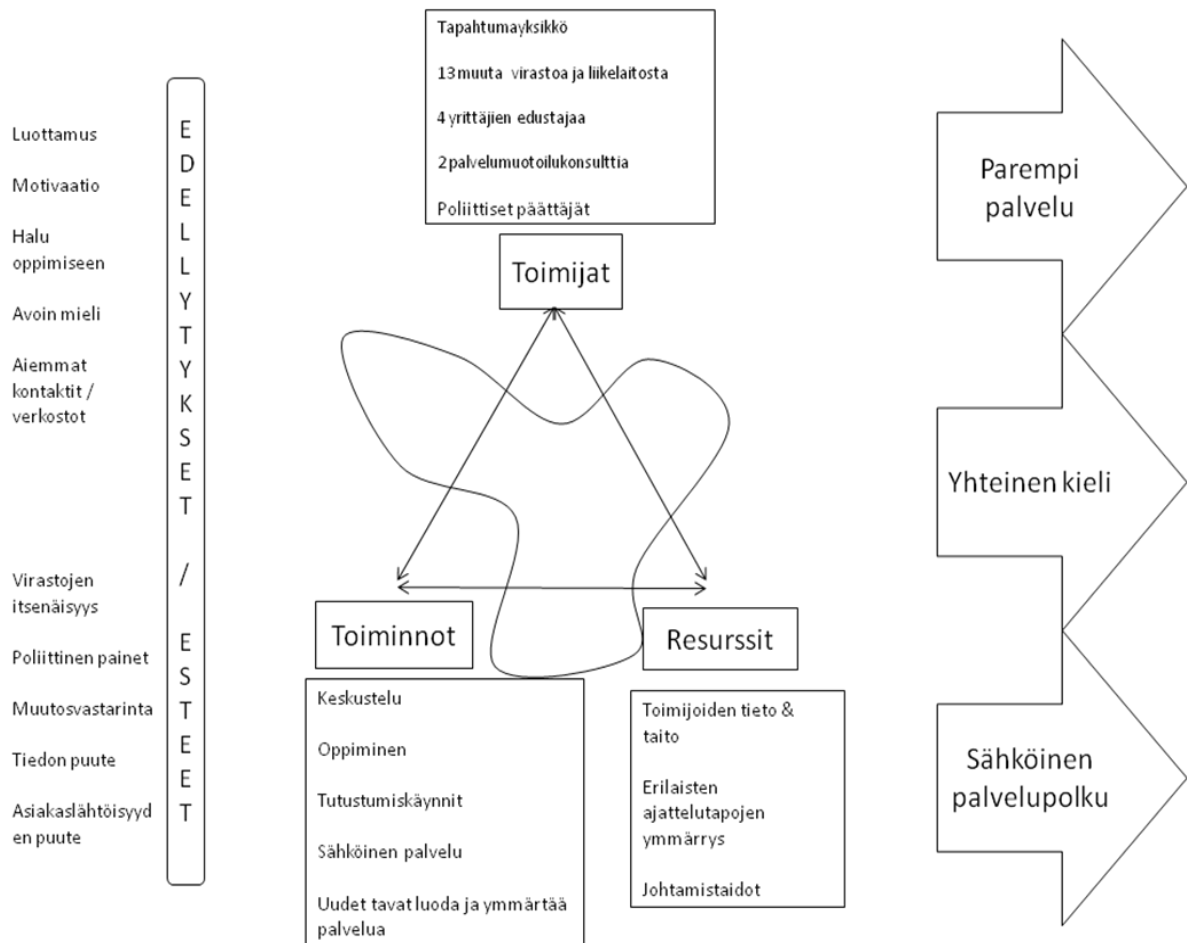
*Kaikille säästöjä.
(Yrittäjä)*

Parhaimmillaan hankkeen kautta on koko tapahtumajärjestäjien ammattikentän arvostusta kohotettu. Tapahtumayksikkö on jo prosessin aikana saanut palautetta siitä, miten hienoa on, että kaupunki on alkanut myös itse tekemään tapahtumia. On myös arvostuksen osoitus, että tapahtumajärjestäjien lupaprosessin palvelua kehitetään. Parasta on ollut monen toimijan mukaan se, että on päästy yhteisen pöydän ääreen keskustelemaan asioista. Myös kaupungin imagolle pilotointiprojekti on ollut eduksi. Sen tiedon levittämiseen kannattaakin jatkossa panostaa entistä enemmän.

On myös ollut hienoa levittää sitä tietoa ulkopuolelle, että kaupunki oikeasti miettii ja panostaa siihen, miten ihmiset viihtyvät tässä kaupungissa.

(Projektipäällikkö)

Kuviossa 9 on koottuna tässä esitellyt polun 1 keskeisimmät empiiriset löydökset. Kuvion pohjana on käytetty luvussa viisi esitettyä tutkimuksen teoreettista viitekehystä.



Kuvio 9. Polun 1 keskeisimmät löydökset.

7.2 Polku 2: Kaupungin eri yksiköiden kytkeminen yrityksen perustamisneuvontaan

Kaupungin eri yksiköiden kytkeminen yritysten perustamisneuvontaan (*polku 2*) keskittyy kehittämään kaupungin palvelua niin, että yrittäjä tietää heti kehen hänen pitää ottaa yhteyttä ja mistä hän saa lisätietoja yrityksen perustamiseen ja toiminnan käynnistämiseen liittyvien asioiden hoitamiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi toimitilat, myyntipaikat, toimitilavuokraukset, tontit, hankinnat, palotarkastukset ja lupa-asiat. (Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu 2009.)

Toimijat

Polun 2 työryhmä koottiin YritysHelsingin yrityksen perustamisneuvonnan ympärille. YritysHelsinki on luonnollinen lähtöpiste polulle, sillä sen ydintoiminta on aloittavien yrittäjien neuvonta ja ohjaaminen jatkotoimintoihin eri virastoihin ympäri kaupunkia. Virastoista mukaan kehitystyöryhmään pyydettiin ne, joiden kanssa asiakkaiden uskottiin asioivan eniten yrityksen perustamisvaiheessa. Yhteensä virastoja tuli näin mukaan kahdeksan. Niistä keskeisimpiä ovat polun projektipäällikön mukaan Pelastuslaitos, Ympäristökeskus ja Rakennusvalvontavirasto. Yrittäjiä työryhmään tuli Helsingin Yrittäjien edustajina kaksi. Lisäksi mukana oli neljä yritysneuvojaa YritysHelsingistä sekä erityissuunnittelija Elinkeinopalvelusta. Työryhmässä oli näin kokonaisuudessaan 16 toimijaa. Lisäksi työryhmän toiminnassa oli mukana kaksi kaupungin ulkopuolista palvelumuotoilukonsulttia.

Haastateltujen mukaan työryhmän toimijoiden kokoonpano oli hyvä ja kaikki olivat hyvin motivoituneita yhdessä tekemiseen. Erityisen hyvää oli haastateltujen mukaan se, että mukana oli käytännön työtä tekeviä ihmisiä, joilla on päivittäistä kosketuspintaa polun asioihin. Sekä yrittäjät että myös virastot olivat motivoituneesti ja aktiivisesti mukana verkostossa ja työryhmässä. YritysHelsingille oli projektipäällikön mukaan jopa yllätys, ettei yksikään pyydetystä virastoista kieltäytynyt vaan kaikki olivat aktiivisesti mukana.

Resurssit

YritysHelsingillä on erinomaiset lähtökohdat olla toivottu ”yhden oven piste”, mutta sen olemassaolosta ja palveluista eivät kovin monet aloittavat yrittäjät tai Helsingin kaupungin virkamiehet tiedä. Resursseja tiedottamiseen tai mainontaan ei kuitenkaan tällä hetkellä ole ja myös neuvonta-ajat itsessään ovat jatkuvasti liian pienten resurssien puristuksessa. Yrittäjät joutuvat odottamaan jopa 2-3 viikkoa saadakseen tapaamisajan YritysHelsingin yritysneuvontaan, joten kaupungin muiden neuvontapalvelujen tulisi olla kunnossa ja sellaisia, että yrittäjä voi helposti myös itse etsiä tietoa.

Yrittäjien puolelta osallistuminen verkoston toimintaan on vaatinut ajallisia resursseja, jotka ovat joskus olleet haasteellisia, sillä työryhmässä mukana olevat yritykset ovat pieniä. Samoin virastojen päivittäinen työ ei ole aina mahdollistanut resurssien irrottamista kehitystyöryhmän toimintaan siinä määrin kuin olisi ollut toivottavaa.

Toiminnot

Työryhmän keskeisin toiminta keskittyi hahmottamaan aloittavan yrittäjän tarpeita lupasioissa ja helpottamaan asiakkaan hakuprosessia lisäämällä kaupungin virastojen välistä yhteistyötä. Koska varsinaista konkreettista lopputulosta ei – verrattuna polun 1 lupaprosessin sähköistämistavoitteeseen – määritelty, tärkein tavoite oli tuoda toimijoita yhteen ja avata keskustelua lupaprosessin sujuvoittamiseksi. Tämän tavoitteen sivutuotteena saatiin aikaan eri toimialojen tarkistuslistoja, joissa läpikäydään uuden yrittäjän lupahakemusten tarvetta alakohtaisesti. Nämä listat helpottavat etenkin YritysHelsingin omien yritysneuvojien työtä jatkossa.

Projektin alku oli haastateltujen mukaan hidas, minkä takia hanke on kokonaisuudessaan venynyt. Alussa käytettiin paljon aikaa tulevan suunnitteluun, mikä olisi joidenkin haastateltujen mukaan voitu viedä läpi tehokkaammin. Näin olisi päästy ripeämmin itse asioiden kehittämiseen. Paine eri puolilta verkostoa sai asiat lopulta rullaamaan ripeämmin.

Työryhmän tapaamisia järjestettiin säännöllisesti siten, että aina ainakin keskeisimmät virastot (Pelastuslaitos, Ympäristökeskus, Rakennusvalvontavirasto) pyrittiin saamaan mukaan ja muita virastoja tarpeen mukaan. Yrittäjät olivat erityisesti alussa aktiivisesti mukana. Kiinnostusta aktiiviseen osallistumiseen oli yrittäjien puolelta kyllä myöhemminkin, mutta kuten jo resurssien kohdalla todettiin, koska yritykset ovat pieniä ja yrittäjät kiireisiä, ei osallistuminen aina ole ollut mahdollista. Samoin virastojen kohdalla työryhmän kokouksiin osallistuminen ei aina ole ollut mahdollista resurssien vajavaisuuden takia.

Työryhmän toimintaa leimasi ennen kaikkea virastojen itsenäisyys. Virastot kaupungin sisällä ovat perinteisesti olleet kaikki hyvin itsenäisiä ja aikaisemman käytännön mukaan YritysHelsinki asioi virastojen kanssa yleensä virastopäällikön tai osastopäällikön kautta. Tämä käytäntö muuttui polun projektipäällikön mukaan 6-7 vuotta sitten, jonka jälkeen YritysHelsinki on tarvittaessa ottanut yhteyttä suoraan tarvittavaan virastoon ja ylimääräiset mutkat ovat siten jo poistuneet osin. Työryhmän kautta saadut henkilökohtaiset kontaktit kuitenkin helpottavat yhä suorien kontaktien löytymistä ja käyttämistä käytännön tasolla.

Virastot puolestaan tekevät jo nyt haastatellun virkamiehen mukaan erittäin paljon yhteistyötä keskenään, ja työtavat on siten jo saatu hyvin joustaviksi. Yrittäjän kannalta keskeisimmät ongelmat verkoston toiminnan suhteen ovat liittyneet tiedon puutteeseen. Yrittäjä ei välttämättä tiedä, mitä pakollisia lupia tai vaatimuksia hänen täytyy täyttää eikä toisaalta myöskään sitä, mitä vapaaehtoisia palveluja kaupunki voisi yrittäjälle tarjota. Yrittäjä ei välttämättä tule ajatelleeksi, mitä kaikkea kaupungilla on tarjota.

Ei ole tietoa eikä osata hakea sitä tietoa.

(Yrittäjä)

Vaikka virastoilla on aikaisempaakin yhteistyötä keskenään, haastateltu yrittäjä toivoisi virastojen yhteistyön olevan saumattomampaa. Tämän näkemyksen mukaan virastot työskentelevät niin itsenäisesti, että ne eivät aina tiedä toistensa työskentelystä ja siitä, mitä toinen virasto tekee missäkin tilanteessa.

Keskustelun lisäksi työryhmän keskeistä toimintaa olivat tutustumiskäynnit eli safarit erilaisten yrittäjien luo. Nämä olivat haastateltujen mukaan erittäin onnistuneita ja antoisia käyntejä. Safarien kautta saatiin myös lisää yrittäjänäkökulmaa verkoston toimintaan varsinaisten yrittäjä-jäsenten lisäksi.

Kehitystyön tulevaisuuden suhteen haastateltujen näkemykset poikkesivat jonkin verran keskenään. Yhtä mieltä haastatellut olivat siitä, että asiakaslähtöisyyden kehittäminen ei saa loppua projektin päättymisen jälkeen. Verkoston luonnin jälkeen suhteet vaativat ylläpitoa ja säännöllisiä tapaamisia, etenkin kun henkilökunta eri virastojen kohdalla vaihtuu.

Yhteydenpito on erittäin tärkeää.

(Projektipäällikkö)

Projektipäällikkö on kokenut yhden viraston mukaan saamisen ongelmallisena. Syynä tähän voi olla se, että kun samoja virastoja ja yhteyshenkilöitä toimii useissa poluissa, toimijat saattavat jossain vaiheessa tuntea kyllästymistä ja motivaation puutetta. Onkin tärkeää, että yhteistyö ja yhtymäkohdat eri hankkeiden ja polkujen kanssa huomioidaan eikä tehdä kaupungin sisällä päällekkäistä kehitystyötä. Haasteellista työryhmän toiminnan kannalta on ollut toimijoiden yhteensaattaminen. Aikatauluongelmaa on onnistuttu vähentämään tai välttämään sopimalla kokouksista erityisen hyvissä ajoin ryhmän kesken. Silti aika on monella tapaa haastava resurssi, josta on keskusteltu jo resurssit -luvussa yllä.

Vetovastuu polusta on YritysHelsingillä, jolle kuuluu myös verkoston ylläpitäminen, joka on osa kehitystyötä. Projektin alkuvaiheessa vetämistä kaivattiin enemmän, mutta sen jälkeen toimijat ovat olleet hyvin mukana kehitystyössä ja johtaminen on ollut enemmänkin suhteiden ylläpitämistä, tapaamisten järjestämistä ja organisointia sekä YritysHelsingin omien neuvojen tietojen päivittämistä ja koulutusta. Verkosto ei kuitenkaan toimi itsestään, vaan vaatii koordinoitua.

Me ollaan se aktiivinen puoli ja siten johtaminen tulee meiltä koska me ollaan myös aloitteentekijä.

(Projektipäällikkö)

YritysHelsinki sai kiitosta hyvin hoidetusta koordinoinnista. Ihmisiä ei juuri tarvitse tällaisessa tilanteessa haastateltujen mielestä johtaa, vaan johtaminen työryhmässä oli enemmänkin tapahtumien ja asioiden johtamista. Keskeistä oli luoda avoimuutta ja positiivisuutta sekä pitää keskustelua kasassa. Toimijoiden saaminen paikalle ja tilanteen muodostaminen ovat käytännön esimerkkejä tilanteen ja asioiden johtamisesta.

Tilanteen johtamista, keskustelun johtamista.

(Yrittäjä)

Kaupungin palveluitten osuus on kuitenkin vain yksi osa yrityksen perustamisessa, ja yrityksen perustamisneuvonnan palvelussa täytyy huomioida kaikki, mikä liittyy yrityksen perustamiseen. YritysHelsingillä on käytössään laaja asiantuntijaverkosto, jossa kaupungin virastot ovat mukana yhtenä asiantuntijana. Kokonaisuutena perustamisprosessi on huomattavasti laajempi kuin mitä se on kaupungilta tarvittavien lupien osalta. Polun verkoston täytyy tehdä läheistä yhteistyötä myös kaupungin ulkopuolelle ja yhteistyö esimerkiksi koko pääkaupunkiseudun kanssa on tärkeää. Yrittäjille kaupungin rajat eivät ole merkityksellisiä vaan he tarvitsevat palvelua jopa yli kuntarajojen.

Suhteet

Kaupungin ja yrittäjien välisen **kumppanuuden** kehittäminen nousi tärkeänä teemana haastatteluissa esiin. Suurin hyöty palvelupolun toimijoille ovatkin tähän mennessä olleet suorat kontaktit muihin toimijoihin. Henkilökohtaisella kontaktilla esimerkiksi eri virastoihin tuotettiin lisäarvoa.

Konkreettista työtä tekevien henkilöiden yhdessä toimiminen ja kontaktit, siitä on eniten hyötyä.

(Projektipäällikkö)

Virastot ovat hyvin erikokoisia, joten toimintamalleissa on eroja. Pienen viraston sisältä oikean henkilön löytäminen on paljon helpompaa kuin suuremman viraston sisältä. Siksi palvelupolku on erityisen tärkeä, jotta kaikista virastoista saadaan nimettyä ainakin yksi toimija yhteyshenkilöksi. Hänen kauttaan saadaan tarvittaessa tietoa muista kontakteista tai henkilöistä. Yrittäjien motivaation lähteenä taas on mahdollisuus edistää yrittäjyyttä sekä kaupungin ja yrittäjien välistä vuorovaikutusta. Haastatellun yrittäjän mukaan kaupunki ei ole huomionnut ja hyödyntänyt koko sitä potentiaalia, joka liittyy Helsingissä oleviin pk-yrityksiin.

Suhtautuminen verkoston toimintaan oli haastateltujen mukaan pääasiassa myönteistä ja paneutunutta. Pelkona kuitenkin on, että työryhmän ulkopuolella asenne saattaa olla varautuneempi. Palvelupolku-konsepti saatetaan edelleen kokea jonkin verran vieraaksi ja sisällöltään epämääräiseksi. Etenkin työryhmän ulkopuolisessa viestinnässä ei välttämättä päästä sille konkreetian tasolle kuin toivottaisiin.

Jos se ei ole 100 % selkeä, että se menee heti jakeluun, silloin se tarkoittaa että prosessin hallitseminenkin on vaikeaa, koska on vaikeaa selittää abstraktia asiaa.

(Yrittäjä)

Virkamiehet työskentelevät paljon yhdessä, ja he tunsivat toisiaan jo entuudestaan. Verkoston kautta heille ehkä syntyi lisäksi jonkinlainen yrittäjyyside. Tässä vaiheessa on kuitenkin vaikeaa arvioida, miten yhteiset kokemukset kehitystyöryhmässä toimimisesta tulevat virkamiesten arjessa jatkossa näkymään. YritysHelsinki kuitenkin kannusti toimijoita avoimeen ilmapiiriin ja keskusteluun.

Ei siellä nyt sulkeutunutta ilmapiiriä ollutkaan mutta he heittivät ihan aktiivisesti vettä kiukaalle että tulisi avoimuutta sinne juttuun ja rentoutta. Dynaamisesti veivät sitä juttua minun mielestä eteenpäin.

(Yrittäjä)

Keskustelu olikin haastateltujen mielestä avointa ja toimijat pyrkivät tuomaan avoimesti mielipiteitään esille. Hyvään verkostosuhteeseen kuuluu toimijoiden mielestä tärkeimpänä luotettavuus. On tärkeää, että puhutaan samaa kieltä, aikataulut pitävät ja tavaran ja palvelun laatu pitää. Myös joustavuus mainittiin tärkeänä ominaisuutena. Haastatellun mukaan se, että ihmiset tuntevat toisensa on tärkeää sen takia, että silloin ei kangistuta liian formaaliin puhekieleen tai käytökseen. Haastatellun mukaan työryhmässä oli olemassa automaattinen perusluottamus, sillä kaikki toimijat olivat jotain kautta verkostoon valittuja.

Mitä kautta tämmöiset verkostosuhteet kuitenkin aukeavat, aluksi ollaan virallisia mutta kun jäsenet tuntevat toisensa niin sitten on helpompaa esittää asioita.

(Yrittäjä)

Julkisorganisaatio

Vaikka lähes kaikilla työryhmän toimijoista oli alusta alkaen joustava asenne, on vaikeaa sanoa säteileekö se henkilöiden takana oleviin organisaatioihin. Julkishallinto on lähtökohtaisesti kuitenkin globaalistikin jäykempää kuin yksityinen talous, ja alku muutokselle on jo sellaisenaan hyvä asia.

Se on hyvän verkostosuhteen edellytys että käyttäytyy sen maaston mukaisesti. Että tiedostaa sen että kaupungilla ollaan formaalisempia kuin yksityisellä puolella.

(Yrittäjä)

Tasapuolisuuden vaatimus kaupungin toiminnassa täytyy ottaa aina huomioon. Kaikilla pitää olla mahdollisuus olla mukana toiminnassa. Eettisiä kysymyksiä tulee eteen esimerkiksi siinä, voiko kaupungin työntekijä suositella yrittäjille tiettyjä suunnittelijoita.

Myös YritysHelsingillä on toiminnassaan tasapuolisuuden vaatimus, vaikka yritysneuvojat eivät lähtökohtaisesti ole virkamiehiä. He kuitenkin edustavat toimijoina kaupunkia. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että ei voida suosia tiettyjä yrityksiä esimerkiksi

suosituksia annettaessa. Lisäksi tavoitteena täytyy olla antaa kaikille asiakkaille mahdollisimman hyvä palvelu ja mahdollisimman paljon tietoa. Esimerkiksi YritysHelsingin asiakkaista noin 35 % on maahanmuuttajia, joilla on usein keskimääräistä heikompi tietämys yrityksen perustamisesta. Tietoa siis tarvitaan.

Haastatellun yrittäjän mukaan Helsingin kaupungilla on jo pitkään ollut kehittämisen paikka siinä, että kaupunki on perinteisesti halunnut tehdä kaiken itse. Yrittäjät eivät siten osaa tarjota kaupungille palveluja, kaupunki ei osaa kilpailuttaa eikä löytää sopivia yrityksiä ja pelisäännötkin ovat monesti sekavat. Tämä laajemmalti kaupunkia koskeva huomio on oleellinen myös palvelupolkujen kehittämiseen liittyen. Tiedon määrän lisääminen ja tiedon ryhmittely esimerkiksi www-sivustolla hyödyttäisi paitsi yrittäjiä myös kaupunkia itseään. Vaikka itse lupahakemusprosessi ei olisi toistaiseksi sähköinen, on sähköisen tiedonhaun mahdollisuudet hyvä hyödyntää.

Haastatellun virkamiehen mukaan verkoston haasteet eivät kuitenkaan johdu niinkään kaupungin julkisorganisatorisesta asemasta vaan enemmänkin verkoston suuresta koosta ja erilaisten toimijoiden suuresta määrästä. Kaupunkia on vaikeaa verrata sellaisenaan yksityisiin organisaatioihin Suomessa, sillä Helsinki on organisaationa omassa kokoluokassaan. Pienemmässä kaupunkiorganisaatiossa monet ongelmat saattaisivat olla helpommin ratkaistavissa tai ongelmat olisivat luonteeltaan erilaisia.

Oppiminen

Tietämys verkoston eri virastojen toiminnasta on lisääntynyt etenkin YritysHelsingin ja virastojen välillä huomattavasti. Oppimista on tapahtunut useaan suuntaan: virastoilla ei ollut aikaisemmin juurikaan tietoa yrittämisestä eikä YritysHelsingin olemassaolosta ja toiminnasta, ja yritysneuvojilla taas ei ollut tietoa tietyistä substanssiasioista. YritysHelsingin kannalta tärkeintä oli saada lisää tietoa eri virastojen toiminnoista. Se mahdollistaa jatkossa paremman asiakaspalvelun aloitteleville yrittäjille. Tiedon määrä lisääntyi myös ei-virallisissa asioissa, jotka kuitenkin helpottavat toimijoiden omaa työtä. Myös yrittäjille YritysHelsinkiin tutustuminen oli uutta ja arvokasta. Lisäksi pienyrittäjien välinen keskinäinen verkostoituminen mainittiin tärkeäksi, jotta nämä voisivat esimerkiksi

yhdessä tarjota kaupungille hankintoja. Virastojen keskinäiset verkostot taas olivat haastatellun virkamiehen mukaan jo hyvällä mallilla. Esimerkiksi Pelastuslaitos on jo vuosia toiminut moninaisissa verkostoissa. Jokapäiväisessä työssä yhteiset toimintamallit ovat hioutuneet, eikä palvelupolun kehitysverkoston nähty tuoneen tältä kannalta katsottuna uutta sisältöä.

Käytännön hyödyt

Vaikka polku on edelleen kesken, on siitä haastateltujen mukaan jo saatu selkeitä hyötyjä etenkin tietämyksen lisääntymisen kautta. Tärkeimpänä niistä mainittiin konkreettinen sopimus yhteistyöstä ja konkreettinen yhteistyömalli. Myös erilaiset eri alojen *tarkistuslistat* on jo saatu aikaisiksi työryhmän työn pohjalta. Sitä voidaan pitää työryhmän työskentelyn keskeisenä sivutuotoksena.

Taloudellisen hyödyn ajattelemisen oli haastateltujen mukaan vielä vaikeaa ja sen suora laskeminen voi olla vaikeaa myös jälkikäteen. Työajan säästön kautta sitä on kuitenkin mahdollista hahmottaa ja laskea. Aikaa säästyy etenkin asiakkaalta ja lupaviranomaisilta, kun asiakas tulee suoraan oikeaan virastoon ja hänen paperinsa ovat valmiina. Myös YritysHelsingin neuvojen aikaa saattaa näin säästyä ja ainakin hakemusten käsittelyaikojen lyhenemisen kautta saadaan säästöjä. Taloudellinen säästö ei kuitenkaan haastatellun mukaan voi oikeastaan olla polkujen päätavoite, vaan asiakaslähtöisyyden tulee olla tärkeintä ja kustannustehokkuus tulee sivutuotteena asiakaspalvelun parantamisen myötä.

Ennen kaikkea asiakkaan etu, mutta onhan se kaupungin omienkin toimintojen kannalta. Että mitä jouheammiksi me saadaan ne prosessit, sitä pienemmällä energialla ne menevät eteenpäin.

(Virkamies)

Tärkeintä polussa oli luoda verkostot, tuoda toimijat yhteen ja kuvata yhteinen palvelupolku. Tulevaisuudessa verkoston toivotaan laajentuvan ja yhteistyön tiivistyvän entisestään.

Ollaan edelleen alkuvaiheessa, mutta suunta ei voi olla kuin parempaan; verkostot laajenevat ja tiivistyvät.

(Projektipäällikkö)

Myös sähköinen palvelujen kehittäminen on tulevaisuuden haaveissa. On puhuttu esimerkiksi konkreettisista asiakastileistä, joissa asiakas itse hallitsisi ja jakaisi omia tietojaan eri virastojen kesken. Tuleva sähköinen työpöytä tulee luultavasti helpottamaan jo tätä prosessia jonkin verran. Kuitenkin seuraava kehityskohde voisi olla sähköistämisprosessi, jossa saataisiin lisää ajan ja itse työn säästöä, kun asiakkaan kerran täyttämät tiedot olisivat suoraan kaikkien viranomaisten käytössä.

Haastatellun virkamiehen mukaan kehitysprojektin työryhmän työskentelyn jatkaminen sellaisenaan ei kuitenkaan ole järkevää, vaan tavoitteet ja vastualueet tulisi jakaa uudelleen, jos kehitystyötä halutaan edelleen jatkaa. Konkretian synnyttäminen olisi seuraava tärkeä tavoite myös toimijoiden motivaation kannalta.

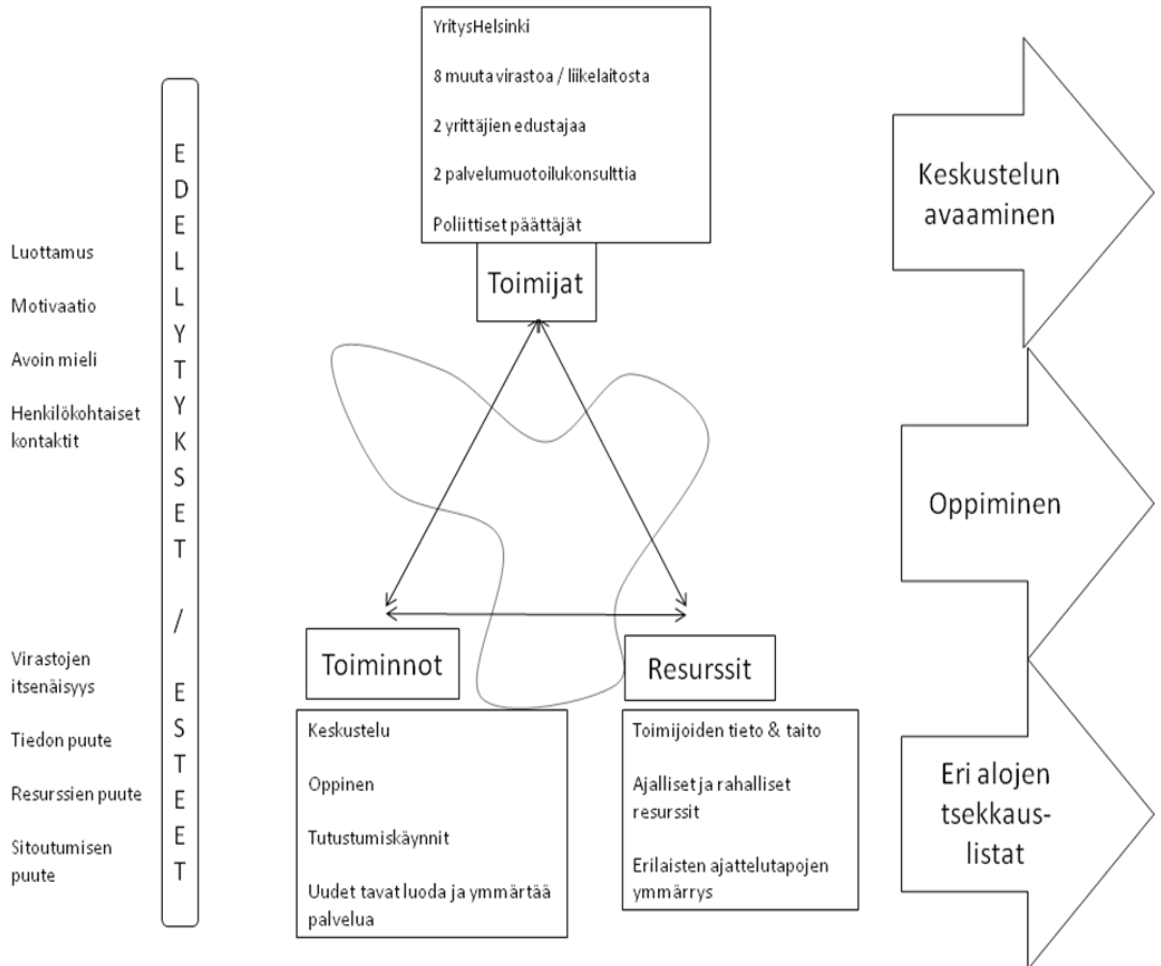
Se on kyllä haasteellista viedä tällaista eteenpäin että oikeasti tulee niitä tuloksia. Että se ei jää että todetaan, että tuo on ongelma mutta eletään sen kanssa.

(Virkamies)

Yhteistyön signaali on olemassa ja se menee eteenpäin.

(Yrittäjä)

Kuviossa 10 on koottuna tärkeimmät empiiriset löydökset polun 2 osalta. Nämä ovat hyvin pitkälti samoja kuin polun 1 kohdalla.



Kuvio 10. Polun 2 keskeisimmät löydökset.

7.3 Polku 3: Toimitilan tai tontin hankinta tilojen käyttöönottoon

Viimeinen kolmesta polusta liittyy toimitilan tai tontin hankintaan tilojen käyttöönottoon (*polku 3*). Etenkin pienten ja keskisuurten yritysten sijoittuminen kaupunkiin halutaan tehdä aikaisempaa helpommaksi muun muassa parantamalla tiedonsaantia vapaista tiloista ja tonteista samoin kuin erilaisista velvoitteista. Myös eri toimijoiden välistä yhteistyötä pyritään syventämään. Kaupungissa jo toimivat yritykset, joilla on esimerkiksi muutos- tai laajennustarpeita, kuuluvat myös projektin kohderyhmään. Esimerkkejä polun asioista ovat vapaat tontit, lupien haku- ja käsittelyajat. (Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu 2009.)

Tämän polun kohdalla yksilöhaastattelin ainoastaan polun projektipäällikköä, joten varsinaista analyysiä tuloksista ei voida aineiston kapeuden takia tehdä. Polku on kuitenkin osa tutkimusta, sillä on kuitenkin mielenkiintoista tarkastella myös tätä polkua ja verrata sen luonnetta muihin kahteen palvelupolkuun, joiden haastattelutulokset esittelin kahdessa aiemmassa alaluvussa.

Rakenne ja luonne

Polun kehittämistyöryhmän toimijat rakennettiin Elinkeinopalvelun ympärille. Työryhmän työn lähtökohdat olivat kuitenkin hyvin erilaiset muihin polkuihin verrattuna, sillä Elinkeinopalvelu ei varsinaisesti ole itse mukana yrittäjien toimitilan tai tontin hankintaan liittyvissä asioissa. Tämä roolin erilaisuus vaikutti ryhmän toimintaan, sillä muissa poluissa juuri vetävän organisaation oma motivaatio ja perehtyneisyys sekä resursointi vaikuttivat positiivisesti työryhmän toimintaan.

Polkua varten rakennettu verkosto oli kuitenkin laaja ja kattava. Työssä lähdettiin ensin liikkeelle melko laajalla tehtävän määrittelyllä, jossa projektipäällikön mukaan olisi ollut tärkeää heti alussa fokusoida tavoitteita enemmänkin, sillä kun toisessa päässä on pieni liikehuoneiston vuokraava yritys, esimerkiksi vaateliike, ja toisessa ääripäässä esimerkiksi tuotantolaitoksen rakentava yritys, joka ostaa tontin, verkoston haarukka on laaja. Tilapuolessa on siten yleensä paljon vähemmän toimijoita kuin rakentamismahdollisuuden sisältävässä vaihtoehdossa. Verkosto on siten hyvin laaja, mutta toimijoilla ja asioilla on

erilaisia painoarvoja. Se, että kaikilla verkostossa olevilla on erilainen rooli, johti siihen, että ajallisesti ei ollut mahdollista kokoonnuttaa koko projektiryhmää kovin usein ja työtä tehtiin usein pienemmissä ryhmissä. Vaikka työryhmä on ollut kattava, se edustaa kuitenkin vain pientä osaa varsinaisesta verkostosta, joka sen taustalta löytyy. Toimijoilta odotetaan projektipäällikön mukaan, että he toimisivat linkkeinä omiin verkostoihinsa ja sitä kautta työn tuloksia saataisiin levitettyä laajemmalle kaupungin sisällä.

Toimijoiden nimeäminen oli kunkin viraston päätettävissä itsenäisesti. Haastatellun projektipäällikön mukaan verkoston toimijoiksi valitut henkilöt ovat pääsääntöisesti olleet hyviä valintoja, mutta riskinä on, että vastaaviin kehitystehtäviin valitaan aina sama henkilö tietystä virastosta tai organisaatiosta, vaikka joku toinen ehkä saattaisi tuoda enemmän sisältöä juuri kyseessä olevaan kehitystyöhön. Verkoston koontivaiheessa myös havahduttiin useaan kertaan siihen, että keskeisiä toimijoita ei oltu kontaktoitu ja työryhmä siten laajeni heti alussa paljon alkuperäisestä. Yrittäjän toimitilahankinnan näkökulmasta katsottaessa huomattiin asian koskettavan yllättävänkin monia kaupungin virastoja ainakin jollain tasolla.

Verkoston toiminnan kannalta hankalaa oli projektipäällikön mukaan monien asioiden päällekkäisyys muiden polkujen, etenkin polun 2, kanssa. Myös toimijoiden sitoutuminen ja motivaatio kärsivät, kun samoja asioita käsiteltiin eri työryhmien kokouksissa. Yhteisten saumakohtien löytymisestä voi kuitenkin seurata hyvääkin kehitystä, kun kokonaisuudet hahmotetaan paremmin ja toimijat pääsevät paneutumaan asioihin ehkä tavallista paremmin. Yleisesti toimijoiden motivaatiot työryhmässä olivat projektipäällikön mukaan hyvin vaihtelevia. Ongelmallisena haastateltu näki joidenkin virastojen asenteen. Silloin edustetaan liian tiukasti omaa virastoa ja asiaa, ei nähdä kokonaiskuvaa eikä haeta kokonaisratkaisua, mikä olisi asiakkaan kannalta tärkeää ja parasta. Toisaalta myös vähättelemällä oman toimintakentän roolia pyritään välttämään vastuuta eikä olla valmiita muutokseen. Toimijoilta kuitenkin vaadittaisiin uskallusta, keskustelua, avautumista ja yhteistyön tekemistä. Haastatellun mukaan olemalla passiivisia keskusteluissa voidaan pyrkiä välttelemään omien toimintatapojen muuttumista.

Että siinä koen, että se ettei olla aktiivisia, on osittain tavallaan myös suojautumista, että voidaan säilyttää nykytila.

(Projektipäällikkö)

Haastatellun mukaan asioiden suunta on oikea ja tavoite asiakaslähtöisestä palvelusta erinomainen ja tärkeä. Keskustelun avaaminen ja erilaisten näkökulmien yhteensaattaminen on ollut tärkeää, samoin se, että on herätetty kipinä katsomaan asioita kokonaisvaltaisesti ja myös kokonaisedullisesti. Joku asia voi teettää jollekin virastolle työtä tai tuntua siltä, että omista tavoitteista joudutaan tinkimään. Tärkeää olisi kuitenkin asiakkaan ja kaupungin kokonaisedun korostaminen ja etsiminen.

Nämä asiat ovat niin monisyisiä että ei voida enää lähteä vain siitä, että nyt minä edustan tällaista näkökulmaa.

(Projektipäällikkö)

Haastatellun mukaan jokainen olettaa myös helposti omalta kohdaltaan, että asiat tehdään jo hyvin ja asiakaslähtöisesti. Asiakkaan näkökulmasta tilanne saattaa kuitenkin olla toinen, ja asiakkaalla voi olla vertailukohtaa esimerkiksi toisesta kaupungista. Kaupungin virkamiehillä ei välttämättä ole mitään vertailukohtaa, vaan asiat tehdään ”niin kuin ne on aina ennenkin tehty”.

Yrittäjiltä saadun palautteen mukaan vire verkoston toiminnassa on ollut positiivinen, mutta kaupungin prosessien toivottaisiin etenevän nopeammin. Osittain tähän vaikuttaa se, että toisin kuin kahdessa muussa polussa, joissa kehitys on selkeästi vetovastuussa olevan toimintayksikön oman toiminnan kehittämistä, tämän polun kohdalla täyspäiväinen vetäminen ei ole ollut mahdollista. Vaikka polku on Elinkeinopalvelun mielestä tärkeä, se on kuitenkin vain yksi asia muiden joukossa elinkeinokehityksessä, ei minkään yksikön ydintoimintaa.

Verkoston toiminnan edellytyksenä haastateltu mainitsee sen, että elinkeinopolitiikka on nostettu tärkeäksi asiaksi kaupungin johdon toimesta ja sitä on tuotu alusta asti esille. Verkoston työtä pohjustettiin siten, että elinkeinostrategian valmisteluun kytkettiin mukaan

eri toimijoita. Kun strategia oli valmis, tehtiin ns. virastokierros eli käytiin lähes kaikissa virastoissa kertomassa ja keskustelemassa kunkin roolista. Siten sitä jalkautettiin vähäisesti. Asiasta on myös keskusteltu paljon ja sitä on esitelty elinkeinoelämän järjestöille, yrittäjille ja kauppakamareille. Se on ollut haastatellun mielestä ehdotonta, jotta strategialle on saatu yleisen hyväksyntä.

Verkoston johtamisen kannalta mielenkiintoista on, että Elinkeinopalvelulla ei ole polussa varsinaista määräysvaltaa. Elinkeinopalvelun ei ole mahdollista määrätä virastoja tai uhata, että jos ette lähde mukaan, teemme tämän yksin tai otamme jonkun toisen tilallenne. Johtaminen on siten enemmänkin neuvottelemista eri osapuolten välillä ja eräänlaista myymistä ja vakuuttelua. Toistaiseksi projektiin ei ole tarvittu virastoilta rahallista panostusta, mikä olisi saattanut hankaloittaa asioita entisestään.

Tunnelma on kokouksissa ja pienryhmissä ja etenkin safari-vierailuilla ollut hyvä. Pääosin toimijat ovat olleet valmiita kohtaamaan ongelmia joita syntyy, kun virastot eivät tee tarpeeksi yhteistyötä. Toimintakulttuurin suhteen eri virastoissa on kuitenkin pieniä eroja. Toisissa toiminta on jäykempää ja toisilla se on jouhevampaa. Etenkin tiedonkulussa erot tulevat esiin, kun esimerkiksi edustaja työryhmässä vaihtuu. Enemmän eroa on kuitenkin viestinnässä yrittäjien ja kaupungin edustajien välillä. Kaupungilla totutaan aika nopeasti siihen että aikajänne asioiden etenemisessä on pitkä ja asioista pitää viestittää maltillisesti. Yrittäjillä on enemmän uskallusta, mahdollisuuksia ja kykyä ottaa riskejä sekä esittää asioita kärjistetympin.

Haastatellun mielestä toimiva verkostosuhde rakentuu ennen kaikkea luottamukselle, mikä taas edellyttää, että toimijat tunteva jo vähän toisiaan. Sen lisäksi, että mukana on oikeanlaisia ihmisiä, heidän täytyy olla tietynlaisessa asemassa omassa organisaatiossaan tai olla vuorovaikutustaitoisia siten, että he voivat ilman päätöksentekovaltaakin viedä asioita eteenpäin ja saada suostumuksen omassa organisaatiossaan. Tärkeimpiä projektin saavutuksia tässä vaiheessa on projektipäällikön mukaan ollut se, että jos ei ole vielä onnistuttu kääntämään koko kaupunkiorganisaation arvomaailmaa yrittäjämönteiseksi tai asiakaslähtöiseksi, tiettyä ajatusmaailmaa on kuitenkin onnistuttu vahvistamaan.

7.4 Polkujen välinen analyysi

Luvun seitsemän alaluvuissa käsitellen kunkin palvelupolun kehittäjäverkoston tutkimustuloksia yksitellen. Nyt pilotoituissa poluissa on paljon samoja elementtejä mutta myös joitain eroja verkoston luonteen ja toiminnan näkökulmasta. Tässä alaluvussa vedän yhteen näitä keskeisimpiä yhtäläisyyksiä ja tarkastelen erojen syitä ja seurauksia. Tämän jälkeen johtopäätöksissä luvussa kahdeksan tarkastelen näitä tutkimukseni empiirisiä löydöksiä suhteessa aiemmin esitettyyn teoriaan ja niiden pohjalta muodostamaani teoreettiseen viitekehykseen. Luvun lopuksi muodostan näiden pohjalta empiirisen viitekehyksen, jossa on koottuna keskeisimmät empirian kautta esiinnousseet asiat.

Toimijat, resurssit ja toiminnot

Verkostojen käsittelyn keskiössä olivat tässä tutkimuksessa palvelupolkujen kehitysverkostot ja näiden ympärille kootut kehitystyöryhmät. Ryhmien tarkastelussa keskityin toimijoiden, resurssien ja toimintojen kautta hahmottamaan verkostojen luonnetta ja rakennetta. Verkostomainen rakenne oli selkeä kaikissa palvelupoluissa. Eri virastojen linkittymistä toisiinsa kuvaa Barabásin (2002) mallin *monikeskinen verkosto*, jonka teoreettisen määritelmän esittelin luvussa 2.2. Sen mukaan tällainen verkosto kuvaillaan monikeskiseksi verkostoksi, joka koostuu useista alaverkoista ja niiden toiminnoista, joita yhdistävät kunkin alaverkon ydinorganisaatioiden väliset linkit.

Että tavallaan tässä on – jos tämän piirtäisi – niin erikokoisia pallukoita ja solmukohtia joista aukeaa uusia yhteyksiä.

(Projektipäällikkö, polku 3)

Kehitystyöryhmien toimijat voidaan ryhmitellä projektipäälliköihin ja muihin Elinkeinopalvelun edustajiin, virastojen ja liikelaitosten edustajiin, yritysten edustajiin, palvelumuotoilukonsultteihin sekä poliittisiin päätöksentekijöihin eli lautakuntien toimijoihin. Myös loppukäyttäjät ovat mukana verkostossa, vaikka heidän roolinsa varsinaisessa kehitystyöryhmässä on näkymätön. Asiakaslähtöisyyden korostaminen kuitenkin vaatii loppukäyttäjien tunnistamisen toimijoina ja resursseina. Toimijoiden roolit

määrittää lähtökohtaisesti heidän osaamisensa ja asemansa omassa organisaatiossa eli toimijoiden henkilökohtaiset sekä organisatoriset resurssit.

Verkostojen luonnetta leimaa toimijoiden monialaisuus ja moniammatilliset lähtökohdat. Haastateltujen mukaan ainakin kaupungin kannalta on ollut yllättävää, miten monta erilaista ja eritasoista osajaa ja näkökulmaa tulee ottaa mukaan kehitystyöhön ja kehittäjäverkostoon. Lähtökohtien moninaisuus näkyy myös kaupungin sisällä esimerkiksi siinä, että virastokentässä on mukana sekä hyvin suuria että huomattavasti pienempiä virastoja ja toisaalta hyvin hierarkkisia ja vähemmän hierarkkisia virastoja. Verkostojen moniammatillisuus taas tulee esiin virastojen osalta siten, että jokaisessa virastossa edustetaan omanlaistansa osaamisaluetta ja virastolla on aina erityinen vastuualueensa. Ne ovat siten ns. substanssivirastoja, mutta myös yhden viraston sisällä voi olla erilaista osaamista. Näiden virastojen ongelmat ja prosessit ovat siten luonnollisesti osittain hyvin erilaisia. Samoin yrittäjillä on keskenään hyvin erilaisia haasteita, tavoitteita ja toimintatapoja.

Resursseista keskeisimpiä verkoston kannalta ovat itse toimijat ja näiden aika, sitoutuminen ja motivaatio. Toimijoilta odotettiin yleensä jo lähtökohtaisesti aloitekykyä ja keskustelutaitoja. Resurssit ovat siten lähinnä *aineettomia* ja *sosiaalisia*. Myös aineellisia resursseja tarvitaan esimerkiksi toimitilojen ja kokoustarjoilujen muodossa, mutta toistaiseksi virastojen tai yrittäjien ei ole ollut tarpeellista osallistua taloudellisiin panoksiin verkoston toimintaan. Elinkeinopalvelun tarjoamat aineelliset resurssit koettiin yleensä itsestään selvinä edellytyksinä kehittäjäverkoston toimintojen mahdollistamiseksi.

Toimintojen ja tavoitteiden osalta polut poikkesivat jonkin verran toisistaan. Vaihdamattoiminnot, joissa korostuivat tiedon vaihtaminen sekä henkilökohtainen ja organisatorinen oppiminen muodostivat kuitenkin toimintojen keskiön kaikissa poluissa. Erot tavoitteissa olivat lähtökohtaisia ja niiden vaikutus polun onnistumiseen oli suuri. Esimerkiksi tavoitteiden konkreettisuuden kautta polun 1 toimijat kokivat helpommin onnistumisen tunteita, kun sähköisen työkalun kehittymisen kautta yhden tavoitteen saavuttamista voitiin helposti seurata ja mitata. Muissa poluissa tavoitteet olivat laajempia eivätkä ne niin selkeästi ohjanneet toimintoja.

Elinkeinopalvelun johtamistavat koettiin kaikissa poluissa toimivina. Johtamisesta ja polkujen vetämisestä ovat olleet vastuussa lähinnä kunkin polun projektipäällikkö yhdessä ulkopuolisten palvelumuotoilukonsulttien kanssa. Vastuu itse toiminnasta on kuitenkin aina tietyllä hallintokunnalla eikä Elinkeinopalvelulla ole valtaa toimia erityisenä johtajana tai omistajana verkostoissa. Jatkon kannalta onkin kiinnostavaa, miten virastot jatkossa toimivat kukin omalla vastuualueellaan, sillä vaikka polun omistus on Elinkeinopalvelulla, itse asiat ja toiminnot ovat virastokohtaisesti hallittuja.

Edellytykset ja esteet

Haastateltujen mukaan kaikissa poluissa tärkein edellytys verkoston toiminnalle on yhteinen tavoite ja näkemys. Tavoite selkeyttää toimijoille, ja myös verkoston ulkopuolelle, verkoston olemassaolon syyn. Tavoite ei saa olla ainoastaan näennäinen, vaan sen täytyy olla eri toimijoiden mielestä mielekäs ja riittävän konkreettinen. Vaikka tavoitteen onnistuminen on tietenkin ensiarvoisen tärkeää, myös epäonnistumisiin täytyy olla mahdollisuus ja ne tulee nähdä oppimiskokemuksina. Muita tärkeitä edellytyksiä verkoston toiminnalle ovat luottamus ja avoimuus verkoston sisällä.

Haastateltujen toimijoiden mukaan yritykset on kaupunkiorganisaatiossa perinteisesti nähty jonkin toiminnan mahdollistajina, ei varsinaisina toimijoina itsessään. Yrittäjien edustajat kokivat kuitenkin erittäin tärkeäksi oman mukanaolonsa. Yrittäjien edustajien löytäminen työryhmiin ei näyttäisi olevan ongelma, sillä yrittäjät käyttävät mielellään aikaansa luottamustehtävissä yrittäjyyden kehittämisessä.

Yrittäjät pitäisi ottaa mukaan kaikkeen kaupungin suunnitteluun, koska kaikki asiat koskevat jollain tavalla yrittäjiä.

(Yrittäjä, polku 1)

Haasteina kaupunkiorganisaatiossa toimiessa haastatellut yrittäjät kokivat sen, että tieto, esimerkiksi kaupungin verkkosivustoilla, on rakennettu hallinnon näkökulmasta ja organisaatiolähtöisesti. Nyt uutena tavoitteena on pyrkiä asiakaslähtöiseen malliin.

Ongelmana on yrittäjän näkökulmasta myös se, että palvelua kyllä saa mutta se on virastosta riippuen eri muodossa tai henkilösidonnaista. Henkilösuhteet ovat ongelmallisia siinä, että kaupungilla on paljon eläköityvää henkilöstä sekä muista syistä toimea tai roolia vaihtavia toimijoita ja tieto pitäisi siis paremmin yhtenäistää ja dokumentoida. Näin varmistettaisiin myös yhdenmukaisuuden ja puolueettomuuden vaatimukset.

Yhteisen kielen löytyminen oli yksi keskeisimmistä haasteista kaikkien polkujen verkostoissa. Kehitysprosessin monimutkaisuutta kuvastaa se, että ennen kuin päästään itse kehittämiseen, täytyy verkoston sisällä saada luotua yhteinen näkemys siitä, miten palveluja tulisi kehittää. Yhteisen kielen syntyminen on kriittistä jatkon kannalta ja mitä nopeammin yhteinen ymmärrys löydetään sitä nopeammin päästään itse kehitystyöhön.

Polkujen 1 ja 2 etuina koko verkoston kannalta on vetäjäyksikön oman toiminnan suora yhteys rakennettuun polkuun ja sen verkostoon. Oman toiminnan kehittämisen antama motivaatio helpotti keskeisesti työtä kehitystyöryhmässä. Polussa 3 tätä etua ei ollut, minkä voidaan katsoa aiheuttaneen haasteita paitsi motivaatioon myös johtamiskäytänteisiin. Mielenkiintoista kokonaisuuden kannalta on, että kaikki palvelupolut liittyvät läheisesti yrittäjyyteen ja sitä kautta toisiinsa. Etenkin poluissa 2 (*yrittäjien perustusneuvonta*) ja 3 (*yrittäjien sijoittumisprosessi*) on paljon yhtäläisyyksiä. Myös mukana olevat virastot ovat pitkälti samoja, tietyn variantin. Polkujen välinen verkosto tulikin esiin yhdessä haastattelussa. Tätä polkujen välistä toimintaa voitaisiin ajatella projektipäälliköiden sisäisenä verkostona. Projektipäälliköiden väliseen yhteistyöhön ei juuri kiinnitetty huomiota, vaan keskityttiin substansseihin eri poluissa. Yhteisiä asioita polkujen kesken oli kuitenkin paljon niin, että myös tämän verkoston toiminta olisi todennäköisesti ollut hedelmällistä. Se olisi vaatinut lisää resursseja projektipäälliköiltä sekä tavoitteen kirjaamista yhteiseen strategiaan ja hankesuunnitelmaan. Nyt polut toimivat hyvin itsenäisesti, mikä ei vastaa kaupungin avoimuuteen ja yhteistyöhön tähtäävää elinkeinostrategiaa.

Työryhmien tavoitteena ollut oppiminen voi verkostossa tarkoittaa monia eri asioita: se voi olla konkreettista jonkin asian oppimista, tutustumista toisiin toimijoihin, metodien oppimista, toisten toimijoiden työnkuvien oppimista esimerkiksi safari-käynneillä tai

syvällisempää ymmärrystä koko prosessista. Palvelupolkujen osalta oppimalla toisen työstä on myös opittu arvostamaan toisen työtä, mikä synnyttää lisää luottamusta verkoston sisälle. Haastateltujen mukaan myös aiempien verkostojen osuus luottamuksen rakentamiseen on merkittävä. Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen edellyttää, että toimijat tuntevat toisensa ainakin kohtuullisesti ja ovat tavanneet henkilökohtaisesti.

Polkujen lähtökohtana on ollut tarjota hyötyä nimenomaan asiakkaalle. Lisäksi hyötyä on tullut myös muille verkoston toimijoille. Kaupungin toimijoiden on ollut tärkeää oppia muiden virastojen toimintaa, jolloin toimintaa on pystytty tehostamaan paitsi asiakkaan myös virastojen näkökulmasta. Tavoitteen saavuttamisen kannalta voidaan sanoa, että palvelupolkuja on helppo suunnitella, mutta itse prosessien muuttaminen on vaikeaa. Tässä kohdataan sama ilmiö kuin yleisestikin uudistusprosesseissa, että suunnitelmia ja strategioita tehdään, mutta niiden käytäntöönvienti ontuu. Tällöin osallistuminen kehitystyöhön ei ole yleensä motivoivaa toimijoille. Yleisesti ei myöskään riitä, että eri yksiköiden johtajat tapaavat ja keskustelevat, vaan myös niillä, jotka tekevät kehitystyötä, pitää olla mahdollisuus kokoontua yhä useammin keskustelemaan. Myös tällaiseen keskusteluun ja toimijoiden keskinäiseen tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen pitää olla varattuna resursseja.

Kehittämistyö edellyttää, että ymmärtää sen toisen ja toisten osapuolten roolin merkityksen siinä.

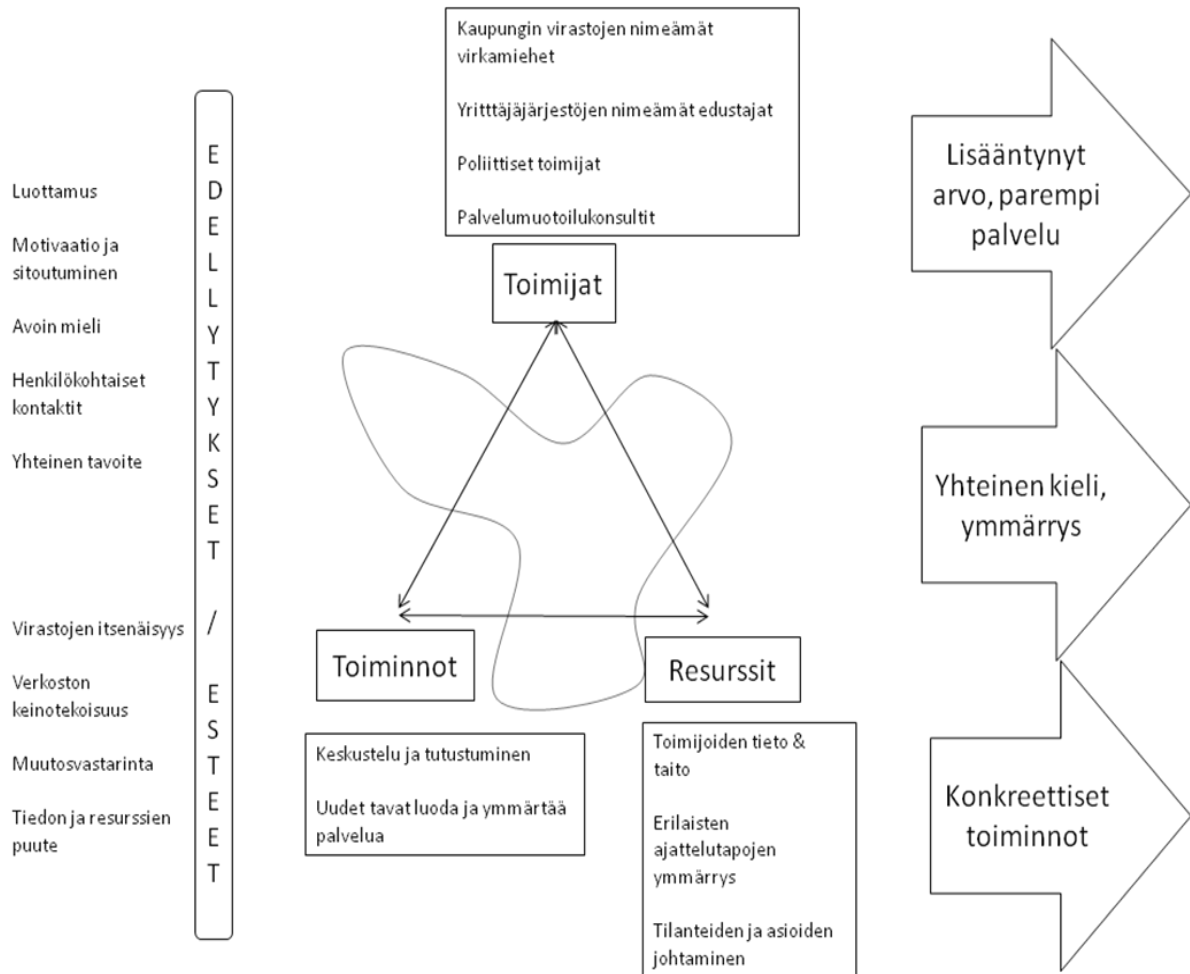
(Hankkeen päällikkö)

Toimijoiden motivaation perusteena on useimmiten kehitystyö ja siinä mukanaolo. Organisaatiohierarkiassa ylhäältä määräämällä ei rakenneta vuorovaikutusta, yhteistyötä tai yhteistä ymmärrystä ja virastojen annettiinkin itse nimetä henkilöt mukaan työryhmiin. Motivaation kannalta myös yhteisten onnistumisten hakeminen on haastateltujen mukaan erittäin tärkeää. Tähän liittyvät yhteiset pitkän tähtäimen tavoitteet, yhteinen toimintojen tehostaminen sekä sitä kautta yhteiset säästöt. Keskeistä on siten ongelman tekeminen yhdessä, mikä linkittyy voimakkaasti myös verkoston johtamistyyliin.

Kaupunkiorganisaation verkostot ovat autonomisia, mutta toisistaan riippuvaisten organisaatioiden ryhmiä, jotka ovat valmiita koordinoimaan toimintojaan saavuttaakseen suurempia hyötyjä kuin mitä ne voisivat yksinään saavuttaa. Tällaisia verkostoja kutsutaan verkosto-organisaatioiksi. Ne eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne ovat luonteeltaan strategisia ja suunniteltuja ja niiden toimijoilla on yhteiset päämäärät. (Möller & Svahn 2003).

Kehittäjäverkoston toiminnassa on keskeistä, että muutokselle on selkeä tarve. Muutokseen tarvitaan yleensä luottamusta, vahvaa tahtotilaa, yhteistä kieltä sekä prosessien sujuvuutta. Huomattavaa koko kehitystyössä ja tavoitteiden asettamisessa on se, että vuosia kaupungin kanssa työskennelleille yrityksille monen oven periaate ei aiheuta juurikaan ongelmia, tai ei ainakaan samanlaisessa mittakaavassa kuin aloittelijoille. Yrittäjämysteisyyden ajatukseen kuitenkin kuuluu juuri yrittäjäuransa alussa olevien yritysten palvelun helpottaminen. Vaikka palvelumuotoilusta saatiin nyt hyviä kokemuksia, täytyy perusprosessien olla myös kunnossa eikä niiden tarkastelua saa unohtaa. Jos muutosvalmius on olemassa, on sen viestintä seuraava haaste sekä organisaation sisällä että ennen kaikkea organisaation ulkopuolelle. Eri virastojen välinen tiedonkulku on ongelmallista esimerkiksi siinä, että virkamiehet eivät välttämättä tunne muiden virastojen toimintaa, prosesseja ja valtaoikeuksia, jolloin asiakas voi saada väärää tai ristiriitaista tietoa. Asiakaslähtöisyys ei ole aina mahdollista eikä se aina toteudu. Myös eri virastojen prosessit voivat olla ristiriidassa keskenään niin, että asiakkaalta vaaditaan jotakin, jonka saamisen edellytyksenä on jokin lupa, jota ei voida myöntää ennen kuin toinen lupa eri virastosta on myönnetty. Haasteena on tehdä konkreettiseksi yrittäjille, mistä saa apua eri asioita koskien. Ns. ”yhden luukun periaatetta” on laajennettu ensin ”yhden oven periaatteeseen” ja sen jälkeen tahtotilaksi on asetettu ”yhden talon periaate” kuvaamaan sitä, miten asiakas voi yhdestä paikasta saada tarvitsemansa palvelun. Tämäkin on vielä haasteellista hallinnon näkökulmasta, mutta asiakaslähtöisyyden tavoite vaatii tätä. Asiakkaan tai loppukäyttäjän ei ole tarpeellista tietää, miten lupa-anomuksia tai muita asioita pallorellaan kaupungin sisällä. Jos asiat toimivat saumattomasti kaupungin virastojen välillä, asiakas saa palvelua yhdestä paikasta ”yhden oven periaatteella”.

Polkujen verkostoista löytyi analyysissä paljon samankaltaisia elementtejä, jonka vuoksi olen tuonut ne kokoavasti kuvioon 11.



Kuvio 11. Polkujen välisen analyysin keskeisimmät löydökset.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kaupunkiorganisaation poikkihallinnollisten verkostoprosessien käytäntöjä sekä verkostomaisen toiminnan esteitä ja edellytyksiä. Päämääränä oli siten vastata tutkimuskysymykseen ”*Kuinka poikkihallinnollinen verkostomalli toimii kaupunkiorganisaation palvelurakenteessa ja mitkä ovat toiminnan esteet ja edellytykset?*” Lähestyin aihetta aiemman verkostotutkimuksen sekä empiirisen tutkimuksen kautta. Näitä lähtökohtia hyväksikäyttäen tarkastelin empiirisenä tutkimuskohteena Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelun pilotoimia palvelupolkuverkostoja ja niiden ympärille koottuja kehitystyöryhmiä.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin tarkastelemalla muutamia alakysymyksiä. Luvussa kaksi tarkasteltiin erilaisia verkostomalleja ja verkostojohdamisen käsitteitä ja niiden kautta pyrittiin vastaamaan kysymykseen *millaisia verkostoja ja verkostosuhteita voi kaupunkiorganisaation sisällä syntyä eri toimijoiden näkökulmista?* Verkoston havaittiin olevan hyvin monimuotoinen ja moniulotteinen käsite, jota ei ole mahdollista määritellä tyhjentävästi. Teorian osalta verkostojen monimuotoisuus tuli esiin etenkin teoreettisen kentän sekä termistön hajanaisuutena. Aiemmasta tutkimuksesta kiinnostuksen kohteeksi nousi etenkin teollisten verkostojen näkökulma ja IMP-koulukunta (esim. Håkansson 1989), joka tarkastelee verkostoja toimijoiden, resurssien ja toimintojen kautta. Näiden elementtien välisiä riippuvuussuhteita tarkastelemalla voidaan pyrkiä hahmottamaan verkoston rakennetta.

Luvussa kolme tarkasteltiin verkostokysymyksiä erityisesti kaupunkiorganisaation näkökulmasta ja pyrittiin vastaamaan kysymykseen *miten kaupunkiorganisaation organisaationkulttuuri vaikuttaa verkoston toimintaan ja edellytyksiin?* Kaupunkikontekstin moninaisuus asetti monia haasteita kaupunkiorganisaation tarkastelulle. Ongelmaa lähestyttiin lähinnä tarkastelemalla toimijoiden erilaisia rooleja sekä asiakas- ja organisaatiolähtöisyyden luonteita.

Neljännessä luvussa paneuduttiin erityisesti palvelunäkökulmaan verkostokeskustelussa. Luvussa haettiin vastausta kysymykseen *kuinka palveluprosesseja voidaan kehittää kaupunkiorganisaatiossa verkostonäkökulmasta katsottuna?* Palvelujen erityispiirteiden kautta pyrittiin hakemaan yhtymäkohtia verkostokeskusteluun. Lisäksi tarkasteltiin palvelumuotoilun näkökulmaa kaupunkikontekstissa.

Edellä käsiteltyjen kysymysten tarkastelun pohjalta luvussa viisi muodostettiin tutkielman teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta tarkasteltiin Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelun palvelupolkuja. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusote, joka on esitelty luvussa kuusi. Tutkimukseen valittiin teemahaastattelujen käyttö yhdessä sekundaarisen materiaalin kanssa. Aineistona tutkimukselle oli yhdeksän haastattelua, jotka tehtiin palvelupolkuverkoston toimijoille ja analysoitiin teemoittelun avulla.

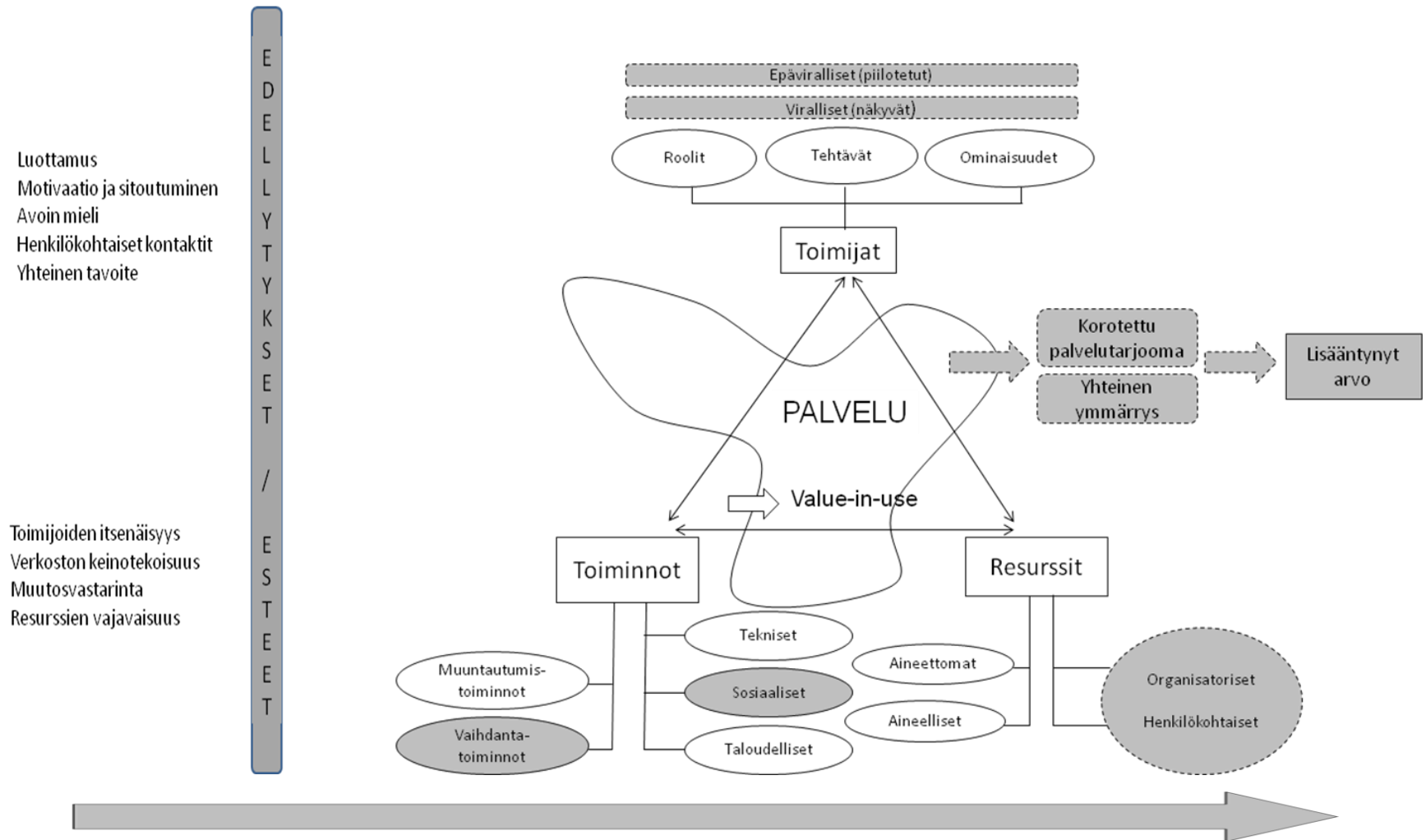
Luvussa seitsemän analysoitiin tutkimuksen löydökset ensin poluittain teoreettista viitekehystä hyväksikäyttäen. Sen jälkeen luvun viimeisessä alaluvussa koottiin yhteen keskeisimmät yhtäläisyydet ja erot polkujen välillä.

Tässä viimeisessä luvussa tarkastellaan seuraavaksi näiden empiiristen löydösten yhteyttä aiempaan viitekehykseen ja muokataan tarvittaessa viitekehystä empiiristen tulosten pohjalta.

Koska tutkimuksen aihe on laaja ja moninainen, on kattavan analyysin rakentaminen haastavaa. Kaupunkiorganisaatio on rakenteellisesti monimutkainen ja siihen liittyy myös poliittinen päätöksenteko ja sen asettamat vaatimukset, joita ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa lähemmin tarkasteltu. Tutkimusaiheen keskeinen haaste olikin laajan kokonaisuuden hahmottaminen. Koska tavoitteena oli tietyllä tavalla saada yleiskuva kaupunkiorganisaation poikkihallinnollisen verkoston koko toiminnasta, jää tutkimus monilta osin pinnalliseksi, mikä on kuitenkin hyväksyttävää, sillä tavoitteeksi asetettiin jo tutkimuksen alussa yleiskuvan tuottaminen eikä tavoitteena siten ollut perehtyä tarkasti yksittäisiin tutkimuskohtiin. Tutkimuksen empiiriset löydökset tukevat kuitenkin esitettyä teoreettista taustaa ja tutkimuksen tavoite koota tietoa ja vahvistaa käsitystä julkisorganisaation verkostoprosesseista on siltä osin onnistunut. On myös tärkeää

huomata, että tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin Suomen suurimman kunnan verkostoja tarkastellen. Pienessä kunta- tai kaupunkiorganisaatiossa haasteet voisivat olla hyvin erilaisia. Pienempi organisaatio tarjoaisi monenlaisia etuja etenkin ihmisten tuttuuden ja sitä kautta luottamuksen rakentamisen kautta.

Vertaamalla empiirisiä löydöksiä luvussa 5 esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen olen täsmentänyt teoreettista viitekehystä sekä lisännyt kuvioon empirian kautta löydetty edellytykset ja esteet. Täsmennetty viitekehys on esitetty kuviossa 12.



Kuvio 12. Täsmennetty viitekehys: verkostomainen toiminta kaupunkiorganisaatiossa ja verkostoitumisen edellytykset ja esteet.

Empiirisen tutkimuksen perusteella täsmennetty viitekehys on rakenteeltaan lähes samanlainen kuin teorian pohjalta luotu kehys. Tärkeimpänä elementtinä viitekehuksesta näkyy, miten erilaiset elementit ovat vaikuttamassa palveluverkoston toimintaan. Toimijat, resurssit ja toiminnot linkittyvät vahvasti toisiinsa, ja niiden tarkastelu irrallisina elementteinä onkin joiltain osin keinotekoisia. Malli soveltuu kuitenkin hyvin verkoston tarkasteluun etenkin selkeytensä ansiosta.

Verkoston toimijat määrittyvät ennen kaikkea rooliensa, tehtäviensä ja ominaisuuksiensa kautta (Håkansson & Johanson 1992). Nämä elementit ovat toimijoilla jo lähtökohtaisesti keskenään erilaisia, mistä syntyy arvokasta lisäarvoa verkostoon. Roolit, tehtävät ja ominaisuudet luovat verkostoasemia ja muokkaavat verkostosuhteita ja etenkin toimijoiden ja resurssien suhde on keskeinen. Vaikka toimijoiden tehtävät, roolit ja ominaisuudet voivat vaikuttaa yksiselitteisiltä, voi niiden luonne muuttua verkostoprosessin edetessä. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että kaikkiaan toimijoiden roolit, tehtävät ja ominaisuudet voivat määrittyä joko virallisina ja näkyviä tai enemmänkin epävirallisina ja piilotettuina. Tätä havainnollistavat näiden lisättyjen elementtien tummennukset ja katkoviivat. Viralliset roolit ovat yleensä organisaatioiden määrittelemiä. Virallisten roolien ja aseman kautta määrittyvät usein myös toimijoiden viralliset tehtävät ja ominaisuudet. Esimerkiksi viraston johtajalla on roolinsa kautta tietty vastuu ja asema. Tältä myös odotetaan tietynlaista käyttäytymistä esimerkiksi johtamisen kautta. Toimijoiden epäviralliset tai piilotetut roolit voivat olla moninaisia ja vaikeasti hallittavia. Esimerkiksi viraston johtajalla voi olla hauskuuttajan rooli, joka ei näy työryhmän ulkopuolisille henkilöille. Tällaisen epävirallisen roolin kautta viraston johtajan piilotettuna tehtävänä voi virallisten tehtävien lisäksi olla tunnelman kohottaminen. Tähän häneltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia. Tutkimuksen empiirisessä osiossa kävi ilmi, että useimpien kehitystyöryhmiin valikoituneiden henkilöiden ominaisuuksiin kuului muutosvalmius ja pyrkimys kehitykseen ja luoviin ratkaisuihin. Nämä eivät kuitenkaan olleet virallisia ominaisuuksia, joiden perusteella toimijat oli työryhmiin valittu. Tämä tutkimus tuo nämä teemat osaksi viitekehystä, sillä tarkastelemalla rooleja, tehtäviä ja ominaisuuksia myös virallisuuden ja näkyvyyden ulottuvuuksilla, saadaan toimijakeskusteluun syvyyttä ja uusia näkökulmia.

Resurssit voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin resursseihin (Håkansson & Johanson 1992). Tämä tutkimus vahvistaa näkemystä, sillä jako on selkeä ja resurssit voidaan yleensä aukottomasti jakaa näihin luokkiin. Huomattavaa on, että aineettomien resurssien hallinta ja tunnistaminen on yleensä vaikeampaa kuin aineellisten. Sen sijaan tämän tutkimuksen mukaan resurssit eivät ole määriteltävissä selkeästi organisatorisiin ja henkilösidonnaisiin resursseihin vaan ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Nämä kaksi ominaisuutta on siten viitekehyksessä yhdistetty samaan, tummennettuun ympyrään, joka on reunustettu katkoviivoilla. Etenkin toimijoiden henkilökohtaiset resurssit muuntuvat usein toimijoiden roolien ja tehtävien kautta organisaation resursseiksi. Monipuolisten resurssien hallinta voi olla verkostolle merkittävä vahvuus (Holmlund & Törnroos 1997). Täydentävien resurssien hankinta liittyy läheisesti tässä tutkimuksessa vahvasti mukaan tulleeseen oppimisen teemaan. Tässä viitekehyksessä (kuvio 12) tämä teema on upotettu korotetun palvelutarjooman ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen.

Toiminnot Håkansson ja Johanson (1992) jakavat kahteen ryhmään: muuntautumistoiminnot ja vaihdantatoiminnot. Keskustelu ja ymmärryksen lisääminen ovat toimintoina vaihdantatoimintoja, sillä ne yhdistävät eri toimijoiden muuntautumistoiminnot toisiinsa ja niiden avulla siirretään kontrolli toimijalta toiselle. Vaihdantatoiminnot on siten tummennettu kuviossa 12. Jokainen toiminto on myös linkki toimintojen ketjussa, sillä jokainen toiminto on jossain määrin riippuvainen muiden, joko edeltävien tai sitä seuraavien toimintojen onnistumisesta. Toisaalta toiminnot voivat olla luonteeltaan teknisiä, sosiaalisia, taloudellisia tai juridisia (Håkansson & Johanson 1992). Tämä tutkimus identifioi verkoston toimintojen olleen toistaiseksi pääosin sosiaalisia, minkä vuoksi se esiintyy tummennettuna täsmennyssä viitekehyksessä. Niiden muuttuminen pääosin taloudellisiksi tai teknisiksi saattaisi muuttaa koko verkoston luonnetta ja toimijoiden välisiä suhteita ja vallankäyttöä.

Tutkimuskysymyksenä olleet verkostomaisen toiminnan edellytykset ja esteet kaupunkiorganisaatiossa, on muokatussa viitekehyksessä (kuvio 12) listattu kuvion vasempaan reunaan. Tärkeimpinä edellytyksinä kaupunkiorganisaation verkostoprosesseille tämä tutkimus identifioi toimijoiden välisistä suhteista muodostuvan

verkoston sisäisen luottamuksen, toimijoiden motivaation ja sitoutumisen, toimijoiden avoimen mielen ja valmiuden muutokselle, toimijoiden henkilökohtaiset suhteet sekä verkoston yhteisen ja yhteisesti hyväksytyn ja ymmärretyn tavoitteen. Aiemmassa verkostotutkimuksessa on korostunut näistä erityisesti toimijoiden yhteinen orientaatio (esim. Halinen 1997). Huomattavimpina esteinä tutkimuksessa nousivat esiin toimijoiden voimakas itsenäisyys, verkoston keinotekoisuuden vaara, toimijoiden muutosvastarinta ja aineellisten, aineettomien, henkilökohtaisten tai organisatoristen resurssien vajavaisuus. Aiempi tutkimus on tarkastellut toimijoiden itsenäisyyden vaikutuksia etenkin riippuvuussuhteen kautta. Esimerkiksi Easton (1992) korostaa riippuvuuden merkitystä tärkeänä edellytyksenä verkoston toiminnalle. Sen sijaan muutosvastarinnan vaikutuksia ei ole aiemmin erityisesti tarkasteltu verkostoprosessien kohdalla. Nuoli kuvion alareunassa auttaa hahmottamaan, miten nämä edellytykset ja esteet vaikuttavat palveluverkoston toimijoihin, resursseihin ja toimintoihin ja miten lopputavoite verkoston toiminnalle konkretisoituu korotetun palvelutarjoaman ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kautta lisääntyneeseen arvoon sekä asiakkaalle että kaupunkiorganisaatiolle.

Kuten jo totesin, keskeinen edellytys verkoston toiminnalle on aiempien, erillisten järjestelmien yhteensovittaminen ja yhteisten standardien luominen. Kun tarkastelussa on julkisorganisaatio, jopa uutta lainsäädäntöä voidaan tarvita tai ainakin se mahdollisuus on hyvä tunnistaa. Henkilötasolla tärkeää on kaikkien toimijoiden aktiivisuus. Myös yhteistyöhalukkuus ja -kyky tiedon jakajien kesken ovat tärkeitä. Ennen kaikkea tarvitaan innovatiivisuutta, uusien mahdollisuuksien näkemistä ja muutoksen mahdollisuuden näkemistä. Bäcklundin ym. (2010) tutkimuksen mukaan oma vaikutusmahdollisuus on tärkeä motivaattori myös kaupunkiorganisaation toimijoille. Verkottuminen vaatii usein myös uudenlaista tietoa monipuolisesti jakavaa tekniikkaa, mutta tekniikan asema tulee kuitenkin olla tukemassa varsinaista kehitystyötä eikä itse tarkoitus. Tässä tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita tekniikan asemasta verkostoprosesseissa, joten tekniikan osuus jätetään tähän huomioon.

Markkinoinnin kannalta tarkasteltaessa kaupunkiorganisaatiolle antaa erityisen aseman se, että kaikki julkisorganisaation markkinointi on itse asiassa viestintää eikä varsinaista mainontaa ole juurikaan. Tämä liittyy kaupungin julkisorganisatoriseen asemaan ja siihen,

että kaupungilla on myös paljon lakisääteisiä tehtäviä ja velvollisuuksia. Tärkeimpänä verkostoprosesseissa korostuu tasapuolisuuden vaatimus niin asiakkaita kuin muitakin toimijoita ja resursseja kohtaan. Myös poliittinen päätöksenteko monimutkaistaa verkostojen toimintaa ja eettisen toiminnan asettamat kriteerit asettavat mahdollisia rajoitteita.

Toimijoiden monimuotoisuuteen liittyy myös kaupungin toimijoiden ja asiakkaiden jakaantuneet roolit. Yritysassiakkaat, samoin kuin virkamiehet, toimivat usein myös asukasasiakkaina. Niin yritys- kuin kaupunkitoimijatkin toimivat myös usein loppukäyttäjinä esimerkiksi osallistumalla tapahtumiin. Mutkikkaat roolit lisäävät verkostomaisen toiminnan monimutkaisuutta ja voivat asettaa useita haasteita niin yksilön kuin organisaationkin taustalla.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että verkottuminen vaatii ennen kaikkea kasvavaa kompleksisuuden hallintaa. Kun tietoa jaetaan laajemmin, uuden tiedon vastaanottajilta edellytetään uuden jaetun tiedon merkityksen ymmärtämistä eli enemmän tietoa. Verkosto edellyttää kokonaisuuden käsittelyä ja ymmärtämistä yli oman perinteisen byrokraattisen ja hierarkkisen reviirin. Toimijoiden on tärkeää hahmottaa, ketkä kaikki muut voisivat tarvita itsellä olevaa tietoa tai kenen muun tiedosta voisi itselle olla hyötyä. Erityisen tärkeää on hahmottaa, missä kokonaisuudessa tai verkostossa on itse mukana. Vuokon (2004, 64) mukaan toimintatavan muutos vaatii painetta uuteen, asiakaslähtöiseen ajatteluun. Jo johdannossa esittelin syitä, jotka ovat vaikuttaneet verkostomaisen toiminnan lisääntymiseen myös julkisyhteisöissä sekä erilaiset ajurit kaupunkiorganisaatioiden asennemuutokselle asiakaslähtöisyyteen. Näistä tärkeimpinä mainitsin globalisaation ja sitä kautta lisääntyneen kilpailun. Myös palvelut ovat luonteeltaan dynaamisia, mistä seuraakin se, että palveluverkoston toiminta vaatii oppivan organisaation.

Tässä esiteltyjen edellytysten ja esteiden hallinnan ja hahmottamisen kautta kaupunkiorganisaatiossa edetään verkostoon, jonka haluttuna lopputulemana on korotettu palvelutarjooma ja saavutettu yhteinen ymmärrys. Näiden avulla verkosto luo lisää arvoa eri toimijoille. Asiakaslähtöisyyden tavoite verkostolle edellyttää etenemistä nykyisestä monikeskisestä verkostosta kohti hajautettua verkostoa. Hajautetussa verkostossa on useita

keskenään samantasoisia toimijoita, joista valtaosa on rajoittamattomassa yhteydessä keskenään, ja tällainen verkoston hajautettu luonne mahdollistaa joustavan ideoiden ja tiedon vaihdannan. (Barabási 2002.)

Tutkimustuloksien yleistäminen koskemaan laajemmin kaupunkiverkostoja on vaikeaa aiheen monimuotoisuuden ja tulosten erilaisten tulkintamahdollisuuksien takia. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tarttua johonkin tässä tutkimuksessa esiteltyyn aiheeseen, kuten esimerkiksi oppiminen verkostoyhteistyön kautta, erilaiset kommunikaation haasteet poikkihallinnollisissa verkostoissa tai johtamistavat itsenäisten toimijoiden verkostossa, ja käsitellä sitä yksityiskohtaisemmin ja syvemmin.

Koska tutkimus toteutettiin toimeksiantona Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelulle, olen koonnut käytännön suositukset vielä lyhyesti viimeiseen alalukuun.

8.1 Käytännön suosituksia

Tässä alaluvussa kerään tutkimustulosteni pohjalta muutamia suosituksia käytännön toimijoille kaupunkiorganisaation verkostoprosesseihin liittyen. Näitä toimijoita ovat etenkin verkoston rakentamisessa ja suunnittelussa mukana olevat henkilöt ja organisaatiot, kuten esimerkiksi hankkeen päälliköt, kehitystyöryhmien vetäjäorganisaatiot ja kaupungin johto.

Käytännön toimijan kannalta tutkimuksen tuloksena on ymmärrys verkoston toimintaan vaikuttavista, moninaisista tekijöistä ja niiden nivoutumisesta yhteen. Kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu esimerkiksi mallintamalla toimijat, resurssit ja toiminnot omiksi verkostoikseen. Tarkastelemalla näitä verkostoja voidaan näiden kolmen elementin luonteita ja ominaisuuksia analysoida yksityiskohtaisemmin. Tutkimuksen teoriaosassa esiteltiin palvelumuotoilun peruserätykset. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ota tarkemmin kantaa palvelumuotoilun käyttöön kaupunkiorganisaatiossa, vaan katsoo työkaluja verkostoteorioiden kautta. Työkalut eivät siten ole konkreettisia vaan lähinnä ajattelumalleja ja työkaluja ajattelun jäsentämiseksi. Verkostoteorioiden lähtiessä kolmen osa-alueen, toimijoiden, resurssien ja toimintojen, yhteydestä verkoston muodostamisessa,

kriittisimpiä pisteitä verkostojen suunnittelussa on 1) identifioida kaikki toimijat ja niiden roolit. Roolien kautta toimijat motivoidaan ja sitoutetaan toimintaan ja tavoitteisiin. 2) Tunnistaa tarvittavat resurssit ja niiden jakaminen. Riittävät resurssit toimivat toiminnan mahdollistajina. Keskeisin resurssi verkoston toiminnassa ovat itse toimijat, joten sopivien ja tarvittavien toimijoiden mukaan saantiin ja motivointiin tulee panostaa. Verkoston toiminnan kannalta on etua, jos kaikki tarvittavat resurssit identifioidaan heti toiminnan alussa. 3) Mahdollistaa itse toiminta esteiden ja edellytysten kartoituksen kautta. Yhteisen tavoitteen sopiminen on motivaation ja toiminnan kannalta keskeistä.

Yleisesti toimijoiden haastatteluissa korostui avoimen keskustelun tarve. Vuoropuhelua kaivataan monelta suunnalta; yrittäjien kesken, virastojen kesken sekä näiden kahden välillä. Vaikka muutokset vaativat paljon aikaa, on hyvä, että keskustelu on saatu alkuun ja löydetty ihmisiä, joilla on oikea tahtotila muutosten eteenpäinviemiseen. Jatkossa keskustelufoorumien tarjoaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan keskustelunaiheita ja oikeaa keskustelua, joka johtaa konkreettiseen toimintaan. Verkostojen päällekkäisyyden huomiointi on jatkossa kriittinen osa verkostojen laajentuessa koko kaupunkiin. Myös projektipäälliköiden oma verkostoitumisen tarve sekä pk-yrittäjien keskinäinen verkostoitumisen tarve tuli esiin asiana, johon on jatkossa syytä kiinnittää huomiota.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että verkottuneen toiminnan haasteina kaupunkiorganisaatiossa ovat etenkin seuraavat seikat:

- keinotekoisuus (verkostosta tulee itsetarkoitus)
- luottamuksen puute
- yhteisten näkemysten ja kokonaiskuvan ymmärryksen puute
- sitoutuneisuuden puute
- verkostoon tuodun lisäarvon (tai resurssien) vähäisyys
- kykenemättömyys oppimien viemiseen käytäntöön

Myös epäselvä työnjako, toimijoiden, organisaatioiden ja niiden prosessien yhteensopimattomuus tai eristäytyminen sisäisiin asioihin voivat asettaa haasteita julkisorganisaation verkostomaiselle toiminnalle. Huomioimalla ja tiedostamalla nämä

seikat voidaan verkoston toimintaa tukea paremmin ja siten päästä tavoitteisiin korotetusta palvelutarjoomasta ja sitä kautta lisääntyneestä arvosta niin asiakkaalle kuin kaupunkioorganisaatiolle itselleen.

Tärkeää verkostokeskustelun ohella on muistaa, että Yritysmyönteinen kumppani -hanke on muutakin kuin palvelupolut.

Kyse ei ole pelkästään kehittäjäverkostosta (projektiryhmä), joka työn tultua valmiiksi lopettaisi työskentelynsä, vaan kyse on toisenlaisen hallinto- ja toimintakulttuurin rakentamisesta. Pois siiloista!
(Hankepäällikkö)

Verkostot voivat tarjota parhaimmillaan myös kasvumahdollisuuksia sekä kaupungille että yrittäjille eli kaupunkiverkoston eri toimijoille. Toisenlaisen hallinto- ja toimintakulttuurin rakentaminen vie aikaa, joten siihen käytetyt resurssit voidaan ajatella suorina investointeina tulevaan. Näiden avulla päästään toteuttamaan elinkeinopolitiikan periaatteita yritysmuontheisyydestä, prosessien läpinäkyvyydestä, tasapuolisuudesta, riipeydestä ja laatuajattelusta.

Lähteet

Agarwal, Renu & Selen, Willem 2009. ”Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation”, *Decision Sciences*, Vol. 40 (3), 431-475.

Alajoutsijärvi, Kimmo & Tikkanen, Henrikki 2000. ”Competence-Based Business Processes within Industrial Networks: A Theoretical and Empirical Analyses”, teoksessa *Advances in business marketing and purchasing, Getting better at sensemaking*, Vol. 9, toim. Arch G. Woodside. JAI Press Inc., USA, 1-49.

Araujo, Luis & Easton, Geoffrey 1996. ”Networks in Socioeconomic Systems: A Critical Review”, teoksessa *Networks in Marketing*, toim. Dawn Iacobucci, Sage Publications, USA, 63-107.

Augier, Mie; Shariq, Syed Z. & Vendelø, Morten Thanning 2001. ”Understanding context: its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 (2), 125-136.

Barabási, Albert-László 2002. *Linkit. Verkostojen uusi teoria*, suom. Kimmo Pietiläinen, Terra Cognita, Helsinki.

Basole, Rahul C. & Rouse, William B. 2008. ”Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation”, *IBM Systems Journal*, Vol. 47 (1), 53-70.

Blomquist, Christine 2000. ”In the Name of Managerialism: Reforming Organizations in the Swedish Public Sector”, *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 22 (2), 226-245.

Boyne, George A. 2002. ”Public and Private Management: What’s the Difference?” *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (1), 97-122.

Bäcklund, Pia 2007. *Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa*, Yliopistopaino, Helsinki.

Bäcklund, Pia; Jyrämä, Annukka & Väisänen, Heini 2010. ”Nyt innovoidaan!”, *Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä*, Helsingin kaupungin Tietokeskus, Edita, Helsinki.

Cunningham, Malcolm T. 1995. “Competitive Strategies and Organizational Networks in New-Technology Markets”, teoksessa *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, toim. Kristian Möller & David Wilson, Kluwer Academic Publishers, USA, 321-349.

Easton, Geoff 1992. “Industrial networks : a review”, teoksessa *Industrial Networks: A New View of Reality*, toim. Björn Axelsson ja Geoffrey Easton, Routledge, London.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE, London.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Jyväskylä.

Evanschitzky, Heiner; Ahlert, Dieter; Blaich, Günther & Kenning, Peter 2007. “Knowledge management in knowledge-intensive service networks: A strategic management approach”, *Management Decision*, Vol. 45 (2), 265-283.

Flynn, Norman 1990. *Public Sector Management*, Harvester Wheatsheaf, Great Britain.

Grabher, Gernot 1993. “Rediscovering the social in the economics of interfirm relations”, teoksessa *The Embedded Firm. On the socioeconomics of industrial networks*, toim. Gernot Grabher, Great Britain, 1-31.

Grönroos, Christian 2006. Tavaralogiikasta palvelulogiikkaan – liiketoimintaosaamisen keskeinen muutostrendi, teoksessa *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä*, toim. Uolevi Lehtinen & Tuula Mittilä, Kauppätieteellinen yhdistys ry, Jyväskylä, 235-241.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P. 1999. *Jakelu 2020, asiakkaan läpimurto*, Gummerus, Jyväskylä.

Halinen, Aino 1997. *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*, Routledge, London.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2006. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Yliopistopaino, Helsinki.

Holmlund, Maria & Törnroos, Jan-Åke 1997. "What are relationships in business networks?", *Management Decision*, Vol. 35 (3), 304-310.

Håkansson, Håkan 1987. *Industrial technological development : a network approach*, Croom Helm, London.

Håkansson, Håkan 1989. *Corporate technological behaviour : co-operation and networks*, Routledge, London.

Håkansson, Håkan & Johanson, Jan 1992. "A model of industrial networks", teoksessa *Industrial Networks. A New View of Reality*, toim. B. Axelsson & G. Easton, Routledge, Great Britain, 28-34.

Håkansson, Håkan & Ford, David 2002. "How should companies interact in business networks?", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 133-139.

Ibarra, Herminia 1993. "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework", *The Academy of Management Review*, Vol. 18 (1), 56-88.

Jarillo, J. C. 1995. *Strategic networks : creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Järvensivu, Timo & Nykänen, Katri 2008. ”Network management functions: A case study of elderly care networks”, Electronic conference proceedings of the 24th IMP Conference 2008, 4-6 September, Uppsala, Sweden.

Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F.M 1997. Public Management and Network Management: An Overview, teoksessa *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, toim. Walter J.M Kickert ym., SAGE Publications, London. 35-61.

Koivisto, Mikko 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa, taiteen maisterin lopputyö, Taideteollinen korkeakoulu.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Tampere.

Kuntalehti 2009. 16/2009, Suomen Kuntaliitto ry.

Kuntatiedon keskus 2010. Ylläpitäjä Suomen Kuntaliitto, www.kuntatieto.net. Luettu 24.3.2010.

Kushida, Kenji E. & Zysman, John 2009. ”The Services Transformation and Network Policy: The New Logic of Value Creation”, *Review of Policy Research*, Vol. 26 (1-2), 173-194.

Lee, Ruby P.; Ginn, Gregory O. & Naylor, Gillian 2009. “The impact of network and environmental factors on service innovativeness”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 (6), 397-406.

Mager, Birgit 2009. Service Design as an Emerging Field, teoksessa *Designing Services with Innovative Methods*, toim. Satu Miettinen & Mikko Koivisto, Otava Book Printing, Keuruu, 28-43.

McGuire, Gail M. 2000. "Gender, Race, Ethnicity, and Networks - The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members", *Work and Occupations*, Vol. 27 (4), 501-523.

Mittilä, Tuula 2006. Verkosto-osaaminen – liiketoimintaosaamisen uusi mantra, teoksessa *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä*, toim. Uolevi Lehtinen & Tuula Mittilä, Kauppateollinen yhdistys ry, Jyväskylä, 75-91.

Möller, Kristian & Halinen, Aino 1999. "Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 413-427.

Möller, Kristian & Svahn, Senja 2003. "Managing strategic nets: a capability perspective", *Marketing Theory*, Vol. 3, 209-234.

Möller, Kristian; Rajala, Arto & Svahn, Senja 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti*, Teknologiateollisuus ry., Helsinki.

Möller, Kristian & Svahn, Senja 2006, "Role of knowledge in value creation in business nets", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (5), 985-1007.

Möller, Kristian & Rajala, Arto 2007. "Rise of strategic nets – New modes of value creation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 895-908.

Möller, Kristian & Svahn, Senja 2008. "How to influence the birth of new business fields – Network perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, 450-458.

Nykänen, Katri; Järvensivu, Timo & Möller, Kristian 2009. "Towards a more social perspective of network management: An action research study on trust and commitment",

Electronic conference proceedings of the 25th IMP Conference 2009, 3-5 September, Marseille, France.

Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) 1998. *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?*, Taloustieto, Helsinki.

Parolini, Cinzia 1999. *The value net : a tool for competitive strategy*, Wiley, Chichester.

Porter, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York.

Porter, Michael E. 1999. "Michael Porter on competition", *The Antitrust Bulletin*, Vol. 44 (4), 841-880.

Provan, Keith G. & Milward, H. Brinton 2001. "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks", *Public Administration Review*, Vol. 61 (4), 414-423.

Saffer, Dan 2007. *Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices*, New Riders, Berkeley.

Sainio, Sofia 2009. *Innovaatioverkostojen johtaminen*. Pro Gradu tutkielma, Markkinoinnin ja johtamisen laitos, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Thurston, Paul 2009. "Designing Public Services", teoksessa *Designing Services with Innovative Methods*, toim. Satu Miettinen & Mikko Koivisto, Otava Book Printing, Keuruu, 150-161.

Tilastokeskus 2010. www.stat.fi. Luettu 23.3.2010.

Van Oosterom, Aarne 2009. "Who do we think we are", teoksessa *Designing Services with Innovative Methods*, toim. Satu Miettinen & Mikko Koivisto, Otava Book Printing, Keuruu, 162-179.

Varamäki, Elina 2004. *Pk-yritysverkoston kasvupolut ja suorituskyvyn mittaaminen verkostoissa*, Vaasan yliopiston julkaisuja, Vaasa.

Vesalainen, Jukka 2002. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*, Metalliteollisuuden kustannus, Tampere.

Vuokko, Pirjo 2004. *Non-profit organisaatioiden markkinointi*, WSOY, Porvoo.

Welch, Catherine & Wilkinson, Ian 2002. Idea Logics and Network Theory in Business Marketing, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 9 (3), 27-48.

Yin, Robert K. 2003. *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks CA.

Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. 2006. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Boston.

Äyväri, Anne 2002. *Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys*, Helsinki School of Economics – HeSE print, Helsinki.

Tukidata mm.

Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu,

http://www.hel.fi/wps/portal/Talousjasuunnittelukeskus/Elinkeinopalvelu?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Taske/fi/Elinkeinopalvelu, 1.10.2009.

Helsingin kaupungin elinkeinostrategia,

<http://www.hel.fi/hki/taske/fi/Elinkeinopalvelu/Elinkeinostrategia>, 1.10.2009.

Rethinking Public Service -seminaari, 10.6.2010, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Työpajat 18.3.2010 ja 29.3.2010; uusien sosiaali- ja terveysalan palvelupolkujen avaustyöpajat, Design Factory, Espoo, vetäjänä Kirsi Hakio, Aalto yliopiston taideteollinen korkeakoulu.

Yritystä Stadiin -seminaari; vuoden 2010 Yritysmuotoinen kumppani -seurantaseminaari 6.5.2010, hotelli Presidentti, Helsinki.

Haastattelut

Marja-Leena Vaittinen 3.2.2010.

Toivo Utso 18.2.2010

Saila Machere 24.2.2010

Riikka Åberg 19.3.2010

Heidi Ekholm-Talas 22.3.2010

Minna Maartola 26.3.2010

Outi Alander 6.4.2010

Heikki Karu 6.4.2010

Esko Rantanen 9.4.2010

LIITE

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustaa

- Mitä teet tällä hetkellä työksesi? Mikä on asemasi organisaatiossa?
- Kuinka pitkään olet ollut Helsingin kaupungin palveluksessa?
- Onko sinulle aiempaa kokemusta vastaavista kehitysprojekteista? Millaisten projektien?

Teema 1. Verkoston nykytilan kuvaus

- Miten kuvailisit palvelupolun?
- Millaisia verkostoja näet palvelupoluissa? Entä ”omassa” polussasi?
- Tunsitko muita toimijoita ennestään? Oliko sinulla kokemuksia yhdessä työskentelystä?
- Miten palvelupolkuverkoston muodostuminen on vaikuttanut konkreettisesti sinun työhösi?
- Miten olet ollut mukana verkostojen kehitystoiminnassa ja miksi?
- Mikä on mielestäsi palvelupolun tarkoitus organisaation/asiakkaan /työntekijän kannalta?
- Minkälainen suhtautuminen palvelupolkuverkostoon on yleisesti organisaatiossasi?
- Koetko, että palvelupolkuverkosto hyödyttää sinua tai muita verkoston toimijoita? Työsi kannalta? Työviihtyvyyden kannalta? Asiakastyytyväisyydessä?
- Onko palvelupolulla mielestäsi taloudellista arvoa?

Teema 2. Toimijoiden väliset siteet ja suhteet

- Millaisia suhteita toimijoiden välillä on?
- Minkälainen rooli luottamuksella on toimijoiden välillä?
- Miten kommunikaation toimivuus on varmistettu?
- Oletko muodostanut läheisempiä suhteita toisten toimijoiden kanssa kuin toisten? Vaikuttavatko tällaiset suhteet verkoston toimintaan?
- Onko verkoston toiminnalle asetettu rajoitteita?

Teema 3. Toimivan verkostosuhteen piirteet

- Millainen on käsityksesi mukaan hyvä verkostosuhde/yhteistyösuhde?
- Minkälaista osaamista, asenteita tai tietoa se edellyttää? Kerro esimerkki hyvästä suhteesta.

Teema 4. Verkostosuhteet ja oppiminen

- Mitä olet oppinut yhteistyössä toimimisesta? Anna esimerkki.
- Mitä olette yhdessä oppineet? Anna esimerkki.
- Mitä verkoston muut toimijat ovat mahdollisesti oppineet sinulta? Anna esimerkki.

Teema 5. Verkoston johtaminen

- Miten johtaminen verkostossanne toimii?
- Kenellä on verkoston omistajuus ja vastuu verkoston toiminnasta?
- Mikä on mielestäsi johtamisen merkitys verkostossa?
- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet johtamiselle?

Teema 6. Tulevaisuus ja kehitys

- Miten verkosto on mielestäsi kehittynyt ja mihin se on menossa?
- Miten näet tulevaisuuden, jatkuuko verkottunut toimintamalli?
- Minkälainen rooli palvelupolulla voisi olla tulevaisuudessa?
- Miten itse kehittäisit palvelupolun toimintaa?

Teema 7. Kaupunkiympäristön erityispiirteet verkostonäkökulmasta

- Millaista on työskennellä kaupunkiorganisaatiossa? Vertaa kokemuksiisi muualta.
- Mitkä ovat kaupunkiorganisaation verkottuneen toimintatavan edellytykset ja esteet?

Lopetus

- Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyen?
- Mitä minun pitäisi ottaa huomioon tätä tutkimusta tehdessäni?
- Nimeä (vähintään) kaksi henkilöä joita olisi hyvä haastatella verkostoihin liittyen tässä tutkimuksessa?