

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS**

Samu Kätänaho

**JULKISEN TUEN ADDITIONALITEETTI
YRITYSTEN T&K&I-PANOSTUKSISSA**

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO	SIVU
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat	9
1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	12
1.3. Tutkimuksen näkökulma, rajausta ja rakenne	13
2. ONNISTUNEEN JULKISEN PANOSTUKSEN EHDOT YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ	16
2.1. Julkisen panostuksen puitteet	16
2.1.1. Isomorfismi käyttäytymisen ilmentäjänä	18
2.1.1.1. Pakottava isomorfismi	20
2.1.1.2. Normatiivinen isomorfismi	21
2.1.1.3. Jäljittelevä isomorfismi	22
2.1.1.4. Taloudelliset paineet	23
2.1.2. Additionaliteetin muodot	23
2.1.2.1. Panosadditionaliteetti	25
2.1.2.2. Tuotosadditionaliteetti	25
2.1.2.3. Behavioraalinen additionaliteetti	26
2.1.2.4. Kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetti	28
2.2. Onnistumisen haaste	29
2.2.1. Yrityksen strategisen orientaation mukainen haaste	29
2.2.2. Suomalaisen venetoimialan erityispiirteet ja haasteet	32
2.2.2.1. Venemarkkinoiden syklisyys	34
2.2.2.2. Markkinoiden globalisoituminen ja kansainvälistymisaste	35
2.2.2.3. Erikoistuminen ja verkostoituminen venealalla	36
2.3. Puitemalli	38
3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
3.1. Empiirisen tutkimuksen valinnat	44
3.1.1. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	44
3.1.2. Tiedonhankinnan strategiana tapaustutkimus	45
3.1.3. Metodina teemahaastattelut	47

3.2. Aineiston hankinta	50
3.2.1. Aineiston valintaperusteet ja hankintaprosessin kuvaus	50
3.3. Aineiston analyysi	52
3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
4. TUTKIMUSTULOKSET	57
4.1. Venealan yritysten tutkimus- kehitys- ja innovaatiopanostukset	57
4.2. Kehittämistoimien tulokset	64
4.3. Kehittämistoimien onnistumisen edellytykset	70
4.4. Yritysten toimintatapojen muutos ja osaamisen kehittyminen	78
4.5. Additionaliteetin ilmentyminen	91
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	98
5.1. Manageriaaliset implikaatiot	106
5.2. Jatkotutkimusehdotuksia	108
LÄHDELUETTELO	111
LIITTEET	119

KUVIOLUETTELO	SIVU
Kuvio 1. Tutkielman rakenne	15
Kuvio 2. Institutionaalisen teorian osa-alueet	20
Kuvio 3. Innovaatioprosessien kategorisointi Ormala ym. mukaan	31
Kuvio 4. Huvi- ja urheiluveneiden rakentaminen Suomessa	34
Kuvio 5. Tutkielman puitemalli	38
Kuvio 6. Yrityksen potentiaalisen onnistuneen kehittämisen spiraali	104
Kuvio 7. Julkisen tuen additionaliteetin luoma onnistumisen malli	105

TAULUKKOLUETTELO	SIVU
Taulukko 1. Teemojen luokittelu additionaliteetin muotojen mukaan	24
Taulukko 2. Vertailu behavioraalisen additionaliteetin erilaisista määritelmistä	26
Taulukko 3. Kooste Venealan keskusliitto Finnboat ry:n jäsenkunnaltaan keräämistä venealan tiedoista 2008-2015	32
Taulukko 4. Veneenvalmistajien näkemykset julkisen tuen vaikutuksesta	83
Taulukko 5. Venealan alihankkijoiden näkemykset julkisen tuen vaikutuksesta	88

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Samu Kätkänaho
Tutkielman nimi:	Julkisen tuen additionaliteetti yritysten T&K&I-panostuksissa
Ohjaaja:	Martti Laaksonen
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Yksikkö:	Markkinoinnin yksikkö
Oppiaine:	Markkinointi
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma
Aloitusvuosi:	2009
Valmistumisvuosi:	2015

Sivumäärä: 120

TIIVISTELMÄ

Yritysten pitkän aikavälin kykyyn selviytyä markkinoilla, niin yrityksen olemassa olon kuin kasvunkin suhteen, vaikuttaa suuresti yritysten kyky kehittää toimintaansa erilaisten T&K&I-panostusten kautta. Julkinen sektori Suomessa tukee yrityksiä kehittämään kilpailukykyään ja yritysten menestymisen mahdollisuuksia muuttuvilla markkinoilla. Tätä yritysten saamaa julkista tukea perustellaan toiminnasta syntyvillä ulkoisvaikutuksilla. Näitä yrityksille myönnettäviä tukia kohtaan on esitetty myös erilaista kritiikkiä ja täten keskeinen edellytys on yritystukijärjestelmän toiminnan vaikutusten arviointi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä millä onnistumisen ehdoilla yritysten T&K&I-panostuksia saadaan aikaan ja erityisesti minkälaisen vaikutuksen julkinen tuki luo yrityksille näissä toimissa. Tutkimuksessa analysoidaan Pohjanmaan alueen venealan yritysten T&K&I-toimintaan kohdistuneiden panosten onnistumista ja julkisen tuen vaikutusta näissä panostuksissa.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee julkisen tuen panostuksen puitteita institutionaalisen teorian ja additionaliteetin muotojen kautta. Lisäksi käsitellään yrityksen onnistumisen haastetta yrityksen strategisen orientaation mukaan sekä luodaan katsaus suomalaisen veneteollisuuden erityispiirteisiin ja haasteisiin. Tutkimuksessa esitellään teorian pohjalta rakennettu puitemalli, jota sovelletaan tutkielman empiriassa. Empiirisen aineiston hankinnan menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja.

Venealan yritysten T&K&I-panostusten onnistumisen edellytyksiä arvioitaessa julkinen tuki näyttöytyy mahdollistajana, jonka avulla yritykset voivat toteuttaa esimerkiksi laajempaa ja syvempää kehittämistoimintaa, kuin ilman tällaista tukea olisivat kyenneet toteuttamaan. Aineistosta nousi esiin vahvoja esimerkkejä siitä, kuinka yritykset kokivat selkeän syy-seuraus –suhteen haasteellisissa markkinaolosuhteissa tehtyjen kehittämistoimien ja yritysten nykyisen markkinoilla menestymisen välillä. Saatu julkinen tuki toimi näissä tapauksissa merkittävänä mahdollistajana ja onnistumisen edellytyksenä toteutetuille kehittämistoimille.

AVAINSANAT: Additionaliteetti, julkinen tuki, yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostukset, veneala

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Yritysten innovaatioilla ja niiden onnistuneella kaupallistamisella on suuri merkitys niin yritysten kuin koko kansantaloudenkin menestymisen kannalta. Aineettomat investoinnit kuten osaaminen, tieto ja innovaatiot ovat tuottavuuden kasvun perusta Suomessa. Yksityisen sektorin tuottavuuden kasvu voidaan nähdä tuovan vaurautta ja kykyä rahoittaa muun muassa hyvinvointipalvelujamme. (Tekes 2014: 6.)

Innovaatiota voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja siten sille ei ole vain yhtä yksiselitteistä määritelmää. Innovaatio voi olla henkilön oivallus tai keksintö, jonka perusteella voidaan luoda liiketoiminnan tuotepohja. Innovaatio voi olla uusi tai parannettu ratkaisu, jolle pyritään etsimään potentiaalisia maksavia asiakkaita. Innovaatio voi myös syntyä kun havaitaan tarpeeksi yleinen ongelma markkinoilla ja tälle kehitetään ratkaisu, joka on kaupallistettavissa. Keskeistä innovaatiossa on maksukykyisten ongelmanomistajien löytyminen ja jos näitä on riittävästi niin yrityksellä voi olla asiakkaat. (Laukkanen toim. 2007: 32-33.)

Lisäksi innovaatioita voidaan jaotella monin tavoin eri innovaatiotyypeiksi. Trott (2012:15-17) tyypittelee innovaatiot seuraavasti: 1) tuoteinnovaatio, 2), prosessi-innovaatio, 3) organisaatioinnovaatio, 4) johtamisen innovaatio, 5) tuotantoinnovaatio, kaupallinen tai markkinoinnin innovaatio ja 6) palveluinnovaatio. Innovaatio terminä voidaan käsittää sisältävän myös kaikki kehittämisprosessin toiminnot idean luomisesta, teknologian kehittämiseen sekä valmistukseen ja valmiin ratkaisun markkinointiin. Useat innovatiiviset pk-yritykset perustuvat arkisten ongelmien ratkaisemiseen, kulttuurillisten tapojen, muuttuvien elämäntyylien ja arvostusten luomiin tilaisuuksiin ja niitä hyödyntäviin ratkaisuihin (Laukkanen toim. 2007: 32-33.)

Innovaation kaupallistaminen voidaan nähdä uuden ratkaisun markkinoille saattamisen suunnitteluna ja toteutuksena. Kyse on saattaa idea sellaiseksi tuotteeksi, jonka asiakkaan on helppo ostaa. Ei ole olemassa yksiselitteistä kaupallistamisen mallia, johon kaikki uudet innovaatiot kaupallistamisen

prosessissa soveltuisivat vaan kunkin innovaation erityispiirteet on otettava tässä kaupallistamisen prosessissa huomioon. Kaupallistamisen tulisi olla myös luonnollinen osa yritysten tuotekehitysprosessia (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010).

Suomessa tuetaan vuositasolla yritysten innovaatiotoimintaa sekä kansainvälistymistä 479,8 miljoonalla eurolla. Tämän lisäksi yritysten saamia julkisia lainoja ja takauksia myönnetään 977 miljoonalla eurolla (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2012: 46). Vastaavasti Elias Einiö (2013) laskee valtion tarjoavan pelkästään Tekesin kautta vuosittain 800 miljoonan euron innovaatiotuet. Nämä tuet muodostuvat suorista innovaatiotuista yrityksille, korkotuetuista lainoista, tuotekehitysinvestointien verohelpotuksista sekä Tekesin toimintamenoista. Einiö painottaa myös artikkelissaan tukirahojen tuoton arvioinnin tärkeyttä.

Miksi valtio sitten tukee yritysten innovaatiotoimintaa? Yritykset perustavat toimintansa kannattavuuteen. Onnistuneet kehityshankkeet ja kaupallistetut innovaatiot tuottavat yrityksille hyvät voitot ja hyvän kannattavuuden. Yritysten kannattaa siis toteuttaa kehityshankkeita, joiden lopputuloksena oletetaan olevan onnistuneen innovaation kaupallistamisen jälkeinen hyvä kannattavuus. Yrityksillä voi olla myös toisenlaisia kehitys- ja innovaatiohankkeita, jotka jäävät mahdollisesti toteuttamatta koska yritys laskee niistä saatavien tuottojen olevan pienempiä kuin kehittämisen ja kaupallistamisen kustannukset. Innovaatiotoiminnassa voi kuitenkin syntyä niin sanottuja ulkoisvaikutuksia, joita yritys ei ota huomioon omassa kannattavuuslaskelmassaan. Tästä johtuen valtion kannattaa tukea yrityksiä juuri näissä kannattamattomissa hankkeissa, joiden ulkoisvaikutuksina syntyy riittävästi hyötyjä yhteiskuntaan ja muille yrityksille (Einiö 2013:3). Toisin sanoen kansantaloudellisesti optimaalisempi tulos saavutetaan, että valtio tukee näitä yritysten kannattamattomia hankkeita, kuin innovaatiotoiminta jätettäisiin pelkästään yrityksille. Tämä ero yhteiskunnan ja yritysten saamasta tuotosta on myös taloustieteen keskeinen argumentti yritystukien puolesta (Einiö, Maliranta & Toivanen 2013:36).

Tekes perustelee hallinnoimansa julkisen rahoituksen tarpeen esimerkiksi juuri ulkoisvaikutuksilla. Tekes laskee yritysten saaman hyödyn omista innovaatiopanostuksistaan olevan alle puolet syntyneestä kokonaishyödystä.

Yli puolet kokonaishyödystä siirtyy siis kansantaloudelle ja yhteiskunnalle ulkoisvaikutuksina osaamisen siirtyessä eri tavoin muiden hyödyksi. (Tekes 2014: 10). Mikrotasolla Tekes myös toteaa kuinka yli 80% sen innovaatiotoiminnassa onnistuneista asiakkaista sanoo Tekesin rahoituksen olleen merkittävä tekijä innovaation menestyksessä (Tekes 2014: 2).

Valtion yritystukia ja palveluita kohtaan on esitetty myös erilaista kritiikkiä. Julkisen yritysrahoituksen ja palveluiden järjestelmästä on kehittynyt Suomessa hyvin monimutkainen sekä päällekkäisiä toimintoja sisältävä järjestelmä (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2010: 14). Einiö ym. (2013) kysyvät, ovatko yritystukiin suunnatut verovarot kohdennettu oikein? Käytännön havainnot ja teoreettiset näkökohdat tukevat varovaisuutta yritystukien suhteen. Keskeinen edellytys on yritystukijärjestelmän toiminnan vaikutusten arviointi. Vaikuttavuustutkimus paljastaa ne tuet, joilla on toivottuja vaikutuksia niin yritysten kuin yhteiskunnankin kannalta.

Venealalla Suomessa on pitkät käsityövaltaiset perinteet alan merkittävyys kansantaloudelle on suhteellisen pieni mutta sen osittainen alueellinen keskittyminen ja työvoimavaltaisuus luovat alalle suurtakin merkitystä ja painoarvoa paikallisesti. Alalla toimii yrityksiä, jotka valmistavat veneitä paikallisesti paikallisille tai alueellisille markkinoille kuin myös yrityksiä, joiden koko tuotanto menee käytännössä vientiin. Alan yritysten eroja voidaan myös luonnehtia yritysten tuoteryhmittelyn kautta. Pirnes, Hentinen, Holm, Hellstrand & Mankki (1988) mukaan alan yritysten on valittava joko keskittyminen massamarkkinoiden linjaan tai yksilömarkkinoiden linjaan.

Veneala on onnistunut kansainvälistymään viennin kautta. Alan vienti oli vuonna 1990 noin 40 miljoonaa euroa ja se kävi huipussaan vuonna 2007 jolloin sen arvo oli jo noin 283 miljoonaa euroa (Finnboat 2015). Viennin osuus veneteollisuuden myynnistä on korkeahko ja se on vaihdellut lähihistoriassa 60%:n ja yli 75%:n välillä. Veneteollisuus kasvaa viennistä, joten se on tämän vuoksi erityisen tärkeä toimiala. Lisäksi veneala nousi merkittäväksi suomalaiseksi pk-toimialaksi juuri viennin nopean kasvun kautta (Hentinen, Posti & Wilen 2012). Venealaa voidaan myös luonnehtia sen erityispiirteiden ja haasteiden kautta. Näitä ovat muun muassa alan markkinoiden voimakas syklisyys, kansainvälistyminen, erikoistuminen ja verkostoituminen. Julkinen sektori on osallistunut alan kehittämiseen muun muassa Tekesin Vene 2007-

2011 ohjelman kautta. Tuon ohjelman päätavoite oli toimialan uudistaminen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja lisäämiseksi muuttuvassa markkinaympäristössä (Henttinen 2012). Lisäksi alan yritykset ovat voineet hakea erilaista tukea toimintansa kehittämiseen muiden julkisen sektorin toimijoiden kuten esimerkiksi ELY-keskusten tai Finnveran kautta.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Yritysten pitkän aikavalin kykyyn selviytyä markkinoilla, niin yrityksen olemassa olon kuin kasvunkin suhteen, vaikuttaa suuresti yritysten kyky kehittää toimintaansa erilaisten T&K&I-panostusten kautta. Toteutettavia T&K&I-panostuksia määrittää yrityksen strateginen tavoite, käytettävissä olevat resurssit sekä systeeminen suhde muihin toimijoihin. Mitkä ovat onnistumisen edellytykset tässä prosessissa? Julkinen sektori Suomessa haluaa omalta osaltaan auttaa suomalaisia yrityksiä kehittämään kilpailukykyä ja yritysten menestymisen mahdollisuuksia muuttuvilla markkinoilla. Minkälaisen vaikutuksen tämä julkisen sektorin tuki mahdollistaa yritysten kehittämistyössä?

Tutkielman **tutkimusongelma** voidaan määritellä seuraavasti: *mitkä ovat yritysten T&K&I-panostusten onnistumisen edellytykset sekä mikä on julkisen tuen additionaliteetin merkitys näissä panostuksissa?*

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä millä onnistumisen ehdoilla yritysten T&K&I-panostuksia saadaan aikaan ja erityisesti minkälaisen vaikutuksen julkinen tuki luo yrityksille näissä toimissa. Tutkimuksen tarkoitukseen pyritään seuraavien tavoitteiden kautta:

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on rakentaa puitemalli yritysten T&K&I-panostusten onnistumisen ehdoista.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on johtaa teemat tutkielman empiiriseen analyysiin puitemallin kautta.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on analysoida venealan yritysten T&K&I-toimintaan kohdistuneiden panosten onnistumista ja julkisen tuen vaikutusta näissä panostuksissa.

Tutkielman analyysin kohteena ovat Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta (Pohjanmaan ELY-keskus) vuosina 2007-2011 kehittämisavustusta saaneet venealan yritykset. Tämä valinta antaa myös mahdollisuuden tarkastella kyseisinä vuosina tehtyjen T&K&I-panostusten ja julkisen tuen additionaliteetin vaikutusten realisoitumista hieman pidemmällä aikaperspektiivillä. Voidaan olettaa, että vuosina 2007-2011 toteutettujen T&K&I-panostusten vaikutukset olisivat jo pääosin realisoituneet ja havaittavissa selkeämmin vähintään neljä vuotta T&K&I-panostuksen päättymisen jälkeen. Tämän mahdollisuuden odotetaan tuovan tutkielman tuloksiin positiivisen vaikutuksen verrattuna tilanteeseen, jossa tapauksia analysoitaisiin välittömästi T&K&I-panostusten toteuttamisen jälkeen.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yrityksen näkökulmasta onnistuneiden T&K&I-panostusten ehtoja. Millä edellytyksillä yritykset voivat toteuttaa sellaisia T&K&I-panostuksia, joista voidaan olettaa syntyvän onnistuneita tuloksia yritysten liiketoiminnan kehittämisen kannalta? Minkälaisen lisäarvon julkinen tuki on tuonut yritykselle tässä kehittämistyössä? Tällaisten menestystekijöiden tunnistamisen kautta voidaan edistää tulevaa kehittämistyötä yrityksissä, jotta yritysten kilpailukyky ja menestymisen mahdollisuudet muuttuvilla markkinoilla voidaan turvata.

1.3. Tutkimuksen näkökulma, rajaus ja rakenne

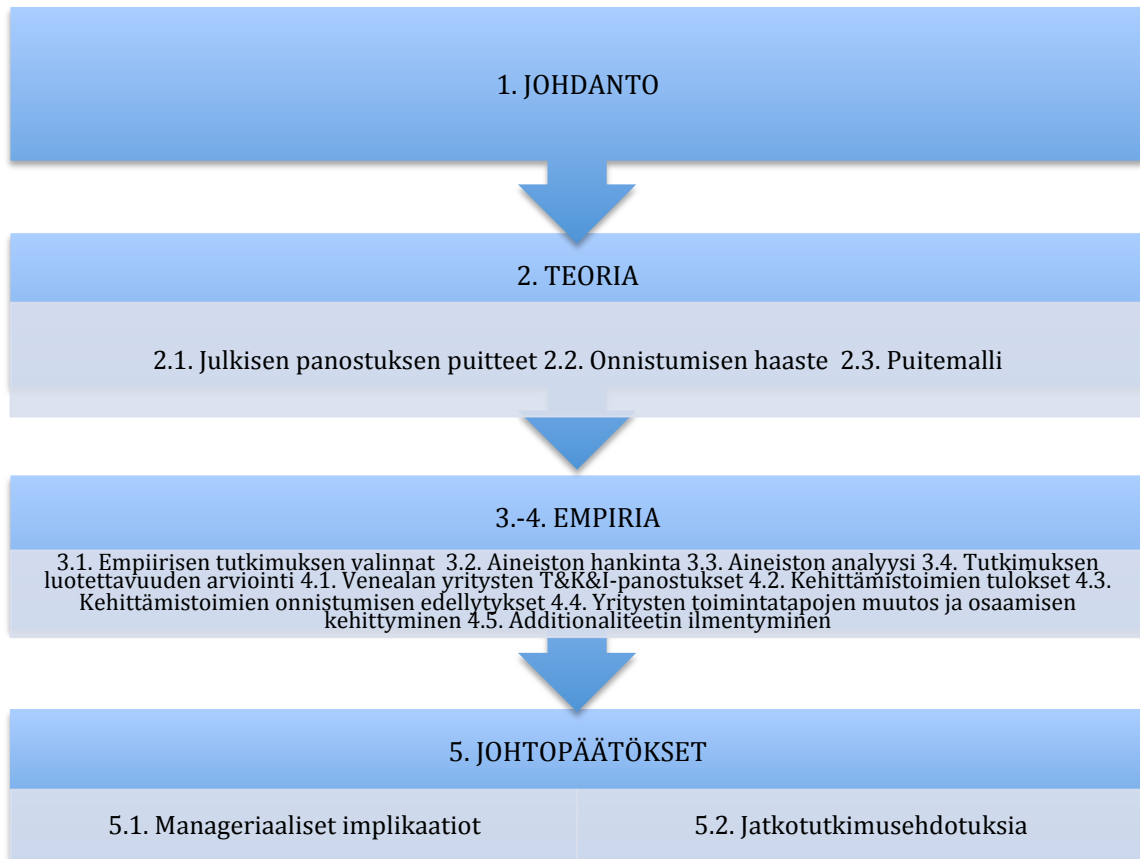
Keskityn tutkielmassani T&K&I-panostusten onnistumisen edellytyksiin sekä julkisen tuen luomaan additionaliteettiin tässä prosessissa. Tutkimusongelmaa tarkastellaan liikkeenjohdon näkökulmasta. Tutkimustuloksilla voi olla manageriaalisia implikaatioita T&K&I-panostusten toteuttajalle siinä, miten prosessiin voidaan lisätä arvoa julkisen tuen vaikutuksella ja millaisia elementtejä onnistuneet T&K&I-panostukset sisältävät. Tämä tutkielma rajataan koskemaan Pohjanmaan ELY-keskuksen vuosina 2007-2011 rahoittamien kehittämisavustusten saaneita yrityksiä venealalta.

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Johdantoluvussa esitellään aihealue sekä siinä erityistä mielenkiintoa herättävät asiat, joiden pohjalta myös tutkimusidea on lähtöisin. Tutkimuksen tarkoitusten ja tavoitteiden avulla esitellään tutkimuksen päämäärät. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen näkökulmaa, rajauksia ja rakennetta.

Tutkielman toisen luvun teoriaosuus käsittelee julkisen panostuksen puitteita institutionaalisen teorian ja additionaliteetin kautta. Lisäksi luvussa käsitellään yrityksen onnistumisen haastetta yrityksen strategisen orientaation mukaan sekä luodaan katsaus suomalaisen veneteollisuuden erityispiirteisiin ja haasteisiin. Toisen luvun lopuksi esitellään tutkielman teorian pohjalta rakennettu puitemalli, jota sovelletaan tutkielman empiriassa.

Tutkielman kolmannessa luvussa esitellään tutkielman empiria. Luvun aluksi käsitellään tutkielman metodologiaa, joka on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan tilastollisen yleistyksen sijaan jotakin tapahtumaa, pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2008:61). Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana tutkimuksessa käytetään monitapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa keskitytään jossakin tietyssä kohteessa tietyllä hetkellä vallitsevien ilmiöiden ymmärtämiseen (Eisenhardt 1989: 534). Syrjälä, Ahonen, Yrjäläinen & Saari (1994:11) määrittelevät tapaustutkimuksen yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tapaustutkimuksen alle voidaan rakentaa myös monentyypisiä tutkimusasetelmia. Tapauksen luonne ja tutkimuksen tavoitteet määrittävät aineistojen ja menetelmien tarpeen (Räsänen, Anttila & Melin 2005: 293). Aineiston hankinnan metodeina käytetään teemahaastatteluita. Teemahaastatteluiden avulla tutkielmassa pyritään löytämään niitä ehtoja mitä onnistunut T&K&I-panostusten toteuttaminen vaatii. Lisäksi pyritään löytämään kriittisiä ja lisäarvoa tuottavia julkisen tuen tekijöitä, joilla on yritysten T&K&I-panostusten kaupallistamisen kannalta positiivista vaikutusta. Tästä pyritään johtamaan yleistyksiä siitä, mitkä ovat onnistuneen T&K&I-panostuksen edellytykset sekä julkisen tuen additionaliteetit prosessissa. Lopuksi luvussa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Luvussa neljä esitellään tutkielman tutkimustulokset. Lopuksi esitetään johtopäätökset sekä managerialiset implikaatiot sekä jatkotutkimusehdotukset luvussa viisi. Näiden keinojen avulla pyritään muodostamaan vastaus tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Kuvio 1. kuvaa tutkimuksen rakenteen kokonaisuudessaan.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2. ONNISTUNEEN JULKISEN PANOSTUKSEN EHDOT YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

2.1. Julkisen panostuksen puitteet

Yritykset toimivat markkinoilla valitsemansa strategian ja toimintatapansa mukaisesti. Yritykset tuottavat erilaisia hyödykkeitä markkinoille tyydyttämään välittömästi tai välillisesti asiakkaiden tarpeita. Kyetäkseen tähän ne yhdistävät markkinoilta saatavia erilaisia tuotannon tekijöitä kuten raaka-aineita, puolivalmisteita, palveluita sekä muita vastaavia resursseja yrityksen omien tuotannon tekijöiden kanssa. Näin syntyy tuotoksia markkinoille asiakkaiden tarpeita tyydyttämään. Asiakkaiden ja erilaisten tuotannon tekijöiden toimittajien lisäksi yritykset toimivat vuorovaikutuksessa myös muiden yritykselle tärkeiden toimijoiden kanssa kuten yrityksen omistajien, rahoittajien ja esimerkiksi julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Näitä kaikkia yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa olevia toimijoita voidaan kutsua termillä sidosryhmät. Tällaiset sidosryhmät voidaan määritellä ryhmiksi tai henkilöiksi, joihin yritys voi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan (Freeman 1984, 46). Markkinoilla toimiva yritys ei siis ole yksin toimiva itsenäinen olio vaan yritys toimii aina osana isompaa kokonaisuutta, ja tätä kokonaisuutta voidaan kuvata termillä systeemi.

Systeemi voidaan määritellä monimutkaiseksi olioksi, joka koostuu erilaisista rakenneosista ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista sekä voidaan rajata ympäristöstään. Vuorovaikutussuhteet kytkevät systeemin osat toisiinsa ja ilman tätä kytkentäsuhdetta oleva systeemi on käsityksemme ulkopuolella. Kokonaisuudet ja vuorovaikutussuhteet ovat keskeisiä asioita systeemiajattelussa (Kamppinen & Malaska 2003, 101-103). Eri osien yhdenmukaisuus on tärkeää organisaation toimivuuden ja tehokkuuden näkökulmasta (Nadler 1981, 194). Lisäksi systeemiteoreettisen kokonaisuuden muodostamisen ja kuvaamisen perimmäisenä tarkoituksena on optimaalisen ohjausjärjestelmän saavuttaminen (Saatsi 2005, 56-57, 60).

Yritys voidaan nähdä organisaationa, jonka päämääriä ovat halutut tulokset tai olotilat. Päästäkseen näihin tavoittelemiinsa tuloksiin tai olotiloihin yritys toimii monipuolisessa vuorovaikutuksessa systeemin muiden toimijoiden kanssa. Näiden vuorovaikutussuhteiden tavoitteena voi olla kaikkia toimijoita

hyödyttävän yhteisen tavoitteen tai olotilan täytyminen. Yritysten kehittäessä uusia tuotteita tai palveluita markkinoille T&K&I-panostusten kautta harvoin yritys itse pystyy toteuttamaan kaikkia toiminnan vaatimia toimenpiteitä vaan yritys on läheisessä vuorovaikutuksessa muiden ulkoisten toimijoiden kanssa tämän panostuksensa suhteen. Esimerkkeinä tällaisista sidosryhmistä voivat olla ulkopuoliset tuotannon resurssit, tietotaito ja rahoitus. Näitä tarvittavia panostuksia hankitaan sitten eri toimijoilta. Näin T&K&I-panostusten tapauksessa muodostuu systeminen rakenne ja riippuvuussuhteet eri toimijoiden kanssa yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi. Toisaalta tulee huomata, että yritykset elävät myös samalla kilpailuympäristössä, jossa ne kilpailevat keskenään samoista resursseista ja tällä on vaikutusta niiden toimintoihin (Morgan 1996, 61).

Julkinen sektori Suomessa tarjoaa myös omalta osaltaan panoksensa yritysten kehittämistyöhön. Yritysten on mahdollista saada kehittämistyöhönsä asiantuntijapalveluita esimerkiksi kaupunkien ja kuntien kehittämissyhtiöiden kautta (esimerkiksi Vasek 2015). Lisäksi valtio tarjoaa suoria innovaatiotukia, korkotuettuja lainoja, tuotekehitysinvestointien verohelpotuksia sekä lainojen ja vientikaupan takauksia yritysten perustamiseen, kehittämistoimiin ja kasvuun erilaisten organisaatioidensa kautta (esimerkiksi Tekes 2015; ELY-keskukset 2015; Finnvera 2015). Muun muassa näiden palveluiden kautta julkinen sektori voidaan nähdä olevan merkittävä systeemin osa yritysten liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä. Julkisen sektorin interventiot voidaan perustella sen synnyttämällä ulkoisvaikutuksilla, joista syntyy riittävästi hyötyjä yhteiskuntaan sekä muille yrityksille (Einiö 2013:3). Esimerkiksi Tekes laskee yritysten saaman hyödyn omista innovaatiopanostuksistaan olevan alle puolet syntyneestä kokonaishyödystä. Yli puolet kokonaishyödystä siirtyy siis kansantaloudelle ja yhteiskunnalle ulkoisvaikutuksina osaamisen siirtyessä eri tavoin muiden hyödyksi. (Tekes 2014: 10).

Perustuen avointen systemien teoriaan yritysten toimintakenttien kokonaisuus voidaan nähdä olevan ympäristöstään rajojensa avulla erottuva avoin systeemi. Tämä kokonaisuus pyrkii säilyttämään tasapainotilansa ympäristön muutospainneiden alla sekä estämään epäjärjestystä muuttamalla systeemin rakennetta kuten myös sisäisten komponenttien prosesseja (Kast & Rosenzweig 1972).

2.1.1. Isomorfismi käyttäytymisen ilmentäjänä

Institutionaalinen teoria on noussut merkittävään asemaan sekä on laajalti käytetty teoria yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä selittävänä teoriana. Institutionaalisen teorian avulla voidaan seurata ja arvioida muutoksia organisaatioiden toiminnassa niin mikro- kuin makrotasolla halutun ajanjakson tarkastelussa (Dacin, Goodstein, Scott 2002). Institutionaalinen teoria tarjoaa monipuolisen lähtökohdan organisaationaalisen muutoksen tarkastelulle. Institutionaalista teoriasta puhuttaessa, tarkoitetaan tarkemmin sanottuna uutta institutionaalista teoriaa eli neoinstitutionalismia.

Instituutiot ovat rakenteellisia tiloja, jotka määrittelevät sosiaalisten ryhmien ja yhteisöjen suhteita ja toimintoja. Instituutioiden tärkeä ominaisuus on niiden normatiivinen ja objektiivinen luonne. Nämä luonteet määrittelevät ne käyttäytymisen mallit, joita odotetaan käytettävän sosiaalisessa ryhmässä. Vaikkakin ryhmän jäsenet pitävät itsestään selvyytenä, että juuri tällä tavalla toimitaan, niin kaikki käyttäytymismallit eivät kuitenkaan institutionalisoidu samassa laajuudessa. Tähän vaikuttaa erot instituutioiden iässä sekä missä laajuudessa ryhmän jäsenet hyväksyvät käyttäytymismallit. (Burns & Scapens 2000: 8.)

Instituutiot toimivat siis ympäristössä, johon kuuluu myös muita institutionaalisia toimijoita. Toimintaympäristö vaikuttaa kaikkiin toimijoihin, kun instituutiot vaikuttavat toistensa toimintaan asettamalla toisilleen erilaisia vaatimuksia ja paineita (DiMaggio & Powell, 1983). Meyerin & Rowanin (1977) mukaan organisaatioiden rakenteet refleктоivat rationalisoituja institutionaalisia sääntöjä. Nämä institutionaaliset säännöt toimivat myytteinä, joilla organisaatiot hakevat perustelunsa toiminnalleen saadakseen resursseja, vakautta ja tehostakseen selviytymisen mahdollisuuksiaan. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatioiden tavoitteena on selviytyä ja kyetäkseen siihen niiden täytyy taloudellisen menestyksen lisäksi saavuttaa myös oikeutus omalle toiminnalleen muiden instituutioiden silmissä (DiMaggio et al. 1983; Dacin et al. 2002). Tätä tärkeää ominaisuutta institutionaalisisessa teoriassa voidaan lähestyä legitimitetin kautta. Legitimiteetti voidaan yleisesti määritellä olevan olemassa olon oikeutus ja yleistynyt käsitys tai olettamus sille, että jonkin

tekijän teot ovat kokonaisuudessaan toivottuja, oikeanlaisia sekä sopivia suhteessa sosiaaliseen ympäristönsä (Suchman 1995).

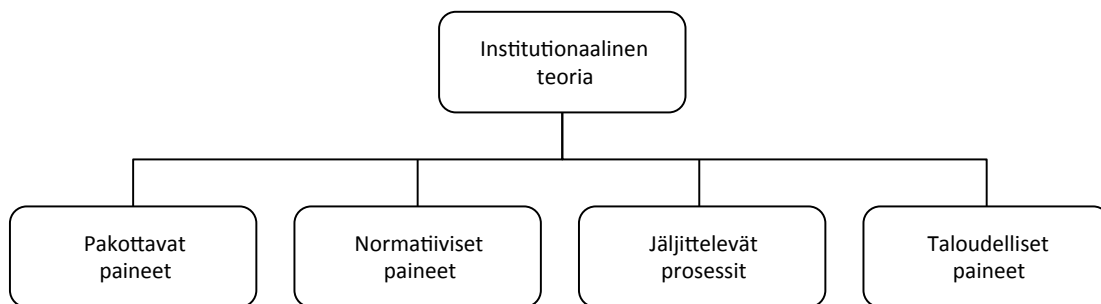
Organisaatioiden samankaltaistumista voidaan lähestyä elinkaarimallin avulla. Elinkaarensa alussa olevilla organisaatioilla on suurempia heterogeenisiä piirteitä kuin elinkaarensa pidemmällä olevilla organisaatioilla. Näiden piirteiden ja käytäntöjen kehityksessä on suunta kohti homogeenisyyttä. Organisaatiot pyrkivät lähestymään toisiaan käytännöissä ja piirteissä. Näitä muutoksia organisaatiot perustelevat usein toiminnan tehostamistarpeilla, mutta todellisuudessa toimiminen samankaltaisten organisaatioiden kanssa samassa organisaatiokentässä ajaa tähän muutokseen. Myöskin ne organisaatiot, jotka onnistuvat lisäämään tehokkuuttaan ensimmäisten joukossa useimmiten onnistuvat myös kilpailuedun saavuttamisessa. (DiMaggio et al. 1983: 147-149) Lisäksi uusia toimintamalleja käyttöönotaneet instituutiot mielletään muita innovatiivisimmiksi sekä ihailtavimmiksi (Staw & Epstein 2000: 1).

Käsite, joka kuvaa organisaatioiden samankaltaistumista on DiMaggion et al. (1983) mukaan isomorfismi. Kyseessä on toimintaa rajoittava prosessi, joka pakottaa organisaation muistuttamaan samoissa olosuhteissa toimivia organisaatioita. Tämä samankaltaisuus näkyy siinä, että organisaatiot omaksuvat keskenään samankaltaisia rakenteita, toimintatapoja ja strategioita. Isomorfismi voidaan nähdä toimintaa rajoittavana tai muutospaineena. Tällä pyritään legitimitettiin toimia yleisesti hyväksyttävällä tavalla mutta toisaalta se rajoittaa erkaantumista samankaltaistumisesta esimerkiksi kehittymisen osalta.

DiMaggion et al. (1983, 149-150) mukaan isomorfismi voidaan jakaa kilpailulliseen ja institutionaaliseen isomorfismiin. Ensimmäistä esiintyy avoimen kilpailun mahdollistavassa toimintakentässä, jossa eri organisaatiot kilpailevat asiakkaista ja resursseista. Institutionaalisisessa isomorfismissa toimijat sopeutuvat ympäristön vaatimuksiin ulkopuolisen ympäristön vaatimuksista (DiMaggio et al. 1983, 149). Organisaation suurempi riippuvuus muista tai suurempi epävarmuus sen tulevaisuuden suhteen näyttää olevan, sitä odotetumpi mitä on sen samankaltainen muutos ympäristönsä suhteen. Tästä johtuu, että organisaation ominaisuudet kehittyvät ympäristönsä kanssa yhteensopivampaan suuntaan. Organisaatiot omaksuvat keskenään

samankaltaisia rakenteita, strategioita ja toimintatapoja. Samankaltaistuminen tuo olemassa olon oikeutusta eli legitimeettiä, joka tuo usein vakautta epävarmuuden keskelle. (DiMaggio et al. 1983, 150.)

Institutionaalinen teoria jakaa isomorfisen muutospaineen kolmeen ryhmään: 1) pakottavat paineet (coersive isomorphism), 2) normatiiviset paineet (normative isomorphism) ja 3) jäljittelevät prosessit (mimetic processes) (DiMaggio et al. 1983). Granlund ja Luukka (1998) ovat tuoneet viitekehykseen lisäksi mukaan taloudelliset paineet (economic pressures). Ne laajentavat institutionaalisen teorian näkökulmaa ja auttaa ottamaan huomioon tutkielmassa sellaisia tekijöitä, jotka muuten jäisivät tarkastelun ulkopuolelle. Taloudelliset paineet ovat läheisessä suhteessa muihin organisaatioiden isomorfisiin muutospaineesiin. Granlundin ym. (1998) mukaan markkinat, taloudelliset vaihtelut, teknologiat ja yritystoiminta ovat yhä lisääntyvässä määrin kansainvälisiä ja täten vaikuttavat niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin yritysten samankaltaistumiseen. Tulee kuitenkin huomata, että vaikka osa-alueet ovat tässä yhteydessä erotettu omiksi ryhmikseen, todellisuudessa jako ei ole näin suoraviivainen. Erottaminen on tehty teorian käsittelyn helpottamiseksi. Todellisuudessa institutionaalisen teorian osa-alueet ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat usein osittain päällekkäin. Seuraavassa luvussa kaikkia osa-alueita tarkastellaan lähemmin.



Kuvio 2. Institutionaalisen teorian osa-alueet (Granlund ym. 1998).

2.1.1.1. Pakottava isomorfismi

DiMaggio et al. (1983) käyttävät termiä coersive isomorphism, jonka Granlund ym. (1998) ovat omassa artikkelissaan suomentaneet termiksi pakottavat paineet. Nämä pakottavat paineet liittyvät toimintaamme sääteleviin erilaisiin

instituutioihin, jotka ylläpitävät yhteistoiminnan sääntöjä ja erilaisia mekanismeja. Tärkeä pakottavan paineen lähde on lainsäädäntö, harjoitettavat politiikat, erilaiset säännökset, sanktiot ja valvonta. Nämä ohjaavat tehokkaasti käyttäytymistä. (DiMaggio et al. 1983; Granlund ym. 1998; Oliver 1991) Organisaation näkökulmasta pakottavat paineet ovat siis sellaisia, joihin niiden on ainakin tietyssä määrin pakko sopeutua ja täten niillä on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan.

Pakottavan lainsäädännön lisäksi pakottavia paineita aiheuttaa myös organisaatioiden voimakkaampi riippuvuus toisista organisaatioista ja organisaatioryhmistä (Granlund ym. 1998). Pakottavat paineet ovatkin pääasiassa muodollisia ja epämuodollisia paineita, joita toiset organisaatiot asettavat niistä riippuvaisille organisaatioille. Lisäksi tällaisia vahvoja riippuvuussuhteita voidaan havaita yritysten sisällä. (DiMaggio et al. 1983.)

Organisaatioiden toimintaympäristön globalisoituminen myös aiheuttaa sen, että pelkän kansallisen lainsäädännön tarkastelu ei ole riittävää. Pakottavia paineita aiheuttavat kansallisen lainsäädännön lisäksi myös kansainvälinen lainsäädäntö sekä sopimussuhteet kuten EU-direktiivit. Tämän lisäksi lainsäädäntöön liittyvä kansainvälinen harmonisointi muuttaa organisaatioiden toimintaan kohdistuvia vaatimuksia. Tämä aiheuttaa paineita noudattaa kansainvälisiä sopimuksia ja lainsäädäntöä, jolloin organisaatiolla on vain rajattu määrä keinoja muokata toimintaansa kansallisella tasolla (Granlund ym. 1998).

2.1.1.2. Normatiivinen isomorfismi

Toisesta institutionaalisen teorian osa-alueesta DiMaggio et al. (1983) käyttävät termiä *normative isomorphism*, jonka Granlund ym. (1998) ovat omassa artikkelissaan suomentaneet termiksi *normatiiviset paineet*. Normatiiviset paineet liittyvät tarkoituksenmukaiseen sosiaaliseen käyttäytymiseen ja erilaisiin sosiaalisiin pakotteisiin. Ne välittyvät omaksuttujen arvojen, normien ja roolien kautta. Normatiivisia paineita käytetään kun niiden mukaista käyttäytymistä odotetaan erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Suurin ero pakottavan ja normatiivisen paineen välillä on se, että normatiiviset paineet eivät ole yhtä voimakkaasti velvoittavia (DiMaggio et al. 1983; Granlund ym. 1998).

Normatiiviset paineet ovat pääasiassa lähtöisin ammatillistumisen prosessista, jossa eri alojen ammatinharjoittajat pyrkivät määrittelemään työnsä ehtoja ja toimintatapoja sekä vakiinnuttamaan pohjan ja oikeutuksen ammatilliselle autonomialleen. Organisaatiossa toimivalla yksilöllä on siten organisaatoroolissaan normatiivisia paineita toimia oman ammattikuntansa yleisten toimintatapojen mukaisesti. (DiMaggio et al. 1983) Granlundin ym. (1998) mukaan tämä ammatillistuminen lisää sekä suoraan organisaatioiden yhdenmukaisuutta että toimii kanavana yhtenäisten käytäntöjen leviämiseksi.

2.1.1.3. Jäljittelevä isomorfismi

Kolmannesta institutionaalisen teorian osa-alueesta DiMaggio et al. (1983) käyttävät termiä mimetic isomorphism, jonka Granlund ym. (1998) ovat omassa artikkelissaan suomentaneet termiksi jäljittelevät prosessit. Ne liittyvät käyttäytymisen kongnitiiviseen ja sosiaaliseen puoleen. DiMaggion et al. (1983) mukaan jäljittelevät prosessit ovat merkittävin selittäjä miksi tiettyjen toimintatapojen ja rakenteiden levinneisyys on niin laaja.

Organisaatiot epävarmuuden olosuhteissa kopioivat yleisesti hyväksi todettuja ja arvostettuja toimintamalleja toisilta organisaatioilta varsinkin sellaisilta, jotka ovat menestyneet. Tällä pyritään välttämään omien virheiden tekeminen ja hyödyntämään yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja sekä saada oikeutusta organisaation toiminnalle toimintaympäristössään. (Granlund ym. 1998) Jäljittelyn avulla pyritään vähentämään kustannuksia, kun sovelletaan sellaisia toimintatapoja, jotka ovat jo todettu toimiviksi. Erityisesti tämä korostuu kunnianhimoisten tavoitteiden kohdalla sekä kun toimintaympäristössä on paljon epävarmuutta. Toisaalta jäljitellään, vaikka toimien todellisista hyödyistä ei olisikaan täsmällistä tietoa. (DiMaggio et al. 1983.)

Lisäksi oman osansa jäljitteleviin prosesseihin tuo konsulttiliiketoiminta. Tämä ajaa samoja käytäntöjä tehokkaasti läpi eri organisaatioissa, niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Tarjolla on samankaltaisia ratkaisuita ja parhaita käytäntöjä (best practices) eri konsulttiyritysten toimesta ja ne saavat laajaa näkyvyyttä. Parhaiden käytäntöjen uskotaan vaikuttavan positiivisesti menestykseen (Matten & Moon 2008, 412). Kokonaisuudessaan tämä yhtenäistää organisaatioiden toimintaa merkittävästi.

2.1.1.4. Taloudelliset paineet

Granlund ym. (1998) toivat institutionaalisen teorian tarkasteluun mukaan myös taloudellisen näkökulman ja perustelevat organisaatioiden yhdenmukaistumista osaltaan taloudellisilla paineilla. Talouden tilan muutokset muokkaavat jatkuvasti organisaatioita ja niiden toimintaympäristöä. Riippuu yritys- ja toimialakohtaisista tekijöistä miten organisaatiot reagoivat siten näihin muutoksiin. Talouden vaihtelut ovat monesti globaaleja ilmiöitä, jolloin maailmanlaajuiset talouskriisit ja markkinaheilahtelut voivat suuresti vaikuttaa organisaatioihin. Tästä syystä talouden heilahtelut voivat muuttaa organisaatioita niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin yhtenäisempään suuntaan. Tämä johtuu todennäköisesti organisaatioiden samankaltaisista keinoista suojautua markkinoiden heilahtelulta. (Granlund ym. 1998.)

Lisäksi Granlund ym. (1998) toteavat organisaatioiden samankaltaistumista aiheuttavan taloudellisten paineiden kautta myöskin markkinoiden vapautuminen ja kilpailun intensiivinen globalisoituminen. Nämä tekijät ovat toisaalta lisänneet organisaatioiden mahdollisuuksia rakentaa ja muokata käytäntöjään mutta näistä on myös aiheutunut erilaisia uusia riippuvuussuhteita. Nämä riippuvuussuhteet taasen vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja yhdistävät niiden toimintakäytäntöjä. Lisäksi kehittyneiden tuotantomenetelmien käyttöönotto sekä informaatioteknologian kehitys ajaa voimakkaasti toimintatapojen ja rakenteiden yhtenäistymistä eri organisaatioissa.

2.1.2. Additionaliteetin muodot

Erilaisten teoreettisten viitekehysten arviointi julkisen rahoituksen T&K-hankkeissa sekä innovaatio-ohjelmissa on herättänyt kiinnostusta viimeisinä vuosikymmeninä. Tämä johtuu paljolti julkisen tuen ja rahoituksen kasvusta useimmissa EU-maissa. Oletetaan, että lisääntynyt julkinen rahoitus lisää T&K-panostuksia ja innovaatiotoimintaa, joka taasen kiihdyttää yleistä taloudellista kasvua. Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää mittaamaan näiden julkista rahoitusta saaneiden hankkeiden tuloksia.

Additionaliteetilla tarkoitetaan julkisen rahoituksen aikaansaamaa muutosta yrityksen toiminnassa verrattuna tilanteeseen ilman julkista rahoitusta. Yksinkertaisimmillaan additionaliteetilla voidaan arvioida eroa yritysten oletettujen T&K-panosten ali-investointia suhteessa tapaukseen, jossa julkinen rahoitus on yrityksen T&K-panostuksissa mukana (Luukkonen, 2000). Additionaliteetti kuvaa siis kuinka paljon julkinen tuki lisää uutta T&K-toimintaa verrattuna tilanteeseen, jossa tukea ei olisi annettu (Buisseret, Cameron & Georghiou 1995). Additionaliteetti-käsite on saanut alkunsa 1980-luvulla Iso-Britanniassa ja on sieltä levinnyt Euroopan Unionin puiteohjelmien arviointityökaluksi (Rajahonka & Kotala 2008). Sen juuret ovat perinteisessä hyvinvoinnin taloustieteissä ja markkinapuiteajattelussa. Clarysse, Bilsen, Steurs & Larosse (2004) käyttävät julkisen innovaatiotuen vaikutusten arviointiteemojen luokitteluun additionaliteetin eri muotoja. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Teemojen luokittelu additionaliteetin muotojen mukaan (Clarysse et al. 2004).

Tuotos- additionaliteetti		<ul style="list-style-type: none"> • Uudet tuotteet markkinoille • Uudet patentit • Markkinaosuus • Kannattavuus 	
Toiminnallinen additionaliteetti	Strategia	Projektitaso <ul style="list-style-type: none"> • Ulkoinen lisärahoitus • Strategiset kumppanit • Kiireen väheneminen 	Yritystaso <ul style="list-style-type: none"> • Tuotantoprosessin kehittyminen • Patentoimisstrategian muutos • Kilpailukyvyyn parantuminen • Imagon kohentuminen • Innovaatiopotentiaalin kasvu • T&K-toimintojen sijainnin muuttuminen • Uuden teknologia-alueen omaksuminen
	Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteiden parempi laatu • Nopeampi projektin toteutus • Yhteistyön lisääntyminen • Laajempi toteutus • Suuremmat riskit / tuotot projektista 	<ul style="list-style-type: none"> • Muiden osastojen ja yksiköiden epäsuorat edut • Innovaatioprosessin formalisointi • Innovaatiojohtamisen kyvykkyyksien lisääntyminen • Pitkittänyt yhteistyö • Inhimilliseen pääomaan tai tutkimuslaitteistoon panostaminen
Panos- additionaliteetti		<ul style="list-style-type: none"> • T&K-budjetin kasvaminen 	

2.1.2.1. Panosadditionaliteetti

Panosadditionaliteetti-käsite (input additionality) kuvaa yrityksen T&K-panosten lisäystä julkisen rahoituksen seurauksena suhteessa siihen, että tätä tukea ei olisi annettu (Lemola, Kanninen, Viljamaa, Mäki-Fränki & Volk 2008, 41) Toisin sanoen investoiko yritys ainakin saman verran rahoituksen kohteena olevaan toimintaan kuin mitä se saa julkista rahoitusta siihen. Tätä voidaan analysoida lisäksi vielä tarkemmin ja mitata kasvaako nämä yrityksen investoinnit saatua julkista tukea enemmän (Streicher, Schibany & Gretzmacher 2004; Hyvärinen & Rautiainen 2006). Clarysse, Wright & Mustar (2009) näkee panosadditionaliteetin suurimpana ongelmana kuitenkin sen, että siinä oletetaan olevan suora lineaarinen yhteys T&K-panostusten ja tulosten välillä eikä ota huomioon erilaisia häiriötekijöitä.

2.1.2.2. Tuotosadditionaliteetti

Tuotosadditionaliteetti-käsite (output additionality) kuvaa niiden yrityksen T&K-panosten tuotosten määrää, joita ei olisi saatu aikaiseksi ilman julkista rahoitusta. Tällä voidaan kuvata julkisen rahoituksen kannustinvaikutuksia yrityksen toiminnan tuotoksiin (Georghiou, Clarysse, Steurs, Bilsen & Larosse 2004, 7). Clarysse et al. (2009) määrittelee tuotokset suoriin yritystason tuotoksiin kuten patentteihin ja prototyyppeihin sekä epäsuoriin yritystason innovaatiotoiminnan tuotoksiin kuten uusien tuotteiden, prosessien tai palveluiden lanseeraukseen. Lisäksi yrityksen yleiset taloudelliset indikaattorit kuten kannattavuus voivat olla T&K-panosten tuotoksia. Haasteena hän kuitenkin pitää tuotosten määrittämistä juuri tietyn T&K-panostuksen tuloksiksi. Harvemmin kehityshankkeet ovat yksittäisiä suoria kehityshankkeita, vaan ne ovat osa yrityksen laajempaa T&K-portfoliota.

Tuotosadditionaliteetin tulosten haasteina on myös niiden operationalisointi. T&K-panosten tuloksena syntyy esimerkiksi uusia tuotteita, prototyyppejä tai patenteja. Näitä voidaan pitää kuitenkin lähinnä välituotteina, joiden arvo realisoituu vasta myöhäisemmässä vaiheessa. Tällöin tulosten mittaamista vaikeuttaa prosessiin syntyvät erilaiset vääristymät, jotka johtuvat esimerkiksi ajoituksesta tai tuotoksen hyväksikäytön mahdollisuuksista johtuen esimerkiksi huonosta taloustilanteesta tai muista vastaavista häiriötekijöistä (Jaffe 1996). Perustuen markkinahäiriöteoriaan julkinen tuki voidaan perustella ainoastaan

sillä, että se johtaa sekä panosadditionaliteettiin että tuotosadditionaliteettiin (Eberberger 2005, 13).

2.1.2.3. Behavioraalinen additionaliteetti

Behavioraalisen additionaliteetin käsite pohjautuu Buisseretin, Cameronin ja Georghion (1995) havaintoon kuinka yritykset ja organisaatiot, jotka osallistuvat julkisen tuen alaiseen projektiin pysyvät harvoin muuttumattomina. Huomattiin kuinka yritysten käyttäytyminen muuttui projektin aikana ja/tai sen jälkeen. Behavioraalinen additionaliteetti määritelläänkin muutokseksi, jonka julkinen interventio aiheuttaa yrityksen toimintatapoihin sekä käyttäytymiseen (Georghiou et al. 2004; Davenport, Grimes & Davies 1998; Buisseret et al. 1995). Claryssen et al. (2004) mukaan julkisen tuen aiheuttamat muutokset voivat tapahtua tuettavan projektin tasolla tai koko yrityksen tasolla, sekä muutos voi olla luonteeltaan strateginen tai toiminnallinen.

Gök (2010) tutkimuksessaan vertaa behavioraalisen additionaliteetin tutkimusta ja luokittelee sitä taulukon 2 mukaisesti. Tulee kuitenkin huomioida, että hänen mukaansa nämä luokat ovat päällekkäisiä ja joskus jopa ristiriitaisia. (Taulukko 2)

Taulukko 2. Vertailu behavioraalisen additionaliteetin erilaisista määritelmistä (Gök 2010).

	Kategoria A	Kategoria B	Kategoria C	Kategoria D
Määritelmä	Panosadditionaliteetin laajennus kattaen laajuus- ja kattavuusadditionaliteetin ja nopeutusadditionaliteetin tms.	Ei pysyvät käyttäytymisen muutokset T&K&I-aktiiviteeteissa	Pysyvät käyttäytymisen muutokset T&K&I-aktiiviteeteissa	Merkittävät käyttäytymisen muutokset myös yrityksen yleisissä toiminnoissa
Peitto	Vaikutukset koskee ainoastaan T&K&I-toimintaa	Vaikutukset koskee ainoastaan T&K&I-toimintaa	Vaikutukset koskee ainoastaan T&K&I-toimintaa	Vaikutukset koskee T&K&I-toiminnan lisäksi yrityksen muitakin toimintoja
Vaikutusten pysyvyys	Ainutkertainen, ei pysyviä vaikutuksia	Ainutkertainen, ei pysyviä vaikutuksia tai vaikutukset melko keskipitkän aikavälin ja vähän pysyviä	Pysyviä vaikutuksia tai vaikutukset melko pitkän aikavälin ja enemmän pysyviä	Pysyviä vaikutuksia

Tässä tutkimuksessa viitataan Gök (2010) neljänteen eli laiveimpaan määritelmään behavioraalista additionaliteetista, joka kattaa kaikki muutokset yrityksessä, jotka ovat tuloksia tai vaikutuksia julkista tukea saaneesta T&K-panostuksesta. Tämän määritelmän taustalla on ajatus, että behavioraalinen additionaliteetti ei rajoitu ainoastaan T&K- tai innovaatiopanostuksiin vaan pitää sisällään myös kaikkeen yrityksen yleiseen toimintaan liittyvät muutokset. Lisäksi määritelmään kuuluu behavioraalisen additionaliteetin sisältävän vaikutuksia sekä T&K-panostuksen aikana että pitkäkestoisesti sen jälkeen. Näitä pitkäkestoisia vaikutuksia voivat olla vaikutukset verkostoissa, tietotaidossa tai uusissa toiminnallisissa kyvyissä. Tällä behavioraalisen additionaliteetin määritelmällä voidaan laajentaa panos- ja tuotosadditionaliteetin lähestymistapaa huomioimalla ovatko yritykset tulleet enemmän sitoutuneiksi T&K-panostuksiin tai onko niillä ollut laajempaa vaikutusta yritysten yleisiin toimintoihin sekä kyvykkyyksiin ja onko näistä muutoksista tullut pysyviä toimintamalleja yritykselle.

Georghiou ja Clarysse (2006) analysoivat 12 behavioraalista additionaliteettiä mitanneen tutkimuksen lähestymistapaa ja tuloksia osana OECD:n projektia. Tätä varten he kehittivät metodologian kuvaamaan behavioraalisen additionaliteetin erilaisia ulottuvuuksia projektin toteuttamisen aikana ja projektin toteuttamisen jälkeen. Seuraavassa esitellään nämä seitsemän ulottuvuutta kuten Gök (2010) on ne väitöskirjassaan tiivistänyt.

Behavioraaliset muutokset projektin aikana

- Projektiadditionaliteetti (project additionality) (päätökset koskien projektin aloitusta): tämä ulottuvuus on sidoksissa siihen, olisiko toteutettu, jos julkista rahoitusta projektille ei olisi saatu. Tämä ulottuvuus on myös läheisesti sidoksissa panosadditionaliteettiin.
- Nopeutusadditionaliteetti (acceleration additionality) (projektien nopeutus): mahdollistiko julkinen rahoitus projektin nopeamman toteuttamisen vai ei?
- Laajuus- ja kattavuusadditionaliteetti (scale and scope additionality) (laajennettu laajuus ja kattavuus): liittyy siihen, että projekti voidaan toteuttaa aiempaa laajemmin ja kattavammin kuin ilman julkista tukea. Tämä ulottuvuus on myös läheisesti sidoksissa panosadditionaliteettiin.

- Haastavuusadditionaliteetti (challenge Additionality) (toteutetaan vaativampaa tutkimusta): kannustaako julkinen rahoitus toteuttamaan haastavampia projekteja kuin ilman julkista tukea.

Behavioraaliset muutokset projektin toteutuksen jälkeen

- Verkostoadditionaliteetti (network additionality) (enemmän yhteistyötä): viittaa julkisen tuen kykyyn lisätä yhteistyötä. Se kysyy pohjimmiltaan, olisiko projekti tehty vähemmän yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ilman julkista rahoitusta. Lisäksi se kattaa yhteistyösuhteiden pysyvyyden projektin jälkeen.
- Seurannaisadditionaliteetti (follow-up additionality) (projektien seurannaiset): kuvaa projektin kykyä luoda jatkohankkeita julkisen rahoituksen seurauksena. Erityisesti kuvaa kehittämistyön pitkäjänteisyyttä ja kestävien vaikutusten syntymistä.
- Johtamisadditionaliteetti (management additionality) (kehittyneempi johtaminen): liittyy julkisen rahoituksen kykyyn vaikuttaa positiivisesti yritysten johtamisprosesseihin. ”Nämä muutokset voivat esimerkiksi vaikuttaa julkisesti rahoitettujen ohjelmien osallistumiseen jatkossa, muutoksiin T&K-toiminnan organisoinnissa, tulosten kaupallistamiseen tai erilaisiin johtamisstrategioihin” (Georghiou et al. 2006:31).

2.1.2.4. Kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetti

Näiden lisäksi myös Bach & Matt (2005) jo vuonna 2002 havaitsivat behavioralisen additionaliteetin kyvyn selittää organisaatiossa tapahtuvia pysyviä ja pitkäaikaisia muutoksia johtuen julkisen tuen interventioista. Näitä muutoksia he havaitsivat organisaatioiden strategisella tasolla kuin myös projektin tuloksina saavutettuina kilpailukykyinä. Lisäksi näiden muutosten vaikutus on merkittävämpi juuri pysyvissä ja pitkäaikaisissa muutoksissa verrattuna lyhytaikaiseen lisäykseen projektin aikana. He määrittelivät tämän ulottuvuuden kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetiksi (cognitive capacity additionality). Tällä viitataan osaamisen ja kyvykkyyksien kasvuun yrityksissä.

2.2. Onnistumisen haaste

2.2.1. Yrityksen strategisen orientaation mukainen haaste

Kuinka yritys panostaa olemassa olevan osaamisen ja toiminnan kehittämiseen sekä kokonaan uuden osaamisen ja toiminnan luomiseen, määrittelee yrityksen menestymisen markkinoilla pitkällä aikavälillä. Yrityksen kannalta peruskysymys on yritystoiminnan jatkuvuuden säilyttämisessä, saadaanko perusliiketoiminnalla synnyttämään riittävän taloudellinen riippumattomuus, jotta uusia aluevaltauksia saadaan taloudellisesti kannattavaksi. Täten innovaatiotoiminta yritystasolla voidaan määritellä yrityksen elinkelpoisuuden varmistamisena ja menestyksekkään uuden liiketoiminnan kehittämisenä. (Ormala, Tukiainen & Mattila 2014.)

Innovaatiotoimintaa yritystasolla voidaan lähteä tarkastelemaan oppimisenäkökulmasta. Innovatiivisuus voidaan nähdä osana yrityksen kulttuuria, joka näyttäytyy yrityksen avoimuutena uusia ideoita kohtaan. Innovaatiokyky taas voidaan nähdä yrityksen kykynä tuottaa ja omaksua onnistuneesti uusia ajatuksia, prosesseja ja tuotteita. Yrityksen innovatiivisuutta voidaan pitää yrityksen kulttuurin ilmentymänä ja innovointikykyä yrityksen innovatiivisuuden tulemana. (Hurley & Hult 1998) Hurley et al. (1998) pitävät yrityksen organisaation oppimista synonyymina yrityksen innovaatiokyvyille. Tämän lisäksi he näkevät yrityksen organisaation suuntautumisen oppimisen luomiseen yhtenä innovatiivisuuden mahdollistavana tekijänä.

Organisaation oppimista voidaan lähestyä Marchin (1991) mukaan vanhojen käytäntöjen ja olemassa olevan tiedon ja osaamisen tehostamisen (exploitation) sekä uuden tiedon ja mahdollisuuksien etsimisen ja kokeilun (exploration) avulla. Yrityksen kannalta merkittävä asia on olemassa olevan tiedon tehostamisen ja uuden tiedon luomisen välinen tasapaino. Nämä tekijät ovat olennaisia innovatiivisuuden ja pitkän tähtäimen kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta.

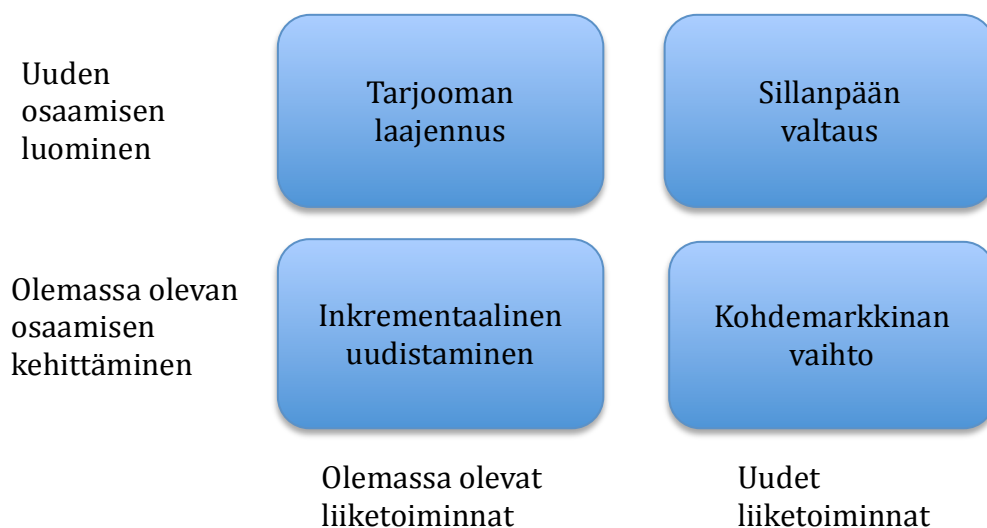
Uuden tiedon etsiminen, uuden osaaminen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja kehittäminen nähdään yritysten pitkän tähtäimen kilpailukyvyyn kannalta välttämättömäksi. Liiallinen panostus juuri uuden tiedon luomiseen voi kuitenkin johtaa siihen, että ei ehdi muodostua organisatorisia rutiineja, eikä sitten tuottoja. Tämä voi johtaa

yrittäjien kannalta yli-innovatiivisuuteen. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa jatkuva panostus uuden tiedon luomiseen voi johtaa olemassa olevan tiedon tehostamisen syrjäytymiseen. Syntyy kierre, joka pohjautuu epäonnistumiseen uuden toiminnan hyödyntämisessä. Epäonnistuminen uuden tiedon luomisessa johtaa uuden tiedon luomiseen ja uuden etsimiseen, joka voi johtaa taas uuteen epäonnistumiseen. Tämä johtuu siitä, että usein suurin osa uusista innovaatioista on huonoja ja lisäksi tarvitaan kokemusta uusista innovaatioista sekä toimintatavoista ennen kuin ne muodostuvat kannattavaksi yrityksen toiminnan kannalta. (Levinthal & March 1993.)

Uuden etsiminen näyttää yrityksen kehityksen, elinvoimaisuuden ja kilpailukykyyn kannalta välttämättömältä. Huomioitava on kuitenkin kuinka siitä saatavat tuotot ovat olemassa olevan tiedon tehostamiseen verrattuna epävarmempia, ajallisesti kauempana, ja organisatorisesti etäämmällä yrityksen toiminnasta. Tästä johtuen yritys voi ajautua tilanteeseen, jossa se lyhytnäköisesti painottaa olemassa olevan tiedon tehostamista kannattavampana kuin uuden tiedon etsimistä. Olemassa olevan tiedon tehostamisella siis luodaan arvoa tehostamalla yrityksen olemassa olevia toimintoja. Lisäksi tämä voi johtaa tulevan tehostamisen samalla alueella edelleen tuloksekkaammaksi. Syntyy kierre, jossa yritys painottaa olemassa olevan tiedon tehostamista suhteessa uuden tiedon etsimiseen. Tämä taas voi johtaa yrityksessä ali-innovatiivisuuteen, josta aiheutuu yrityksen elinvoimaisuuden lasku. Yrityksen toimintatavat eivät vastaa enää toimintaympäristön vaatimuksia eikä yritys pysty luomaan uusiutumiseen vaadittavaa toimintaa.

Tutkimuksessaan Huolman, Pulkkinen, Rissanen, Tainio & Tukiainen (1999) luokittelivat yritysten tekemät T&K&I-investoinnit uuden osaamisen luomisen, nykyisen osaamisen kehittämisen sekä nykyisen liiketoiminnan ja uuden liiketoiminnan nelikenttänä. He havaitsivat tutkimuksessaan, että olemassa olevan tiedon tehostamisen suosiminen nähtiin yleisenä toimintamallina hitaasti kasvavien ja perinteisten liiketoimintojen kohdalla, kun taas nopeasti kehittyvien alojen kuten telekommunikaatio- ja biotekniikkaan perustuvissa liiketoiminnoissa sallittaisiin enenemässä määrin myös uuden tiedon etsimisen investoinnit. Ormala ym. (2014) kategorisoivat tutkimuksensa perusteella erilaisia innovaatioprosesseja seuraavasti: 1) inkrementaalinen uudistaminen, 2) tarjooman laajennus, 3) kohdemarkkinan vaihto ja 4) sillanpään valtaus (kuvio

3). Inkrementaalisisella uudistamisella tarkoitetaan sitä, kun yritys kehittää pienin askelin tuottavuutta ja näin pidetään yllä kilpailukykyä nykyisillä liiketoiminta-alueilla. Tarjooman laajenuksella taas tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys painottaa T&K&I-investoinneissaan uuden osaamisen luomiseen olemassa olevien liiketoimintojen markkinoille. Kohdemarkkinan vaihto taas määritellään tilanteeksi, kun yrityksen olemassa oleva osaaminen määritellään uudelleen kohtaamaan uusia liiketoiminta-alueita. Sillanpään valtauksella tarkoitetaan yrityksen uusia avauksia uusilla tuote- ja palvelukonsepteilla uusille liiketoiminta-alueille.



Kuvio 3. Innovaatioprosessien kategorisointi Ormala ym. mukaan (2014).

Ormala ym. (2014) huomasivat tutkimuksessaan kuinka haastateltujen yritysten innovaatiotoiminta painottui kolmeen ensiksi mainittuun kategoriaan. Selkeitä kuvauksia sillanpään valtauksista ei heidän tutkimuksessaan juurikaan ollut. Tutkijat myös toteavat tämän tukevan käsitystä yleisestä yritystoiminnan tendenssistä, jossa yritykset ajautuvat ylipainottamaan olemassa olevaa liiketoimintansa kehittämistä uudenlaisen liiketoiminnan kehittämisen kustannuksella. Tämän tyyppisen epätasapainon on siis todettu olevan pitkällä aikavälillä yksi yrityksen kilpailukykyä heikentävä tekijä (Levinthal et al. 1993).

2.2.2. Suomalaisen venetoimialan erityispiirteet ja haasteet

Veneteollisuudella on Suomessa pitkät perinteet. Toisaalta sen merkittävyys kansantaloudellisuudelle on suhteellisen pieni mutta sen osittainen alueellinen keskittyminen ja työvoimavaltaisuus luovat alalle suurtakin merkitystä ja painoarvoa paikallisesti. Lisäksi viennin osuus veneteollisuuden myynnistä on korkeahko vaihdellen lähihistoriassa 60% ja yli 75% välillä. Ala on onnistunut myös kasvattamaan merkittävästi viennin arvoaan. Alan vienti oli vuonna 1990 noin 40 miljoonaa euroa ja se kävi huipussaan vuonna 2007, jolloin sen arvo oli jo noin 283 miljoonaa euroa (Finnboat 2015). Veneteollisuus kasvaa viennistä, joten se on tämän vuoksi erityisen tärkeä toimiala.

Huvi- ja urheiluveneiden rakentamisen tilastotiedot edustavat vain osaa koko venetoimialan tilastotiedoista. Lisäksi tulee huomioida myös veneiden rakentamista palvelevat toimialat. Näitä edustavat muun muassa raaka-aineiden toimittajat, alihankkijat, suunnittelu, muotoilu, myynti ja muut toimintaa tukevat palvelut. Toimialan hahmottaminen tilastotietoihin perustuen on haasteellista, koska kaikkea tukitoimialojen veneenrakentamista palvelevien yritysten toimintoja ei ole tilastoitu. Toimialaa voidaan kuitenkin tarkastella Venealan keskusliitto Finnboat ry:n jäsenkunnaltaan keräämien taloudellisten tietojen kautta. Taulukkoon 3 on koostettu Finnboatin jäsenkunnaltaan keräämiä tietoja vuosilta 2007-2014. Finnboat muodostuu neljästä eri jäsenyhdistyksestä, joiden yhteenlaskettu jäsenmäärä on noin 280 toimijaa kattaen omien arvioidensa mukaan suomalaisen venealan yli 90 prosenttisesti.

Taulukko 3. Kooste Venealan keskusliitto Finnboat ry:n jäsenkunnaltaan keräämistä venealan tiedoista 2008-2015 (Finnboat 2015).

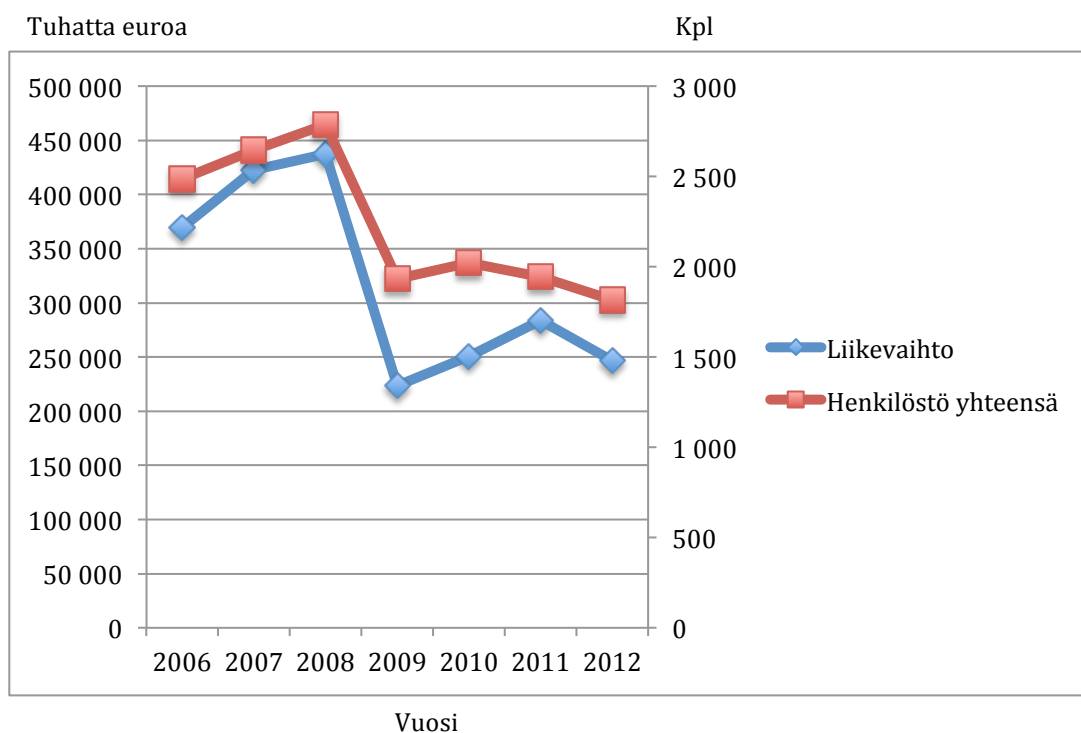
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liikevaihto (milj.€)	676,3	699,6	419,2	503,7	548,5	477,6	460,7	460
muutos edelliseen vuoteen		3,4 %	-40,1 %	20,2 %	8,9 %	-12,9 %	-3,5 %	-0,2 %
Kotimaan venemyynti (milj.€)	162,3	175,5	97,7	123,9	131,3	104,1	104	98,8
muutos edelliseen vuoteen		8,1 %	-44,3 %	26,8 %	6,0 %	-20,7 %	-0,1 %	-5,0 %
Venevienti (milj.€)	283	271,2	147,6	160,7	184	178,7	149,7	175,7
muutos edelliseen vuoteen		-4,2 %	-45,6 %	8,9 %	14,5 %	-2,9 %	-16,2 %	17,4 %
Venetuonti (milj.€)	60,9	44,8	24,4	18,7	38	32	45,8	24,8
muutos edelliseen vuoteen		-26,4 %	-45,5 %	-23,4 %	103,2 %	-15,8 %	43,1 %	-45,9 %
Viennin osuus veneteollisuuden kokonaistuotannosta	75 %	75 %	75 %	60 %	64 %	71 %	68 %	70 %

Toimialan liikevaihdon huippu saavutettiin vuonna 2008, jolloin sen liikevaihdon arvo saavutti melkein 700 miljoonan euron tason. Kuitenkin jo seuraavana vuonna liikevaihto romahti noin 40%. Kuten Tekesin Veneohjelman 2007-2011 loppuraportissa todetaan, työvoima- ja hallikapasiteetin riittävyys olivat alan haasteena vastaamaan kasvanutta kysyntää vuonna 2007 mutta jo vuonna 2009 oli yritysten sopeuduttava liikevaihdon nopeaan pienenemiseen sekä koti- että vientimarkkinoilla (Tekes 2012). Vuonna 2010 kuitenkin saavutettiin 20%:n kasvu ja seuraavanakin vuonna melkein 9%:n kasvu kunnes vuodesta 2012 eteenpäin alan liikevaihto on taas laskenut. Tuoreimpien tietojen mukaan vuonna 2014 olisi jo lasku taittunut ja saavutettu suurin piirtein sama taso kuin edellisenä vuonna. Tulee kuitenkin huomata kuinka edelleen ollaan noin 240 miljoonaa euroa (34%) alemmalla tasolla alan liikevaihdossa kuin huippuvuonna 2008. Tähän kehitykseen on vaikuttanut sekä kotimaan että vientimarkkinoiden kysyntä.

Kotimaan venemyynnin korkein taso saavutettiin myös vuonna 2008 päättyen 176 miljoonaan euroon. Vuonna 2009 kysyntä kuitenkin romahti noin 44%. Tätä seurasi muutama positiivisen kasvun vuosi kunnes vuodesta 2012 eteenpäin on taas kotimaan venemyynti ollut laskussa. Vuonna 2014 ollaan kuitenkin noin 77 miljoonaa euroa (44%) alemmalla tasolla kotimaan venemyynnin suhteen kuin huippuvuotena 2008.

Venevienti saavutti liikevaihdon huippunsa, edellisistä poiketen, jo vuonna 2007. Tuolloin kirjattiin 283 miljoonan euron liikevaihto. Vuonna 2009 veneviennin myynti romahti noin 46% kuten kotimainen kysyntäkin. Tätä seurasi taasen muutama positiivisen kasvun vuosi kunnes vuosina 2012 ja 2013 vienti taas laski. Positiivista on kuitenkin huomata kuinka vuonna 2014 veneviennin liikevaihto kasvoi jo yli 17% päättyen noin 176 miljoonan euron liikevaihtoon. Tämä on kuitenkin noin 107 miljoonaa euroa (38%) matalampi taso kuin huippuvuonna 2007. Finnboat myös kysyi tammikuussa 2015 jäsenistöltään arvioita ja suunnitelmia alan näkymistä vuodelle 2015. Tässä kyselyssä 22% vastanneista yrityksistä arvioi henkilöstömäärän kasvavan sekä 46% vastanneista liikevaihtonsa kasvavan vuonna 2015. (Finnboat 2015.)

Tilastokeskuksen (2012) mukaan huvi- ja urheiluveneiden rakentamisen liikevaihdon kuvaaja on muodoltaan hyvin samansuuntainen Finnboatin laskelmien kanssa (Kuvio 4). Tilastokeskuksen tiedoista voidaan todeta myös huvi- ja urheiluveneiden rakentamisen toimialan henkilöstömäärien tiedot, jonka kuvaaja on samanmuotoinen liikevaihdon kuvaajan kanssa. Vuoden 2009 liikevaihdon lasku on aiheuttanut teollisuuden alalla myös merkittäviä henkilöstöön kohdistuvia sopeutustoimia: henkilöstömäärä laski noin 850 henkilöllä, joka vastaa 31% työvoimasta. Tilaston aikasarjan päättyessä vuoteen 2012 henkilöstömäärä ei ole palautunut 2007-2008 tasolle, vaan on jäänyt selkeästi alemmalle tasolle.



Kuvio 4. Huvi- ja urheiluveneiden rakentaminen Suomessa (Tilastokeskus 2012).

2.2.2.1. Venemarkkinoiden syklisyys

Kuten edellä mainituista tilastotiedoistakin voidaan havaita, venealaa voidaan pitää erityisen syklisenä toimialana. Vuonna 2007 alkanut globaali talouden notkahdus romahdutti kysynnän niin koti- kuin vientimarkkinoillakin. Vene tuotteena on usein hyödyke, jonka ostaminen on hyvin paljon riippuvainen

kotitalouksien käytettävissä olevista rahamääristä ja talouden suhdanteista. Vene on kuluttajalle usein sellainen tuote, että he eivät tarvitse sitä elääkseen. Ostopäätöksen tekeminen vie myös yleensä kauan johtuen tuotteen suhteellisen korkeasta hinnasta ja sen merkityksellisyydestä kuluttajalle. Vuorisen ja Kurjen (2010) mukaan suurin osa veneiden myynnistä tapahtuu yleisen nousukauden aikana ja taas taloudellisen taantumun aikana kaupankäynti voi olla jonkun aikaa ja jossain segmenteissä jopa täysin pysähtynyt. Toisaalta toimialaa voidaan pitää myöskin aika perinteisenä alana, joka osaltaan suojelee toimijoita muutospainelta. Perinteiset valmistusmenetelmät ja perinteiset ominaisuudet ovat sellaisia ominaisuuksia, joita tunnutaan arvostavan. Kuluttajien hyväksyntä muotoilun suhteen näyttää myös muuttuvan suhteellisen hitaasti. Markkinoilla on myös sellaisia valmistajia, jotka rakentavat veneitä myös viranomaiskäyttöön kuten rajavartiolaitokselle, poliisille ja puolustusvoimille ja saavat tätä kautta vakautusta kuluttajamarkkinoiden suhdanteiden heilahteluihin. Ne valmistajat, jotka ovat keskittyneet pelkästään rakentamaan tuotteitaan julkisen sektorin tarpeisiin ovat, olleet ehkä parhaiten suojassa markkinoiden heilahteluilta. Toki haasteena tällaisille yrityksille on julkisten hankintojen pysähtyminen yritykselle tärkeillä markkina-alueilla tai jopa protektionismi suojatakseen oman maansa viranomaisvenetuotantoa. (Vuorinen & Kurki 2010.)

2.2.2.2. Markkinoiden globalisoituminen ja kansainvälistymisaste

Vuorinen ym. (2010) toteavat venealan markkinoiden olevan enemmänkin alueelliset kuin globaalit. Tämä kuitenkin vaihtelee segmenteittäin eli esimerkiksi asiakkaan toiveiden mukaisesti räätälöityjen ja yksilöllisten purjeveneiden markkinat ovat globaalit kun taas hinnaltaan edullisten ja pienten veneiden markkinat ovat lähinnä alueellisia tai jopa paikallisia. Toisaalta suurempia sarjoja mahdollistavien valmistustekniikoiden kehittyminen, yritysten valmistamien veneiden lokalisointi sekä kaupankäynnin esteiden väheneminen maailmankaupassa tulevat johtamaan yhä enenemässä määrin globaaleihin markkinoihin.

Vuorisen ym. (2010) mukaan vientitoiminta on merkittävä positiivinen tekijä venealan yrityksen kasvamisessa ja kannattavuudessa. Lisäksi viennin merkitys tulee kasvamaan, koska kotimaan markkinat eivät yksin riitä useimmissa segmenteissä sekä kilpailu venealalla siirtyy enemmän isojen kansainvälisten

toimijoiden väliseksi. Globalisaatiolla on siis merkittävä vaikutus venealan kehityksessä myös Suomessa. Käsityövaltaisen alan historiassa veneen valmistajat markkinoivat tuotteitaan ja kilpailivat muiden valmistajien kanssa hyvinkin pienillä alueellisilla markkinoilla. Näillä alueilla johtavat toimijat rupesivat tarjoamaan tuotteitaan myös muille alueille ja vähitellen toimialalle muodostui koko maahan veneitä tarjoavia yrityksiä. Useat valmistajat alkoivat kuitenkin tutkia uusia markkinoita ja parempia tuottoja kotimaan markkinoiden ulkopuolelta. Muut Pohjoismaat nähtiin ensimmäisinä selkeinä kansainvälistymisen kohteina. Näitä markkinoita kuvaa kuitenkin veneiden, veneilykulttuurin ja siihen sidoksissa olevien tuotteiden suurehko samankaltaisuus suomalaisten tuotteiden kanssa. Toiset toimijat ovat siirtyneet myös myymään tuotteitaan jo Pohjoismaiden markkinoiden ulkopuolelle kuten Keski-Eurooppaan, Iso-Britanniaan tai Venäjälle. Vuorisen ym. (2010) mukaan yksi merkittävämpiä kysymyksiä venealan yrityksille on, kuinka pitkälle ja millä keinoilla ne aikovat jatkaa tuotteidensa ja lisäksi myös tuotannon ulottamista uusille markkina-alueille. Voiko yritys jäädä paikalliseksi tai alueelliseksi toimijaksi vai tarvitaanko yhä suurempaa riskinottoa ja valmiutta kasvattaa toiminnan laajuutta, jotta saadaan turvattua yrityksen pitkän aikavälin selviytyminen.

2.2.2.3. Erikoistuminen ja verkostoituminen venealalla

Pirnes, Hentinen, Holm, Hellstrand & Mankki (1988) painottavat venealan tutkimuksessaan tuoteryhmittelyn merkitystä venealalla. Heidän mukaansa alan yritysten on valittava joko keskittyminen massamarkkinoiden linjaan tai yksilömarkkinoiden linjaan. Välimuotona ei ole vaan väliinputoajat, jotka kohtaavat kiristyvän kilpailun. Yritysten on täten investoitava joko massavenelinjaan ja modulaariajatteluun tai yksilöllisten veneiden tuotantoon. Henttisen ym. (2007) mukaan nykyisellä toimintamallilla jatkaminen johtaa toimijoiden keskimääräisen kannattavuuden heikkenemiseen. Heidän suosituksensa on, että suuren osan venealan valmistajista tulisi pyrkiä linjamaiseen massatuotantoon. On myös loppukäyttäjien ja markkinoiden kannalta huomattava, että pientuotannon edut realisoituvat vain siinä määrin kuin se mahdollistaa paremman havaittavan laadun loppukäyttäjälle. Venealan valmistajat saattavat myös aliarvioida sen havaittavan laatutason, johon linjamuotoisella massatuotannolla on nykyään mahdollista päästä.

Suomalaisen venealan kilpailukykyyn liittyvät menestystekijät ovat esimerkiksi koskeneet liiketoimintaosaamisen, markkinoinnin, muotoilutrendeihin ja palveluiden kehittämisen toimia. Parhaiten ovat menestyneet liiketoiminnan kasvun ja kannattavuuden suhteen ne, jotka ovat kehittäneet liiketoimintaansa teolliseksi ja tunnistaneet sekä hyödyntäneet asiakkaidensa tarpeet kehittämisessä. Lisäksi Henttinen ym. (2007) ehdottavat laajempaa partneroitumista sekä integroimista, jotta alan liiketoimintaprosesseja voidaan kehittää ja saadaan hyötyjä erityisesti massatuotannon kehittämisessä, markkinatiedon keräämisessä sekä tuotekehitysprosessien virtaviivaistamisesta. Käytännössä tämä voitaisiin saada aikaiseksi uudenlaisten toimijoiden perustamisella, yritysten välisillä partneroitumisilla, valmistajien ja palveluntuottajien välisillä partneroitumisilla sekä fuusioilla.

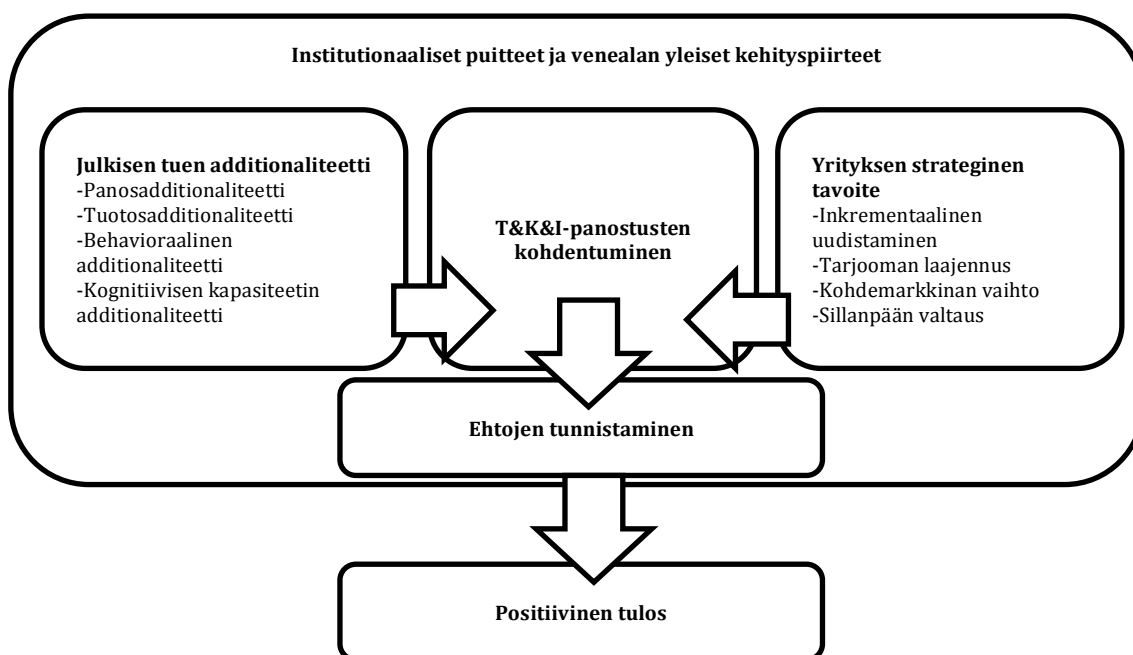
Vuorinen ym. (2010) toteavat erikoistumisen venealalla vaihtelevan yrityskohtaisesti. Monet alan toimijat ovat pyrkineet pitämään kaikki toiminnot itsellään valmistuksesta jälkimarkkinointiin ja suurin osa alan valmistajista tekee lähes kaikki tuotannon merkittävimmät vaiheet itse. Yritysten ulkoistukset liittyvät usein pieniin osakokonaisuuksiin. Lisäksi yrityksen ulkopuolelta tilataan komponentteja. Toki alalla on joitain pitkälle verkostoituneita yrityksiä, jotka keskittyvät itse tuotteidensa markkinointiin sekä myyntiin ja hankkivat tuotannon ulkoistettuna alihankkijoiltaan. Haasteena näin pitkälle verkostoituneissa toiminnoissa on kuinka alihankkijoiden toiminnan jatkuvuus pystytään varmistamaan myös laskusuhdanteen aikana. Toisaalta jotkut venealan valmistajat ovat taasen ulkoistaneet myynnin sekä markkinoinnin ulkopuolisille toimijoille. Tämä on mahdollistanut paremman keskittymisen omaan ydinosaamiseen eli tuotantoon ja sen kehittämiseen. Haasteena tällaisessa toimintamallissa on kuitenkin ollut informaation kulku loppuasiakkaalta veneen valmistajalle. Ymmärrys kuluttajien preferensseistä ja suora palaute asiakkailta ovat jääneet heikompaan asemaan. Kuitenkin parhaiten ovat menestyneet sellaiset yritykset, jotka ovat ulkoistaneet tuotannollisia kokonaisuuksia alihankkijoilleen. Näin on saatu jaettava riskiä sekä pystytty keskittymään omiin toimintoihin ja ydinosaamiseen, joka liittyy näissä yrityksissä itse veneiden valmistamiseen.

Kojola (2008) esitteli pro gradu –tutkielmassaan venealan merkittävimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat alan yrittäjien mukaan. Nämä tiedot oli kerätty Tekesin veneohjelman valmisteluun liittyneissä seminaareissa

vuonna 2007. Toimialan heikkouksiksi yritykset olivat määritelleet muun muassa alihankintaketjun kehittymättömyyden, vähäisen yritysten erikoistumisasteen ja sen, että uusia teknologioita ei osata hyödyntää. Uhkina yritykset kokivat esimerkiksi suhdannevaihteluiden suuren vaikutuksen kysyntään ja yritysten kyvyn resursoida kehittämiseen. Vahvuuksina yritykset kuitenkin kokivat halunsa kehittyä, osaavia ihmisiä löytyy yritysten tarpeisiin sekä perusteknologioiden hallinnan. Mahdollisuudet taas liittyivät yhteistyöhön yritysten ja muiden toimijoiden kanssa, erikoistumiseen ja uusien teknologioiden hyödyntämiseen.

2.3. Puitemalli

Tutkielman teorian pohjalta on rakennettu puitemalli, jonka avulla nostetaan esiin yritysten T&K&I-panostusten kohdentumiseen vaikuttavia asioita (Kuvio 5). Mallin tarkoituksena on auttaa luomaan tutkielman empiiriseen osuuteen relevantit teemat ja täten auttaa saamaan rikkaampi aineisto haastatteluista koskien yritysten onnistuneen T&K&I-panostusten edellytyksiä ja ehtoja. Puitemallissa yhdistyvät venealan yleisten kehityspiirteiden, alan institutionaalisten puitteiden, julkisen tuen additionaliteetin ja yrityksen strategisen tavoitteen vaikutus yrityksen T&K&I-panostuksessa.



Kuvio 5. Tutkielman puitemalli.

Venealaa voidaan pitää perinteisenä teollisuudenalana ja sillä on Suomessa pitkät perinteet ala on historiansa aikana kehittynyt paikallisesta käsityöyrittäjyydestä kohti teollisempaa yritystoimintaa alueellisille ja jopa globaaleille vientimarkkinoille. Markkinoiden vapautuminen, globalisaatio ja alan teknologinen kehittyminen on avannut uusia mahdollisuuksia alan yrityksille mutta samalla se on luonut uudentyyppisiä haasteita, joita yritykset kohtaavat markkinoilla.

Venealan toimintaa määrittää myös isomorfismi, joka on DiMaggion et al. (1983) mukaan toimintaa rajoittava prosessi. Isomorfismi pakottaa alan toimijat muistuttamaan samoissa olosuhteissa toimivia muita toimijoita. Tämä samankaltaistuminen näkyy siinä, että organisaatiot omaksuvat keskenään samankaltaisia rakenteita, toimintatapoja ja strategioita. Tällä pyritään legitimitettiin toimia yleisesti hyväksyttävällä tavalla mutta toisaalta se rajoittaa erkaantumista samankaltaistumisesta esimerkiksi kehittymisen osalta. Tutkielmassa isomorfismi on jaoteltu neljään eri luokkaan mutta tulee kuitenkin huomata, että ero eri luokkien välillä ei ole yksiselitteinen vaan isomorfismin osa-alueet ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat usein osittain päällekkäin.

Pakottavia paineita samankaltaistumiseen aiheuttavat venealan toimijoille esimerkiksi kansallisen lainsäädännön lisäksi myös kansainvälinen lainsäädäntö esimerkiksi EU-direktiivit. Yritysten tulee täyttää tuotteissaan muun muassa turvallisuuteen liittyvät määräykset ja säädökset. Huviveneiden osalta noudatetaan direktiiviä 94/25/EY. Euroopan unionin markkinoilla myytävään huviveneeseen tarvitaan CE-merkintä. Tämä on valmistajan vakuutus, että tuote on EU-lainsäädännön mukainen. On valmistajan vastuulla järjestää vaatimustenmukaisuuden arviointi, antaa vaatimustenmukaisuusvakuutus, laatia tekninen asiakirja ja varustaa vene CE-merkinnällä. (Euroopan komissio 2015). Tällainen lainsäädäntö on esimerkki pakottavasta isomorfismista, joka ajaa venealan yrityksiä samankaltaiseen toimintaan.

DiMaggion et al. (1983) mukaan normatiiviset paineet ovat pääasiassa lähtöisin ammatillistumisen prosessista, jossa eri alojen ammatinharjoittajat pyrkivät määrittelemään työnsä ehtoja ja toimintatapoja sekä vakiinnuttamaan pohjan ja

oikeutuksen ammatilliselle autonomialleen. Organisaatiossa toimivalla yksilöllä on siten organisaatioroolissaan normatiivisia paineita toimia oman ammattikuntansa yleisten toimintatapojen mukaisesti. Venealaa nämä normatiiviset paineet määrittävät esimerkiksi sen käsityövaltainen historia. Normatiivisten paineiden aiheuttama samankaltaistuminen voi erityisesti korostua yksilöllisten veneiden valmistamisessa, jossa veneenrakentajan ammattikunnalla ja ammattitaidolla on merkittävä rooli. Granlundin ym. (1998) mukaan ammatillistuminen lisää sekä suoraan yritysten yhdenmukaisuutta että toimii kanavana yhtenäisten käytäntöjen leviämiseksi.

Yritykset epävarmuuden olosuhteissa kopioivat yleisesti hyväksi todettuja ja arvostettuja toimintamalleja toisilta yrityksiltä varsinkin sellaisilta, jotka ovat menestyneet. Tällä pyritään välttämään omien virheiden tekeminen. Toisaalta halutaan hyödyntää yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja sekä saada oikeutusta yrityksen toiminnalle toimintaympäristössään. (Granlund ym. 1998) Jäljittelyn avulla pyritään vähentämään kustannuksia, kun sovelletaan sellaisia toimintatapoja, jotka ovat jo todettu toimiviksi. Toisaalta jäljitellään, vaikka toimien todellisista hyödyistä ei olisikaan täsmällistä tietoa. Jäljittelevät prosessit ovat myös merkittävin selittäjä miksi tiettyjen toimintatapojen ja rakenteiden levinneisyys on niin laaja. (DiMaggio et al. 1983) Venealalla jäljittelevät prosessit näyttäytyvät esimerkiksi siinä kuinka eri valmistajat kopioivat markkinoilla menestyneitä malleja toisilta yrityksiltä. Kurjen ym. (2010) mukaan venealan valmistajien liikevaihdon kasvua ei ole luotu luomalla uutta vaan lähinnä kopioimalla jo toimivaksi tiedettyä. Suomen veneteollisuudessa uuden luomista ja proaktiivisuutta on ollut selvästi vähemmän.

Granlundin ym. (1998) esittelemä isomorfismin muoto "taloudelliset paineet" määrittää venealaa muun muassa taloudellisten taantumien kautta. Nämä taantumet aiheuttavat voimakasta syklisyyttä kysyntään johon yritykset reagoivat toiminnassaan. Tästä syystä talouden heilahtelut voivat muuttaa yrityksiä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin yhtenäisempään suuntaan. Tämä johtuu todennäköisesti organisaatioiden samankaltaisista keinoista suojautua markkinoiden heilahtelulta. (Granlund ym. 1998) Lisäksi Granlund ym. (1998) toteavat yritysten samankaltaistumista aiheuttavan taloudellisten paineiden kautta myöskin markkinoiden vapautuminen ja kilpailun intensiivinen globalisoituminen. Vuorisen ym. (2010) mukaan yksi

merkittävämpiä kysymyksiä venealan yrityksille on kuinka pitkälle ja millä keinoilla ne aikovat jatkaa tuotteidensa ja lisäksi myös tuotannon ulottamista uusille markkina-alueille. Voiko yritys jäädä siis paikalliseksi tai alueelliseksi toimijaksi vai tarvitaanko yhä suurempaa riskinottokykyä ja valmiutta kasvattaa toiminnan laajuutta, jotta tällä saadaan turvattua yrityksen pitkän aikavälin selviytyminen. Kehittyneiden tuotantomenetelmien käyttöönotto sekä informaatioteknologian kehitys ajaa voimakkaasti toimintatapojen ja rakenteiden yhtenäistymistä eri yrityksissä (Granlund ym. 1998).

DiMaggion et al. (1983) mukaan isomorfismi siis rajoittaa erkaantumista samankaltaistumisesta esimerkiksi kehittymisen osalta. Yrityksen strateginen tavoite taas määrittelee kuinka yritys haluaa toimia kehittämisen suhteen. Ormalan ym. (2014) mukaan yritys voi kehittää tarjontaansa inkrementaalisen uudistamisen, tarjooman laajennuksen, kohdemarkkinan vaihdon ja sillanpään valtauksen kautta. Kuten mainittiin veneala on hyvin perinteinen teollisuudenala ja tällöin alan kehittämistoimien voidaan oletettavan painottavan olemassa olevan tiedon tehostamisen investointeja (Huolman ym. 1999). Lisäksi Ormala ym. (2014) toteavat toimialoilla, jotka ovat luonnostaan konservatiivisia ja hidasliikkeisiä, painottettavan enemmän inkrementaalisen uudistamisen, tarjooman laajennuksen ja kohdemarkkinan vaihdon innovaatiomalleja, jotka ovat toimintaympäristön muutosvauhtiin nähden luontevia valintoja. Toisaalta tällainen käyttäytyminen synnyttää osaamisansan, jossa yritykset ylipainottavat olemassa olevan toimintansa kehittämistä kokonaan uudenlaisen liiketoiminnan luomisen kustannuksella. Tämän on myös todettu olevan kilpailukykyä keskeisesti heikentävä tekijä pitkällä aikavälillä (Levinthal et al. 1993). Pääosa venealan yrityksistä Suomessa on pieniä pk-yrityksiä, joiden kehittämisresurssit ovat rajalliset (Kojola 2008). Tämä omalta osaltaan rajoittaa yritysten mahdollisuuksia sillanpään valtauksen mukaiseen innovaatiotoimintaan. Yritysten innovaatioilla ja niiden onnistuneella kaupallistamisella on suuri merkitys niin yritysten kuin koko kansantaloudenkin menestymisen kannalta. Aineettomat investoinnit kuten osaaminen, tieto ja innovaatiot ovat tuottavuuden kasvun perusta Suomessa (Tekes 2014: 6).

Valtion kannattaa tukea sellaista yritysten innovaatiotoimintaa, joiden ulkoisvaikutuksena syntyy riittävästi hyötyjä yhteiskuntaan ja muille yrityksille. Kansantaloudellisesti optimaalisempi tulos saavutetaan, kun valtio

tukee sellaista innovaatiotoimintaa, joka on yrityksille itselleen itsessään kannattamatonta mutta julkisen tuen ansiosta siitä muodostuu yritykselle kannattavaa liiketoimintaa ja ulkoisvaikutusten vuoksi se synnyttää riittävästi hyötyjä yhteiskuntaan sekä muille yrityksille verrattuna siihen, että innovaatiotoiminta jätettäisiin pelkästään yrityksille. Tämä ero yhteiskunnan ja yritysten saamasta tuotosta on myös taloustieteen keskeinen argumentti yritystukien puolesta (Einiö 2013:3). Julkisella tuella pyritään auttamaan yrityksiä toteuttamaan sellaisia kehityshankkeita, jotka synnyttävät riittävästi näitä ulkoisvaikutuksia mutta jäisivät yritysten omien kannattavuuslaskelmien perusteella toteuttamatta. Additionaliteetillä voidaan kuvata sitä lisäarvoa mitä julkinen tuki tuo yrityksen T&K&I-panostukselle. Additionaliteetilla tarkoitetaan julkisen rahoituksen aikaansaamaa muutosta yrityksen toiminnassa verrattuna tilanteeseen ilman julkista rahoitusta. Yksinkertaisimmillaan additionaliteetilla voidaan arvioida eroa yritysten oletettujen T&K&I-panosten ali-investointina suhteessa tapaukseen, jossa julkinen rahoitus on yrityksen T&K&I-panostuksissa mukana (Luukkonen, 2000).

Tutkielmassa julkisen tuen tuomaa additionaliteettiä tarkastellaan neljän eri additionaliteetin muodon kautta: 1) panosadditionaliteetin, 2) tuotosadditionaliteetin, 3) behavioraalisen additionaliteetin sekä 4) kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetin kautta. Panosadditionaliteetillä voidaan tarkastella millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut venealan yritysten omiin T&K&I-panostuksiin. Täydentääkö vai korvaako julkinen rahoitus yritysten omia investointeja kokonaan tai osittain? Tuotosadditionaliteetillä voidaan tarkastella millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut venealan yritysten T&K&I-panostusten tuloksiin. Olisiko samaan lopputulokseen päästy ilman julkista rahoitusta? Behavioraalisella additionaliteetillä voidaan tarkastella millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut venealan yritysten toimintatapoihin T&K&I-panostusten seurauksena. Onko julkinen rahoitus aiheuttanut pysyviä toimintatapojen muutoksia yrityksessä? Kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetin kautta voidaan tarkastella millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut venealan yritysten osaamisen kehittymiseen T&K&I-panostusten seurauksena. Onko julkisella rahoituksella ollut pysyviä vaikutuksia yrityksen sisällä olevan henkisen pääoman, ymmärryksen ja tietämyksen kehittymiseen?

Mallin etuina voidaan nähdä sen kyky sijoittaa yritykset toimialan yleisten kehityspiirteiden ja institutionaalisten paineiden aiheuttamaan viitekehukseen, samalla määrittäen yritysten kentän, jossa ne toimivat. Lisäksi mallin avulla voidaan todeta yritysten strateginen tahtotila kehittämisen suhteen sekä nostaa esiin toteutettujen kehittämistoimien tuloksia ja näiden tulosten vaikutusta pidemmällä ajanjaksolla yritysten kehittämisessä. Edelleen mallin avulla voidaan nostaa esiin havaintoja julkisen tuen additionaliteetistä yritysten kehittämistyössä ja kehittämisessä. Mallin avulla voidaan siis tarkastella ja todentaa jälkikäteen edellä mainittuja seikkoja ja antaa taustatietoa yrityksille ja julkisen sektorin toimijoille kehittämistyön onnistumisen edellytyksistä.

Mallin rajoitteena taas on, että se ei kykene yksittäisen yrityksen kohdalla ennustamaan etukäteen strategisen tavoitteen mukaisten kehittämistoimien onnistumista tietyllä ajanhetkellä. Tällä tarkoitetaan mallin kykyä vastata esimerkiksi kysymyksiin: Minkälainen tuote yrityksen kannattaa tuoda markkinoille? tai minkälainen yksittäinen investointi yrityksen kannattaa toteuttaa juuri tietyllä ajanhetkellä? Mallin avulla voidaan nostaa esiin havaintoja julkisen tuen additionaliteetistä mutta se ei kykene verifioimaan absoluuttisia arvoja muutoksessa. Tähän tarvitaan määrälliseen aineistoon perustuvaa tutkimusta esimerkiksi yritysten tilinpäätöstietojen perusteella toteutettuna niin, että tukea saaneet ja tukea saamattomat ryhmät tarkastellaan erillisinä ryhminä ja verrataan toisiinsa määrällisen aineiston perusteella. Edellä mainitut mallin rajoitteet eivät kuitenkaan sulje pois mallin kykyä tuottaa havaintoja ja tietoa päätöksenteon tueksi mutta kyseiset rajoitteet tulee kuitenkin huomioida tulokinnassa.

Mallin etuna voidaan myös pitää sen kykyä tuottaa tietoa havainnoista, jos halutaan todentaa tietoa eri toimialojen yritysten T&K&I-panosten onnistumisen edellytyksistä, toteutettujen panosten onnistumisista tai panosten epäonnistumisista sekä havaintoja julkisen tuen vaikutuksesta toimialan yritysten keskuudessa. Mallia voidaan siis käyttää esimerkiksi esitutkimuksessa, jos halutaan määritellä mihin toimialoihin tai yksittäisiin yrityksiin kannattaa kohdistaa määrällisen tutkimuksen metodeja tai vaihtoehtoisesti tarkempaa tapaustutkimusta.

3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Empiirisen tutkimuksen valinnat

Seuraavaksi esitellään tutkielman metodologisia valintoja eli tutkimusstrategiaa, joka sisältää tutkimusmenetelmän sekä empiirisen aineiston hankinta- ja analyysimenetelmien esittelyn sekä arvioinnin. Tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan tietyn tilanteen tutkimiseen käytettyjen tekniikoiden yhdistelmää (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 2002:31).

Tämä tutkielma on normatiivinen toiminnan päätöksentekoa koskeva tutkimus. Tutkielman teorian pohjalta on luotu puitemalli, jonka avulla nostetaan esiin tutkittavaa ilmiötä määrittäviä asioita ja joiden pohjalta on siten luotu tutkielman teemat. Tutkielman tutkimusote on teemahaastattelu. Teemahaastatteluiden avulla on tutkielman empiriassa kerätty rikas aineisto käsiteltävästä ilmiöstä. Tämän aineiston avulla ja sen analyysin kautta pyritään luomaan normatiivisia suosituksia, kun halutaan ymmärtää onnistuneen T&K&I-panostusten edellytyksiä ja ehtoja. Tutkielman havaintoyksikkö on yritys, joka toimii venealalla. Tutkielmani on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tähän liittyviä valintoja käsittelen seuraavaksi.

3.1.1. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Jotta tutkimuksen tuloksista saadaan erotettua aineistossa olevat havainnot, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Tämä koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä säännöistä joiden mukaan näitä havaintoja voi muokata ja tulkita. Metodien tulee myös olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari 2011)

Laadullisia metodeja suositellaan, kun tutkijan päämääränä on todellisen elämän kuvaaminen sekä pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa väittämiä. (Hirsjärvi 2005: 152) Eskola & Suoranta (2008:61) määrittävät laadullisen tutkimuksen kuvaavan tilastollisen yleistyksen sijaan jotakin tapahtumaa, pyrkivän ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään

tulkinnan jostakin ilmiöstä. Laadullisella tutkimusotteella on liiketaloustieteissä myös vahva asema (Uusitalo 2001: 79). Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimmät yhteiset piirteet Hirsjärvi ym. (2005:155) mukaan ovat:

1. *Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistoa kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.*
2. *Suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttinä.*
3. *Käytetään induktiivistä analyysyä.*
4. *Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa.*
5. *Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.*
6. *Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.*
7. *Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.*

Tässä tutkielmassa laadullisen tutkimuksen metodiin päädyttiin, koska se tarjoaa menetelmät muun muassa löytää, paljastaa tosiasioita sekä auttaa tutkijaa ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tutkielman tarkoitus on ymmärtää ja tulkita ehtoja millä edellytyksillä onnistuneita yritysten T&K&I-panostuksia saadaan aikaan ja erityisesti minkälaisen vaikutuksen julkinen tuki luo yrityksille näissä toimissa. Tutkielman kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eli harkinnanvaraista otantaa käyttäen. Tällainen menettely on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Eskola ym. 2008:18). Tässä tutkielmassa kohdejoukolla tarkoitetaan sellaisia venetoimialan yrityksiä, jotka ovat saaneet kehittämisavustusta Pohjanmaan ELY-keskukselta vuosina 2007-2011. Tarkoituksena on myös kerätä tietoa ihmisiltä haastatteluilla eli aineiston hankintaan käytetään laadullisia menetelmiä.

3.1.2. Tiedonhankinnan strategiana tapaustutkimus

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana tutkielmassa käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa keskitytään jossakin tietyssä kohteessa tietyllä hetkellä vallitsevien ilmiöiden ymmärtämiseen (Eisenhardt 1989: 534). Syrjälä ym. (1994:11) määrittelevät tapaustutkimuksen yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tapaustutkimuksen alle voidaan rakentaa myös monentyypisiä tutkimusasetelmia. Tapauksen luonne ja tutkimuksen tavoitteet määrittävät aineistojen ja menetelmien tarpeen.

(Räsänen, Anttila & Melin 2005: 293) Tapaustutkimus soveltuu myös parhaiten tilanteisiin , joissa kysytään ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä tietystä ilmiöstä, johon tutkijalla ei ole kontrollia (Yin 2009). Metsämuuronen (2005) on kirjassaan esitellyt tapaustutkimuksen mahdollisuuksia, joita seuraavassa mukailen esittelen:

1. *Tapaustutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja on jalatmaassa-tutkimusta. Näin se tarjoaa myös luonnollisen pohjan yleistämiselle.*
2. *Tapaustutkimus sallii yleistykset.*
3. *Laadukkaat tapaustutkimukset pystyvät tarjoamaan tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille.*
4. *Tapaustutkimuksesta muodostuu kuvaileva arkisto, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja.*
5. *Tapaustutkimusten lähtökohta on toiminnallinen ja tuloksia myös sovelletaan käytännössä.*
6. *Raportointi on myös mahdollista tehdä kansantajuiseksi, joten se voi palvella myös monenlaista lukijakuntaa. Tapaustutkimuksen raportti sallii lukijan tehdä tutkimuksen tuloksista omia johtopäätöksiä.*

Tapaustutkimuksia voidaan jaotella eri tutkijoiden näkökulmasta eri tavoin. Yin (2009) jakaa tapaustutkimuksen yksittäisiin tapauksiin keskittyviin tutkimuksiin ja useisiin tapauksiin keskittyviin monitapaustutkimuksiin. Monitapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun tavoitteena on saada vertailevaa tietoa erilaisten ryhmien näkemysten yhtäläisyydestä ja tämän lisäksi löytää ryhmien vastausten välisiä eroja. (Yin 2009)

Tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkielman tiedonhankinnan strategiaksi ja tätä tutkielmaa voidaan luonnehtia myös monitapaustutkimuksena. Tutkielman tiedonhankinnassa käytetään ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä. Tätä voidaan esimerkillistää seuraavien kysymysten kautta: miten julkinen rahoitus vaikutti T&K&I-panostusten onnistumiseen? Miksi julkista panostusta tarvitaan yrityksen näkökulmasta? Tarkoituksena on myös saada ymmärrystä venealan yritysten kehittämispanosten onnistumisen edellytysten yhtäläisyydestä valittujen tapausten keskuudessa ja tarjota tätä kautta näkökulmia myös muiden toimialojen yrityksille soveltaa saavutettua tietoa omissa kehittämispanoksissaan.

3.1.3. Metodina teemahaastattelut

Tutkielmassa käytetään tiedonkeruun menetelmänä haastattelua, joka on ollut kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty tiedonkeruun päämenetelmä. Haastattelua voidaan pitää informaation keräämisen muotona, joka on jo ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa. Tutkimustarkoituksia varten haastattelu voidaan nähdä systemaattisena tiedonkeruun muotona, jolla on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan luotettavia ja päteviä tietoja. Tämän johdosta voidaan puhua tutkimushaastattelusta yhtenä haastattelun muotona. Tutkimushaastattelun antamaa tietoa voidaan käyttää ongelmien ratkaisemiseen kun tieto on ensin tieteellisin menetelmin varmennettu ja tiivistetty. (Hirsjärvi 2009: 42; Hirsjärvi ym. 2005: 196-197)

Haastatteluun tutkimusmenetelmänä liittyy erilaisia etuja että haittoja (Hirsjärvi ym. 2005: 194-196; Ghauri & Grønhaug 2005: 132-133). Haastattelun merkittävänä etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Haastattelun edetessä haastattelijan on mahdollista tarkentaa, räätälöidä ja toistaa kysymyksiä tilanteen mukaan. Haastattelijalla pystyy myös selventämään ilmausten sanamuotoja, oikaisemaan väärinkäsityksiä sekä käymään keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelijalla voi myös esittää kysymykset siinä järjestyksessä kun katsoo aiheelliseksi. Haastattelun aihe, teemat ja kysymykset voidaan myös lähettää haastateltavalle etukäteen. Tämä menettely auttaa tutkijaa saamaan mahdollisimman paljon tietoa haastateltavalta aiheesta. Haastatteluihin voidaan valita myös tutkimuksen aiheen kannalta henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Lisäksi haastateltavat harvoin kieltäytyvät tiedonannosta tai tiedon käytöstä tutkimusaineistona kun ovat haastatteluun jo suostuneet. Haastattelujen heikkoutena taas voidaan pitää sen vaatimia resursseja. Haastattelu on aikaa ja rahaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73-74) Haastattelun toteuttaminen vaatii myös haastateltavalta tutkimuksen aihepiirin hyvää hallintaa sekä osaamista haastattelun suorittamisesta. Haastatteluita voidaan pitää myös vaikeina tulkita ja analysoida koska tutkimuksen tekijän oma tausta vaikuttaa lisäksi tulkintaan. Tämä aiheuttaa haasteen tutkimuksen objektiivisuudelle. Lisäksi haastateltavilla saattaa olla tarve antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, joten tämä saattaa aiheuttaa ongelmia tulosten luotettavuudelle (Ghauri & Grønhaug 2005: 133)

Haastattelut voidaan jaotella sen mukaan miten muodollinen haastattelutilanne on sekä kuinka strukturoitu itse haastattelu on. Tutkimushaastattelut voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään: 1) strukturoitu haastattelu, 2) teemahaastattelu ja 3) avoin haastattelu. Tässä tutkielmassa käytetään teemahaastattelua.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Sen luonteeseen kuuluu, että haastattelun aihepiirit ovat selvillä ennen haastattelua mutta haastattelukysymysten tarkka muoto tai järjestys ei ole vielä etukäteen välttämättä tiedossa. Tämä tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu myös ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Lisäksi se huomioi merkitysten synnyn vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi 2009: 48) Teemahaastattelun tavoitteena voidaan pitää haastattelun kommunikaation luontevuutta ei kaavamaisuutta (Hirsjärvi 2009: 97). Teemahaastattelusta voidaan laskea myös frekvenssejä ja sitä voidaan muokata kvantitatiivisen analyysin edellyttämään muotoon, joten tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin (Hirsjärvi ym. 2005: 197) Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun sekä tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyihin kuitenkin vaihtelee. Voidaan pidättäytyä varsin etukäteen päätetyissä kysymyksissä tai sallia intuitiiviset ja kokemusperäiset havainnot. (Tuomi ym. 2009 :75)

Tässä tutkielmassa aineiston keräämisen menetelmäksi on valittu haastattelu ja erityisesti teemahaastattelu. Haastateltavat voidaan valita tarkoituksenmukaisesti eli haastatella ne yrityksen edustajat, joilla on paras ymmärrys vuosien 2007-2011 T&K&I-panostusten toteuttamisesta ja vaikutuksista. Lisäksi haastateltaville voidaan toimittaa etukäteen haastattelun aihe ja teemat. Tämä auttaa saamaan mahdollisimman paljon tietoa ilmiöstä. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Kuitenkin tämä teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyihin voi vaihdella. Tämä mahdollistaa joustavuutta tutkielman tekemiseen. Teemahaastatteluissa

haastattelukysymysten tarkka muoto tai järjestys ei tarvitse myöskään olla päätetty haastattelun alkaessa ja sitä voidaan muuttaa tarpeen niin vaatiessa. Tällä saadaan tutkittavien ääni paremmin kuuluviin kuin suoritettaisiin vaikka lomakehaastattelu. Haastattelun etenemistä voidaan myös muuttaa haastattelun aikana. Haastattelun edetessä haastattelun luotettavuutta voidaan parantaa koska on mahdollista tarkentaa, räätälöidä ja toistaa kysymyksiä tilanteen mukaan. Pystytään selventämään ilmausten sanamuotoja, oikaisemaan väärinkäsityksiä tai käymään tarkentavia keskusteluja haastateltavan kanssa. Tämä vähentää väärintulkinnan mahdollisuutta niin haastateltavan kuin tutkielman tekijänkin osalta. Teemahaastatteluista on myös mahdollista laskea frekvenssejä, jotka voivat tulla kyseeseen esimerkiksi tutkittaessa väittämiä julkisen tuen vaikutuksesta valittuihin toimintoihin.

Haastattelurunko teemoineen sekä alustavat tutkimushaastattelua tukevat kysymykset on esitetty liitteessä 1 (Liite 1). Teemahaastattelun teemat ovat a) venealan yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostukset, b) kehittämistoimien tulokset, c) kehittämistoimien onnistumisen edellytykset sekä d) yritysten toimintatapojen muutos ja osaamisen kehittyminen. Teemat ovat johdettu tutkielman teoriaan pohjautuen puitemallista. Teeman a) venealan yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostukset avulla voidaan löytää havaintoja, minkälaisia T&K&I-panostuksia yritykset ovat toteuttaneet ja mitkä ovat syyt kyseisiin kehittämistöimiin. Tämän avulla saadaan analyysiin tietoa puitemallin institutionaalisista puitteista ja venealan yleisistä kehityspiirteistä, T&K&I-panostusten kohdentumisesta ja yrityksen strategisesta tavoitteesta. Teema b) kehittämistoimien tulokset on johdettu puitemallin kohdista institutionaaliset puitteet ja venealan yleiset kehityspiirteet sekä kohdasta T&K&I-panostusten kohdentuminen. Niiden avulla saadaan tietoa kuinka toteutetut kehittämispanostukset ovat onnistuneet ja kuinka se on vaikuttanut yrityksen toimintaan institutionaalisten puitteiden ja venealan yleisten kehityspiirteiden viitekehyksessä. Teeman c) kehittämistoimien onnistumisen edellytykset avulla haetaan tietoa onnistumisen edellytykset ehtojen tunnistamiseen. Mitkä ovat kriittisiä tekijöitä prosessissa ja millä edellytyksillä yritykset olisivat valmiita lisäämään T&K&I-panostuksiaan? Teema d) yritysten toimintatapojen muutos ja osaamisen kehittyminen sekä teemahaastattelun väittämissä julkisen tuen vaikutuksesta viitataan taas julkisen tuen additionaliteettiin koko T&K&I-prosessissa ja yrityksen kehittämisessä kokonaisuudessaan. Toisaalta julkisen tuen

additionaliteetin vaikutus ei rajoitu pelkästään tähän viimeiseen teemaan, vaan sen ilmentymistä voidaan tarkastella kaikissa valituissa teemoissa. Tämä johtuu valittujen teemojen kyvystä kuvata ilmentymää erilaisena julkisen tuen additionaliteettinä.

3.2. Aineiston hankinta

Tutkielman empiirinen aineisto hankittiin teemahaastatteluin venealan yrityksistä, jotka olivat saaneet kehittämisavustusta Pohjanmaan ELY-keskukselta T&K&I-panostuksiinsa vuosina 2007-2011. Seuraavaksi esitellään tutkielman aineiston valintaperusteet ja kuvaus aineiston hankintaprosessista.

3.2.1. Aineiston valintaperusteet ja hankintaprosessin kuvaus

Tutkielman tekijä pääsi tutustumaan joulukuussa 2014 salassapitosopimuksen alaisuudessa Pohjanmaan ELY-keskuksen vuosina 2007-2011 maksamien yritysten kehittämisavustusten perustietoihin. Aineistosta löytyy muun muassa tietoja yrityksistä, jotka on kehittämisavustusta hakeneet, yrityksen kokoluokka, lyhyt kuvaus mihin kehittämistoimenpiteeseen rahoitusta on haettu, onko rahoitus myönnetty vai hylätty, myönnetyn rahoituksen määrä. Lisäksi aineisto on kokonaisuudessaan luokiteltu toimialoittain. Aineistosta löytyy myös tukea hakeneiden yritysten omat arviot kuinka kehittämishanke vaikuttaa yrityksen toimintaan seuraavilla indikaattoritiedoilla: 1) uudet työpaikat, 2) liikevaihdon lisäys ja 3) viennin kasvu.

Tutkielman tekijä laski summayhteenvedon jokaiselle toimialalle sisältäen tiedot maksetusta rahoituksesta sekä arviot uusista työpaikoista, liikevaihdon lisäyksestä sekä viennin kasvusta. Toimialoille myönnetty rahoitus ja indikaattoritiedot suhteutettiin koko Pohjanmaan ELY-keskuksen kaikille toimialoille myönnettyihin rahoituksiin ja indikaattoritietoihin. Näin aineistosta voitiin havaita esimerkiksi kuinka paljon rahoitusta jokin toimiala on saanut koko Pohjanmaan ELY-keskuksen rahoituksesta. Vastaavasti samat suhdeluvut laskettiin eri indikaattoritiedoille. Tämän jälkeen eri indikaattoritietojen suhteellisista osuuksista muodostettiin toimialalle kaikkien indikaattoritietojen suhdeluku, jossa jokaiselle indikaattoritiedolle annettiin sama painotus. Laskelmassa ei siis painotettu mitään indikaattoria korkeammalle suhteessa

toisiin, vaan ne arvotettiin samanarvoisiksi. Tästä saatiin toimialan suhdeluku, jota verrattiin toimialan suhdelukuun maksetun rahoituksen osalta. Analyysin tarkoituksena oli löytää sellaisia toimialoja, joille rahoituksen myöntäminen indikoi enemmän positiivisia vaikutuksia kuin sen saama rahoituksen osuus on. Yhtenä tällaisena toimialana aineistosta nousi esiin toimiala ”muiden kulkuneuvojen valmistus”, joka käytännössä pitää sisällään veneteollisuuden yritykset. Tämän toimialan yritykset edustivat kokoluokissaan mikroyrityksiä sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Aineistosta voitiin myös havaita toimialan yritysten toteuttaneen taloudellisesti merkittäviä investointeja kehittämiseen aikana, jolloin toimialalla tapahtui suuria negatiivisia muutoksia alan tuotteiden kysynnässä (vrt. tutkielman taulukko 3 ja kuvio 4). Tämä myös indikoi yritysten tahtotilaa kehittää toimintaansa myös tulevaisuutta ajatellen.

Edellä mainitut seikat herättivät alunperin tutkielman tekijän mielenkiinnon veneteollisuuden toimialaa kohtaan. Miksi toimialan kehittämiseen panostettu euro tuottaa enemmän kuin moneen muuhun toimialan kehittämiseen panostettu euro? Millaisia kehittämishankkeita toimialalla on tehty ja miksi? Minkälaisia tuloksia näillä hankkeilla on saavutettu todellisuudessa? Millä edellytyksillä näihin positiivisiin tuloksiin on päästy? Kuinka julkinen tuki on vaikuttanut prosessissa? Voisiko venetoimialan T&K&I-panostuksista löytyä sellaisia yleisiä menestymisen edellytyksiä, joita voisi ja kannattaisi mahdollisesti soveltaa myös muiden toimialojen kehittämistyössä?

Toukokuussa 2015 sain Pohjanmaan ELY-keskukselta venealan yritysten tarkemmat yhteystiedot, joiden perusteella yrityksille lähetettiin sähköpostilla kutsu osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen jokaiseen yritykseen otettiin yhteyttä ja kerrottiin tutkimuksen tavoitteista sekä pyydettiin osallistumaan tutkimukseen sekä pyrittiin sopimaan aika puhelinhaastattelun toteuttamiselle. Haastatteluita toteutettiin yhteensä kymmenen kappaletta. Yhden haastateltavan osalta haastattelua ei kuitenkaan suoritettu loppuun, koska yritys ei kyennyt tunnistamaan hakeneensa kehittämisavustusta Pohjanmaan ELY-keskukselta. Haastatteluihin osallistui viisi veneen valmistajaa ja neljä venealan alihankintaketjun yritystä. Haastateltavat edustivat yrityksensä ylintä johtoa ja heidän asema yrityksessä oli toimitusjohtaja. Yhden yrityksen osalta vastaajana oli sales & marketing manager, kyseisen yrityksen toimitusjohtajan esityksestä.

Haastattelun alussa käytiin läpi lyhyesti tutkimuksen tavoitteita ja syitä miksi tätä tutkimusta ollaan tekemässä. Lisäksi korostettiin, että tutkimuksen raportoinnissa ei vastaajia tai vastauksia yhdistetä. Vastaajia kehoitettiin myös tuomaan esiin rohkeasti ja rikkaasti omia ajatuksia käsiteltävistä teemoista. Haastattelut myös toteutettiin jokaiselle haastateltavalle erikseen sovittuna ajankohtana, jolloin heillä oli aikaa syventyä käsiteltävään aiheeseen. Pysin myös luomaan itse haastattelutilanteessa avoimen ilmapiirin. Mielestäni tässä myös hyvin onnistuttiin ja haastattelussa saadut kommentit myös tukivat tätä käsitystä.

3.3. Aineiston analyysi

Tutkimuskirjallisuudessa suositellaan usein aineiston käsittelyn ja analysoinnin aloittamista mahdollisimman pian sen keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto vielä inspiroi tutkijaa sekä sitä voidaan täydentää ja selventää helposti (esim. Hirsjärvi ym. 2005: 213)

Kvalitatiivisen analyysin tapoja on monia ja pääpiirteissään sen analyysin voidaan nähdä sisältävän seuraavat elementit. Analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteen yhteydessä. Haastattelun aikana tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöstä niiden toistuvuuden, useuden, jakautumisen sekä ilmiön erityistapausten perusteella. Tutkija voi saman aikaisesti tyypitellä ja hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Laadullista aineistoa säilytetään sanallisessa muodossa. Tätä aineistoa analysoidaan ”lähellä” sen kontekstia ja itse aineistoa. Analyysissa käytetään induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Aineistolähtöisyys on keskeistä induktiivisessa päättelyssä kun taas abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on teoreettisia johtoideoita, joita hän todentaa aineistonsa avulla. Laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja analyysitekniikoita ja yleisesti nämä analyysitekniikat ovat moninaisia sisältäen paljon erilaisia työskentelytapoja. Ei voida myöskään todeta olevan vain yhtä oikeaa tai parempaa analyysitapaa. Kuitenkin merkitysten tulkinta on usein mukana analyysissa. Tulkinnassa ei tyydytä vaan näkyvässä olevan tarkastelun vaan siinä pyritään löytämään piirteitä lausutun taustalla. Tulkinnan voidaan todeta olevan spekulatiivista kun tutkijalla on näkökulma tutkittavaan asiaan ja tulkintaa tehdään tästä näkökulmasta käsin. (Hirsjärvi ym. 2009:136-137)

Aineiston keräämisen ja tallentamisen jälkeen aineisto tulisi litteroida eli puhtaaksikirjoittaa. Tämä litterointi voidaan tehdä sananasaisesti koko haastattelusta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden tai haastateltavan puheen puhtaaksikirjoituksena. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta vaan se riippuu tutkimustehtävästä ja -otteesta. Teemahaastattelulla kerätyn aineiston purkaminen, jos tarvetta aineiston tarkkaan purkamiseen ei ole, voidaan kirjoittaa kaikkien haastateltujen tiettyä teemaa koskevat vastaukset peräkkäin. Näihin tulee kuitenkin lisätä vastaajan tunnistetiedot. Toinen vaihtoehto on kerätä vastaukset henkilöittäin ja jokaiselle teemalle varata oma alueensa. Litteroituja aineistoja tulee sitten yhdistää tai niputtaa teema-alueittain riippuen onko tarkoituksena tehdä päätelmiä laajemmista kokonaisuuksista tai yhden haastateltavan aineistosta laaja-alaisemmin. Tulee myös huomata, että litteroinnissa on kyseessä jo lukemis- ja analyysivaiheen alku. Tutkija tavoittelee olennaista sisältöä haastateltavien vastauksista. Samalla tutkija päättää mitä ottaa huomioon haastateltavan vastauksista ja mitä ei. Usein tämä vaatii jo tutkijan tulkintaa haastateltavien vastauksista. Aineiston litteroinnin jälkeen tutkijan tulisi suorittaa aineiston lukeminen. Tämän lukemisen tarkoituksena on tulla tutuksi aineiston kanssa. Tämä taas määrittää kuinka hyvin tutkija voi sitten analysoida aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2009:138-143)

Tutkimuksen analyysin jälkeen sen tulokset tulisi tutkijan selittää ja tulkita. Tulkinnalla käsitetään sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia sekä tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tämä on myös esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulosten analysoinnin pohjalta ei voida vielä nostaa esiin tutkimuksen tuloksia vaan on pyrittävä laatimaan synteesejä. Nämä kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Tämä tarkoittaa samaa kun puhutaan, että löytyy yleiset abstrahoivat linjat. Tärkeää on siis löytää olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Tutkijan tulee myös pohtia saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueella sekä niiden laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2009: 213-215)

Tämän tutkielman osalta jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta sen avulla voitiin suorittaa haastatteluiden sanasta sanaan litterointi. Tämä litterointi suoritettiin ainoastaan tutkielman teemojen osalta, jolloin aloituskeskustelut sekä keskustelut haastattelun jälkeen jätettiin litteroimatta. Tämä johtui siitä,

että kyseisissä keskusteluissa ei tullut esiin sellaisia seikkoja ja tietoa, jotka olisivat vaikuttaneet tutkimuksen analyysiin tai johtopäätöksiin. Litteroidun aineiston perusteella suoritettiin aineiston analyysi. Vastaajat merkittiin raportoinnissa "Veneen valmistaja x" tai "Venealan alihankkija x" tunnisteella. Tunnisteesta jätettiin pois vastaajan asemaa yrityksessä kuvaava teksti, koska suurin osa vastaajista oli yritystensä toimitusjohtajia ja vastaajan asema yrityksessä ei ollut merkityksellinen datan analysoinnissa eikä raportoinnissa. Analyysin pohjalta saadut tulokset tulkittiin ja pyrittiin kokoamaan yhteen aineiston pääseikat sekä löytämään vastaukset annettuihin tutkimusongelmiin.

3.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekemisen yhteydessä tulisi aina arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansa pitävyyttä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa kysymykset koskevat sen totuutta, objektiivisuutta sekä näkemystä kuinka luotettavuuden tutkimuskysymyksiin suhtaudutaan. Epistemologisessa keskustelussa voidaan erottaa neljä erilaista totuusteoriaa: 1) totuuden korrespondenssiteoria, 2) totuuden koherenssiteoria, 3) pragmaattinen totuusteoria ja 4) konsensukseen perustuva totuusteoria. Korrespondenssiteorian mukaisesti väite on totta, jos tämä vastaa todellisuutta. Koherenssiteorian mukaan väite on totta, jos se on johdonmukainen tai yhtä pitävä muiden jo todeksi todennettujen väitteiden kanssa. Pragmaattisuus taas liittyy tiedon käytännöllisyyteen. Väite on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. Konsensukseen perustuvassa totuusteoriassa totuus taas voidaan luoda yhteisymmärryksessä muiden ihmisten kanssa. Objektiivisen tiedon mahdollisuus liittyy kaikkiin totuusteorioihin mutta vain korrespondenssiteoriassa luotetaan ehdottoman objektiivisen tiedon olemassa oloon. Pragmaattisen ja konsensukseen perustuvan totuusteorian mielestä laadullinen tutkimus "on totta". Lisäksi teorian muodostuksen näkökulmasta tarvitaan myös totuuden koherenssiteoriaa. (Tuomi 2009: 134-135.)

Objektiivisuuden ongelmaa tarkasteltaessa tulee myös huomioida havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuudesta on kyse kun tutkija pohtii pyrkiikö hän ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itsenään vai suodattuuko haastateltavan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Laadullisessa näin kuitenkin tapahtuu, koska tutkija on tutkimusasetelman

luoja sekä tulkitsija. Täten tutkijan puolueettomuus näkökulma tulee myös tiedostaa tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa. (Tuomi 2009: 135-136.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lähestyä sen reliabiliuksen ja validiuksen kautta. Reliabiliuksella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tätä voidaan todentaa usealla tavalla. Ensimmäiseksi, jos samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos kahdella tutkimuskerralla, voidaan puhua, että tulos on reliabeli. Toinen tapa on, että kaksi eri tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai ainakin läheisiin reliabiliuksen luokkiin. Kolmas tapa käsitellä tutkimuksen reliabeliteettiä on se, jos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä voidaan saavuttaa sama tulos. Käytettävissä oleviin reliabiliuden määrittämistapoihin tulee kuitenkin suhtautua tietyin varauksin. (Hirsjärvi ym. 2005: 216; Hirsjärvi ym. 2009:186.)

Validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Menetelmät ja mittarit eivät välttämättä vastaa todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Validiutta voidaan arvioida 1) ennustevalidiuden, 2) tutkimusasetelmavalidiuden ja 3) rakennevalidiuden kautta. Ennustevalidiudella tarkoitetaan sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Tutkimusasetelmavalidiudessa voidaan erottaa tilastollinen validius, rakennevalidius, sisäinen ja ulkoinen validius. Laadullista tutkimusta määrittää kolme viimeksi mainittua. Rakennevalidius liittyy kysymykseen koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Heijastavatko tutkimuksen käsitteet tutkittavaa ilmiötä? Kysymys on siis tulkinnan ongelmasta. Sisäisellä validiudella tarkoitetaan, kun oletetaan, että X on saanut aikaan Y:n ja tämä pitää paikkansa eikä yksikään kolmas tekijä ole aiheuttanut X:ää. Ulkoisella validiudella tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. (Hirsjärvi ym. 2009:186-188.)

Laadullisen tutkimuksen piirissä reliabiliuksen ja validiuksen käsitteiden käyttöä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain sen tarpeita. Miten laadullista tutkimusta voisi sitten arvioida? Tuomi ym. (2009:140) mukaan tutkimusta tulisi arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen koherenssi eli johdonmukaisuus painottuu eli tietojen pitäisi olla asetettu myös erinomaisesti

suhteessa toisiinsa. Tuomi ym. (2009:140-141) mukaan tutkimuksessa tulisi käydä seikkaperäisesti läpi seuraavat seikat:

1. *Tutkimuksen kohde ja tarkoitus*
2. *Tutkijan omat sitoumukset tässä tutkimuksessa*
3. *Aineiston keruu*
4. *Tutkimuksen tiedonantajat*
5. *Tutkija-tiedonantaja-suhde*
6. *Tutkimuksen kesto*
7. *Aineiston analyysi*
8. *Tutkimuksen luotettavuus*
9. *Tutkimuksen raportointi*

Tässä tutkielmassa tutkielman luotettavuutta pyritään parantamaan Tuomen ym. (2009) esiin nostamien asioiden seikkaperäisellä ja läpinäkyvällä kerronnalla tutkimusraportissa.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkielman yhtenä tavoitteena on analysoida venealan yritysten T&K&I-toimintaan kohdistuneiden panosten onnistumista ja julkisen tuen vaikutusta näissä panostuksissa. Tässä kappaleessa esittelen tutkielman empiirisen osuuden analyysin sekä analyysin tuloksista johdetut johtopäätökset veneen valmistajille, venealan alihankintaketjun jäsenille sekä asiaan liittyville julkisen sektorin toimijoille. Analyysi toteutettiin neljän eri teeman kautta a) venealan yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostukset, b) kehittämistoimien tulokset, c) kehittämistoimien onnistumisen edellytykset sekä d) yritysten toimintatapojen muutos ja osaamisen kehittyminen. Edellisten teemojen lisäksi yrityksille esitettiin 9 kappaletta väittämiä julkisen tuen vaikutuksesta yritysten toteuttamien kehittämistoimien tuloksiin. Näihin väittämiin saadut vastaukset esitetään myös osana tätä analyysiä.

4.1. Venealan yritysten tutkimus- kehitys- ja innovaatiopanostukset

Veneen valmistajien osalta T&K&I-toimintaan liittyi jokaisella haastatellulla yrityksellä uusien venemallien kehittäminen markkinoille. Tämän lisäksi osalla yrityksistä liittyi myös uusien mallien markkinoille saattaminen kyseisten kehittämishankkeiden tavoitteisiin. Näitä markkinoille saattamisen keinoja olivat muun muassa erilaisille kansainvälisille messuille osallistuminen. Ne yritykset, jotka eivät maininneet uusien mallien markkinoille saattamista johtui siitä, että tämä ei ollut kyseisten kehittämishankkeiden tavoitteissa vaan se toteutettiin osana yrityksen päivittäistä toimintaa. Edellisten lisäksi veneitä valmistavat yritykset toteuttivat myös erilaisia tuotantoon liittyviä kehittämishankkeita ja –investointeja tuotantomenetelmien- ja teknologioiden osalta kuten muottien valmistusta, tuotantomenetelmien kehittämistä, tuotannon koneiden ja laitteiden hankintaa sekä ulkopuolisten suunnittelupalveluiden hankintaa.

”Oikeastaan pelkästään uusien mallien kehittämistä... Suunnittelu, valmistus ja kaikki tämmönen näin... Kyllähän me ollaan aina, kun tossa tehdään uusia malleja niin koitetaan miettiä, että miten ne vois tehdä paremmin. Sekä laadullisesti että tuottavuuden kannalta... Siinä vaan samalla kun ollaan tehty saatu tehdä uudet muotit niin ollaan mietitty uudestaan sitä rakennusta.” (Veneen valmistaja A)

”Useimmitenhan nämä on aina liittynyt näihin uusiin tuotteisiin ja sitten osittain myös niin kuin tuotantoteknologiaan... lähtökohtaisesti ne on ollut hyvin pitkälle tuotekehityshankkeita mitä tässä on ollut... Niihin on aina liittynyt tietysti... tää uusien tuotteiden lanseeraus. Nää on sitten taas tuotantoteknologian suhteessa kuitenkin pienempiä juttuja. Et tää on mullistavaa tota kun veneenrakentaminen on niin meillä Suomessa kuin muullakin maailmassa edelleen käsityötä ja automaation lisääminen ei niin kuin näillä volyymeilla oo kustannustehokasta vielä tänä vuonna 2015:kaan... On ollut niin kuin selkeetä, että pyörää ei oo kannattanut uudelleen keksiä monissa asioissa vaan tavallaan olemassa olevia tuotantoteknologioita on pyritty sitten esitteleen, koska näitä on havaittu toimiviksi kuitenkin edelleenkin.” (Veneen valmistaja C)

”Suunnitellu uusia tuotteita ja tuonut niitä markkinoille... Sitten meillä on ollut tämmönen valmistelu projekti kans... lanseerattiin kansainvälisille markkinoille ihan uus brändi... samalla kans... ollaan kehittänyt tuotantoa ja menetelmä niin et me oltais oltais ihan kilpailukykysempiiä.” (Veneen valmistaja D)

”CNC jyrsin, uusi venemalli, on tuotantokehitystä jollain konstilla, tasolla” (Veneen valmistaja B)

”Muotin rakentaminen... ja sit nää messut” (Veneen valmistaja E)

Venealan alihankintaketjun yritysten osalta T&K&I-toiminta keskittyi erilaisten tuotantoteknologioiden ja –menetelmien kehittämiseen. Osalla yrityksistä se liittyi suoraan tiettyihin asiakasprojekteihin, kun taas toisten osalta kehittäminen liittyi uuden osaamisen hankkimiseen laajentamaan ja syventämään yrityksen palvelutarjontaa kokonaisuudessaan. Useasti kyseisiin kehittämishankkeisiin liittyi myös uuden työvoiman palkkaaminen yritykseen sekä investoinnit yrityksen tuotantovälineisiin. Myöskin yleistä yrityksen kehittämistä kuten laatujärjestelmän kehittämistä toteutettiin.

”Laatujärjestelmää tehtiin ja sitte oli kaikenlaisia investointeja... Tuotantoon liittyviin joo.” (Venealan alihankkija A)

”Henkilö palkattiin... kävimme läpi nämä prosessit miten se sisustetaan ja miten se kasataan ja meillä oli se semmonen, että saadaan ne tunnit niin kun alas... ja sen takia se oli tämä.” (Venealan alihankkija B)

”Se oli niin kuin design ja piirustus ja CAD CAN ja semmoista... niin kun kehitykseen... Se oli näin, että... me voimme auttaa muut yritykset myös... Me voimme itte laittaa niin kuin designia ja piirtää... Se olis niin kuin koko ketju.” (Venealan alihankkija D)

”Pääasiallisesti se investointituki mitä haluttiin siitä mutta siinä vaiheessa palkattiin myös avainhenkilö joka pysty sen hoitaa ja tehdä se... Se on uutta meidän yritykselle silloin... sen jälkeen seuraava projekti varmaan oli se, että hankittiin uusi niin kuin 3D-ohjelmisto meidän yritykselle.” (Venealan alihankkija C)

Miksi sitten kyseisiä kehittämistoimia toteutettiin? Veneen valmistajien osalta merkittävin tekijä oli malliston uudistamisen kautta saavutettava kyvykkyys pysyä mukana alan kilpailussa. Toiseksi kehittämishankkeiden aikana toteutettiin samanaikaisesti tuotannon kehittämistä ja optimointia.

”Ihan yksinkertaisesti vaan, että pysytään mukana kilpailussa. Jos ei uusita malleja ja kehitetä uutta niin käy, että pari vuotta menee vanhalla mallistolla mutta sitten rupee hiipuun ja kyllä se loppuu sitten. Ennen vanhaan malliston pysty tai malliston elinkaari oli tavallaan vähän pitempi, että sen ei tarvinnut kokonaan uusiutua mutta tänä päivänä kumminkin tehdään kuitenkin semmosta arvokasta tavaraa niin asiakkaat on niin vaativia että koko ajan pitää kehittää ja saada vähän jotain uutta. ...ennen se oli ehkä niin että elinkaaren vaatimukset ei ollut niin kovia.” (Veneen valmistaja A)

”No tietysti lähtökohta on se, että jos mietitään venemalliston uusimista niin ollaan tilanteessa, että veneenrakentamiseen on tullut tää sama ilmiö kun autoteollisuuteenkin. Jos nyt vielä kymmenen vuotta sitten pystyttiin hyvin pienillä facelifteillä pitämään sen venemallin elinkaarta sanotaan tyyliin kymmenen vuotta niin nyt ollaan aika paljon tilanteessa sanotaan se maksimi elinkaari rupee olemaan 3-5 vuotta. Tämä tietysti lisää painetta siihen mallien uusimiseen.” (Veneen valmistaja C)

”No meillä on ollut ihan niin kuin elintärkeätä, että me saatais näitä investointi niin kuin hankkeita tai uusia tuotteita markkinoille. Kun kotimaan ja sanotaan lähialueen markkinat laski aika paljon täällä 2007 -8 -9 niin me ei jäänyt ihan istumaan ja odottamaan et tää menis ohi. Me suunniteltiin niin, että nythän satsataan kovaa, et tuodaan uusia tuotteita niin kun markkinoille ja samalla vielä lähdetään vähän kauempaa et ei olla ihan niin kuin Pohjois-Euroopassa vaan lähdetään ihan... ympäri maailmaa sitten tuomaan meidän tuotteita. Se on tuommoinen strateginen päätös mitä me tehtiin ja sillä tavalla me pärjättiin aika hyvin et pystyttiin niin kuin pitämään oma tuotanto niin kuin kokonaan täydessä vauhdissa koko ajan.” (Veneen valmistaja D)

”Tämähän oli no, koko projekti oli ihan jotain uutta meille ja tietysti kyllä mä uskon että me ollaan varmasti yrittänyt ilman sitä mutta mitä todennäköisemmin rahkeet eivät olisi riittäneet sitten näin pitkälle. Omilla rahoilla tehtiin niin kuin tää konseptisuunnittelu ja kaikki se ja kun se konsepti oli valmiina niin mentiin ja yritettiin löytää se asiakas niin sit niin kun anottiin tää niin kun niin kun markkinointiraha. Sitten kun oli saatu se eka sopimus... niin sit haettiin... avustusta...”

*investointipuolelle... näihin niin kuin muotteihin muotin tekoon”
(Veneen valmistaja E)*

*”Toiminnan kehittämiseksi ja siihen sisältyy myöskin laadun
kehittäminen.” (Veneen valmistaja B)*

Venealan alihankintaketjun yritysten osalta syyt kehittämistoimiin olivat yritysten asiakassuhteisiin liittyvät tuotannon kilpailukyvyn parantaminen sekä yrityksen palvelutarjonnan laajennus ja syventäminen.

*”No kyllähän tietysti tuo laatujärjestelmään nyt oli vähän semmonen
että ne velevotti, että pitäis hoitaa meilläkin tuota kuntoon. Siinä pitäis
olla nykyään kyllä jo... laatujärjestelmä yrityksellä, joka tekkee eikä
pelekästään päämiehellä... Minä halusin niinkö tehokkaammasti
valmistaa niitä veneitä ja laadukkaampia” (Venealan alihankkija A)*

*”Kyllä se oli ihan rahakysymys, että jos kun meillä oli urakka niin jos
saimme tunnit alas miten se kasataan se vene niin sitten taas tienaamme
enemmän rahaa.” (Venealan alihankkija B)*

*”Se oli niin kuin, että me olimme silloin enempi vielä vahvempi
markkinoille. Tosi tärkeää ja asiakkaat haluaa ostaa enempi valmiin, että
se olis kokonaisuus... Ne tykkää, että se on parempi kun ne saa samasta
talosta sitten, että ne ei täytyy ottaa designia ja piirustukset muualta, että
ne voi saada ne meillä samalla... (Venealan alihankkija D)*

*”No se on tietysti, että ollaan kilpailukykyisiä ja, että niin kuin asiakkaalle
voidaan tarjota laajempi kokonaisuus ja parempi palvelu ylipäättään...
pystymme palvelemaan asiakkaamme paremmin.” (Venealan alihankkija
C)*

Yrityksen strateginen tavoite määrittää kuinka yritys haluaa toimia kehittämisen suhteen. Ormalan ym. mukaan (2014) yritys voi kehittää tarjontaansa inkrementaalisen uudistamisen, tarjooman laajennuksen, kohdemarkkinan vaihdon ja sillanpään valtauksen kautta (Kuvio 3). Tämän tutkielman kohteena olevien yritysten tarjonnan kehittäminen kohdistui veneen valmistajien osalta inkrementaaliseen uudistamiseen sekä tarjooman laajennukseen. Painottuen kuitenkin ensiksi mainittuun. Seuraava kommentti havainnollistaa hyvin syyt valittuihin kehittämistoimenpiteisiin.

*”No tietysti lähtökohta on se, että jos mietitään venemalliston uusimista
niin ollaan tilanteessa, että veneenrakentamiseen on tullut tää sama ilmiö
kun autoteollisuuteenkin. Jos nyt vielä kymmenen vuotta sitten pystyttiin
hyvin pienillä facelifteillä pitämään sen venemallin elinkaarta sanotaan
tyyliin kymmenen vuotta niin nyt ollaan aika paljon tilanteessa sanotaan*

se maksimi elinkaari rupee olemaan 3-5 vuotta. Tämä tietysti lisää painetta siihen mallien uusimiseen.” (Veneen valmistaja C)

Havaintojen voidaan todeta olevan linjassa Ormala ym. (2014) mukaan, kun he toteavat toimialoilla, jotka ovat luonnostaan konservatiivisia ja hidastuiksi, painottavan enemmän inkrementaalisen uudistamisen, tarjoaman laajennuksen ja kohdemarkkinan vaihdon innovaatiomalleja, jotka ovat toimintaympäristön muutosvauhtiin nähden luontevia valintoja.

Venealan alihankkijoiden osalta kehittämishankkeet kohdentuivat pääsääntöisesti erilaisten tuotantoteknologioiden, –menetelmien ja osaamisen kehittämiseen. Osalla yrityksistä se liittyi suoraan tiettyihin asiakasprojekteihin kun taas toisten osalta kehittäminen liittyi uuden osaamisen hankkimiseen laajentamaan ja syventämään yrityksen palvelutarjontaa kokonaisuudessaan. Ormala ym. (2014) mallin mukaan nämä kehittämistoimet kohdentuivat myöskin inkrementaaliseen uudistamiseen sekä tarjoaman laajennukseen. Alihankkijoiden osalta kuitenkin painottuen enemmän tarjoaman laajennuksen suuntaan. Tämä johtui siitä, että alihankkijat kehittämishankkeissaan hankkivat yritykselleen uudenlaista osaamista ja tuotannon välineitä, joilla voivat palvella venealan asiakkaitaan paremmin ja laajemmalla palveluiden tarjonnalla. Syyt tähän voidaan havaita seuraavasta alihankkijan kommentista.

”No se on tietysti, että ollaan kilpailukykyisiä ja, että niin kuin asiakkaalle voidaan tarjota laajempi kokonaisuus ja parempi palvelu ylipäättään... pystymme palvelemaan asiakkaamme paremmin.” (Venealan alihankkija C)

Lisäksi aineistosta löytyy havainto, jossa kehittämishankkeella saavutettua osaamista on voitu tarjota myös uudelle toimialalle, joten tässä tapauksessa voidaan puhua myös kohdemarkkinan vaihdosta. Toisaalta kyseinen tarjonta edustaa vain pientä osaa yrityksen nykyisestä liikevaihdosta eikä haastattelussa tullut esiin oliko tämä yrityksen strateginen tavoite alun perin.

”Sanoisin esimerkiksi juuri tämän X:n takia on tullut myös venealan ulkopuolella autoteollisuuden X:ää...” (Venealan alihankkija C)

Julkisen tuen vaikutuksen veneen valmistajien T&K&I-panostusten määrään vastaukset jakaantuivat niin, että kaksi veneen valmistajaa totesi, että julkisen tuen saamisella ei ole ollut vaikutusta toteutettuihin panostuksiin. Tämän he

perustelivat sillä, että olisivat joka tapauksessa joutuneet toteuttamaan kyseiset kehittämishankkeet. Lisäksi perusteluissa mainittiin, että yrityksen kehittäminen ei voi perustua tukiaisiin, vaan se on yritys- ja markkinalähtöistä. Toisaalta kyseiset yritykset totesivat kuitenkin T&K&I-panostusten kasvaneen jonkin verran mutta näkivät syyn olevan enemmän yrityksen jatkuvassa kehittämisessä kuin tässä tutkielmassa tarkastelun alla olevien T&K&I-hankkeiden toteuttamisessa.

”Ei millään... Sanotaan, jos firma on hyvissä sanotaan kantimissa taloudellisesti niin ei voi ajatella että tällainen tuki ratkaisee firman kehitystä... No kyllä se kasvaa tietysti jonkun verran. Se on vaan se, että vaikee homma tässä venealalla on se, että useimmiten tällaisia firmoja kehitetään noin niin kuin step-by-step pikkuhiljaa eliikkä tällöisiä projekteja ei millään pysty rakentamaan niin että... kannattais tehdä paperisota näitten tukiaisten takia. Eliikkä yleensä se on niin että tehdään pieni satsaus täällä, pieni satsaus tuolla ja niin edelleen” (Veneen valmistaja B)

”Emmä tiedä vaikuttaako toi tuki oikeastaan siihen. Kyllä se on ehkä kasvanut se meidän budjetti mutta kyllä me se jouduttais tekeen muutenkin vaikei me sitä saataiskaan... No, on se ehkä sillä lailla vaikuttanut, että tota me tehään kyllä nykyisin muotteja paljon ite niin kuin ennenkin mutta tota nykyisin käytetään tosi paljon enemmän 3d-piirtämistä... noitten tukien avulla vähän enemmän pystynyt siihen panostaa... nää tuet vähän niin kuin helpottaa sitä. Saa jotain takaisikin niin pystyy vähän enemmän panostamaan.” (Veneen valmistaja A)

Muiden veneen valmistajien osalta julkisen tuen saamisella koettiin olevan jopa merkittävää vaikutusta toteutettuihin T&K&I-panostuksiin. Haastatteluista nousi selkeästi esiin kuinka julkisen tuen saaminen on kasvattanut yritysten T&K&I-panostuksia verrattuna tilanteeseen, jossa yritykset eivät olisi tukea saaneet. Tämä näkyy erityisesti yritysten mahdollisuutena ja kykynä panostaa enemmän sekä ottaa myös enemmän riskiä kyseisten kehittämishankkeiden osalta.

”Kyllähän se ilman niitä... olis ollut aika raskas taakka. Kyllähän se edesauttaa sitä, että yrityksillä omarahoitusosuus on ollut tietysti kasvussa suhteessa... kun tukea on myönnetty... tuotekehityksen edellytyksenä on ollut nää tuet. Että, olis ne ollut sitten säädettyinä oleellisesti pienemmäksi.” (Veneen valmistaja C)

”Se on lähinnä ollut niin, että pienellä yrityksellä totta kai tällöisiä isoja hankkeita on aika kalliita ja jos ei olis tullut mitään tukea niin varmasti me olis tehnyt niitä vähän yksinkertaisemmin ja ei olis paneutunut sitten niin paljon tuotekehitykseen ja tuotannon kehitykseen kun me tehtiin

nytten. Joten näillä tuilla sitten pystyttiin ottamaan vähän riskiä... meillä oli ihan visio et näin vois tehdä ja mut ei oltu ihan varmoja et onnistuuko vai eikö onnistuu ja sit kun saatiin vähän tukea niin ajateltiin et nythän otetaan vähän riskiä ja sillä riskillä ihan pärjättiin ihan hyvin ja tuli ihan hyviä tuloksia.” (Veneen valmistaja D)

”Meillä on panostus 30 niin kuin meidän puolesta ja ELY ottaa 30 lisää niin meillä on mahdollisuus mennä neljään messuun... et lyhyeksi jäädään, jos pelkästään omalla rahalla mennään... Mun mielestä kyllähän sen avun saaminen siinä myöskin teki sen, että päätettiin, että laitetaan vähän enemmän rahaa likoon.” (Veneen valmistaja E)

Alihankintaketjun yritysten osalta vastaaminen yritysten T&K&I-panostusten kasvuun oli haasteellisempaa. Tutkielmassa haastatellut alihankintaketjun yritykset luokitellaan pieniksi yrityksiksi yrityksen koon perusteella ja tällaisen kysymyksen asettelun osalta oli vastauksissa enemmän epävarmuutta koska kyseiset yritykset eivät erittele käytännön toimissaan T&K&I-panostuksiaan suhteessa jokapäiväiseen toimintaansa tai budjettiinsa. Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole erillistä T&K&I-budjettia. Vastauksista voitiin kuitenkin havaita kuinka julkisen tuen saaminen on edesauttanut päätöstä ryhtyä toteuttamaan suunniteltua kehittämishanketta ja luonut mahdollisuuksia toteuttaa hanketta, johon ilman tukea ei välttämättä pienellä yrityksellä olisi ollut resursseja. Lisäksi julkisen tuen saaminen tietyille kehittämishankkeelle on mahdollistanut seuraavien kehittämishankkeiden toteuttamisen, joten tätä kautta se on myös varmasti edistänyt kokonaisuudessaan yrityksen T&K&I-panostusten kasvua.

”Tämä on niin pieni yritys että meillä ei oo semmosta budjettia ollenkaan, että ei oo vaikuttanut... en usko että se on vaikuttanut.” (Venealan alihankkija B)

”Emmä sitä osaa sanoa, että kasvoko se vai eikö.” (Venealan alihankkija A)

”Kyllä mä sanoisin, että se on myönteisesti... oikeastaan jos voinen melkein sanoa, että... projekti ei olis tehty, jos me ei olis saanut rahoja tai julkista rahoja... Se on tosi tärkeä ja ett tuota sen takia olemme pystyneet tehdä niitä.... Kyllä se on kasvanut joo, että jos me emme olis tehnyt niitä projekteja niin kyllä se varmasti ehkä seuraavat projektit olis jäänyt tekemättä jos ei olis saanut niitä ensimmäisiä läpi... Toinen projekti on synnyttänyt toisen ja sillä tavalla menty eteenpäin.” (Venealan alihankkija C)

”No kyllä se on ollut semmonen aika ratkaiseva kun on saanut nuo avustukset, että... voi päättää nyt sitä tehdään.” (Venealan alihankkija D)

4.2. Kehittämistoimien tulokset

Toteutettujen kehittämistoimien osalta kaikki veneen valmistajat kokivat saavuttaneensa merkittäviä tuloksia toteutetuilla kehittämishankkeillaan. Lisäksi näiden T&K&I-hankkeiden koettiin olevan merkittävä vaikuttava tekijä yritysten nykyiseen tilanteeseen haastavilla venealan markkinoilla. Tätä perusteltiin syy-seuraus -suhteella eli kuinka toteutettujen kehittämishankkeiden kautta on saatu luotua uutta mallistoa, joka on kasvattanut kiinnostusta yritysten tuotteita kohtaan. Tämä kiinnostus taas näkyy positiivisena kehityksenä yritysten liikevaihdossa, joka taas luo tarpeen tuotannon ja tätä kautta myös työvoiman lisäämisen tarpeelle. Edellisten lisäksi yritykset kokivat saavuttaneensa toteutettujen kehittämistoimien avulla tehokkaampaa tuotantoa ja laadun hallintaa. Osalla yrityksistä hankkeet mahdollistivat uusien markkinoiden avautumisen ja jakelukanavien laajentumisen. Yhdellä yrityksellä hanke on kasvattanut myös brändin tunnettuutta globaaleilla markkinoilla.

”Mitä näillä on saavutettu niin kyllä se on ihan työllisyyttä. Ollaan päästy myymään paremmin ja ollaan kasvatettu tuotantoa” (Veneen valmistaja A)

”Ne yritykset jotka on satsannu ja on ollut mahdollisuus satsata niin nää saadut markkinaosuudet on muuttunut... Markkinaosuudet on mennyt tuolla markkinoilla ihan uuteen jakoon ja suhteessa sitten niin kuin tärkeimmillä markkina-alueilla Pohjoismaissa niin yritys X:n markkinaosuus on kasvanut merkittävästi. Ihan puhtaasti johtuen niistä..., että mallisto on freesissä kunnossa ja iskussa... Useita kymmeniä henkiä voidaan todeta näin niin henkilöstö on kasvanut. Puhumattakaan sitte se, että et osittain siellä ankeina vuosina iso osa henkilöstöstä oli lomautettuna elikkä yhtiön kirjoilla olevat henkilöt pystyttiin sitten täystyöllistämään.” (Veneen valmistaja C)

”Suuria tuloksia, liikevaihto kasvaa ja tehokkuus on kasvanut... laadun hallintaa pikkasen” (Veneen valmistaja B)

”On syntynyt ja totta kai mehän ollaan lähdetty aika paljon liikkeelle kans ulos. Et me huomattiin aika nopeesti et eihän me voida istua täällä kotona niin kuin... toivoa et joku tulee ostamaan meiltä. Kyllä me ollaan lähdetty ulos aika laajasti ja paljon ja just hankkinut uusia maahantuojia mones maassa ja se on aika pitkäjänteistä ja raskasta työtä. Mut huomataan, jos sitä kerran tehdään kunnolla ja analysoidaan, että mitä markkinat haluavat ja mitä me voidaan tarjota ja kerrotaan mitä meillä on ja mitä meidän tuotteissa on parempaa kun kilpailijoilla. Niin kyl se on ihan antanut aika montakin uutta kanavaa meille tuoda meidän tuotteet niin

kuin markkinoille. Et kyllä meillä oli ihan reippaat kasvu niin kuin ennusteet kans mukana tässä ja nehän on kaikki toteutunut ainakin niin hyvin kun me toivottiin jotkutkin vähän paremmin.” (Veneen valmistaja D)

”Mitä on erittäin niin kun varma juttu se on tietysti, että meidät tunnetaan maailmalla ihan toisella tavalla verrattuna et jos tämä ei olis tehny. Se on tavallaan se brändi aika paljon tunnetumpi.” (Veneen valmistaja E)

Alihankintaketjun yritysten osalta toteutettujen kehittämistoimen tulokset näkyvät yrityksen parempana osaamisena toteuttaa asiakasprojekteja, joka on taas edesauttanut yritysten tuottavuuden kasvua. Lisäksi yritykset, jotka keskittyivät hankkeissaan osaamisensa laajentamiseen ja syventämiseen erilaisten investointien kautta kokivat tämän edesauttaneen yritystensä menestymistä markkinoilla.

”No se tuottavuus on yks mikä on aika oleellinen ja mahdollisesti sitten noin niinkö työpaikkojakin saatiin sitten luotua lisää” (Venealan alihankkija A)

”No kyllä se auttoi paljon” (Venealan alihankkija B)

”Joo se on pitkä prosessi... asiakkaat saa sitä tietoa meillä on sellaisia palveluita. Se kyllä parantaa meidän tilannetta... ” (Venealan alihankkija D)

”Liikevaihto on tietysti kasvanu joo ja henkilöstön määrä on kasvanut myös... Kyllä mä sanoisin että selkeä seuraus siitä että joo kyllä, kyllä. En usko että olisimme ilman näitä projekteja näin niin kuin näin paljon mahdollista kasvaa liikevaihtoa. Mut tietysti ei pelkkä näitä asioita vaan meidän niin kuin meidän työmme laatu on myös parantunut huomattavasti.” (Venealan alihankkija C)

Julkisen tuen vaikutuksen osalta toteutettujen T&K&I-hankkeiden tuloksien vastaukset jakaantuivat veneen valmistajilla niin, että muutama yritys ei kokenut julkisen tuen saamisella olevan vaikutusta saavutettuihin tuloksiin. Tämän yritykset perustelivat sillä, että olisivat kuitenkin joutuneet kyseiset kehittämistoimet toteuttamaan. Muiden veneen valmistajien kohdalla taas julkisella tuella voitiin havaita olevan vaikutusta hankkeiden tuloksiin. Yritykset kokivat, että kyseiset hankkeet voitiin toteuttaa laajempina ja laadukkaampina sekä tuki mahdollisti yrityksille suuremman riskin ottamisen kehittämishankkeissa kuin mitä ilman tukea yritykset olisivat pystyneet toteuttamaan.

”En usko että millään lailla. Koska tota niin kuin sanoin saatais rahoitusta tai ei niin me jouduttais kumminkin tekeen tää kaikki työ... mutta emmä tiedä mutta vaikuttaisko se oikeastaa sitte niihin tuloksiin millään lailla.” (Veneen valmistaja A)

”Ei millään tavalla. Mutta se antaa vähän parempi fiilis tää tukiaiset, jos mekin saadaan vähän tukiaisia ettei vaan kilpailijat saavat.” (Veneen valmistaja B)

”Se vahvistaa omarahoitusta taikka, jos ne olis pitänyt tehdä täysin omasta pussista niin nää tuotekehityspanostukset olis ollut oleellisesti pienemmät. No, elikkä lopputulos olis ollut laihempi mitä se on tänä päivänä... Kolikon toinen puoli on se että tällä on tullut aika merkittäväkin työllisyysvaikutuskin sitten ja että mietitään sitä henkilöstön lisäämisen mahdollisuutta mitä tää on tää onnistuminen hankeissa tuonut mukanaan niin se tietysti... on sitä kautta maksanut takaisin yhteiskunnalle... Veikkaisin että ihan tota niin varmaan kaikki se tuki mitä sitä kautta on tullut niin on tullut sitten taas verotuloina ja muina asioina sitte takasi.” (Veneen valmistaja C)

”Kyllä se kyllä se on vaikuttanut. Mehän ollaan otettu vähän isompia riskejä ja tehnyt niitä vähän kunnollisempi kun me varmasti ilman mitään tukea olis tehny. Elikkä me ollaan tehnyt näitä paremmin vähän paremmin kun ilman tukea ja kyl ollaan sanotaan että tuloskin on varmasti ollut parempi. Meillä on ihan tuotantomenetelmässä ja tuotteissa on semmosia juttuja joka me varmaan ilman tukea ei olis saavuttanut.” (Veneen valmistaja D)

Alihankintaketjun yritysten julkinen tuki mahdollisti esimerkiksi ulkopuolisten konsulttien käyttämisen yrityksen kehittämishankkeissa. Nämä ulkopuoliset konsultit toivat yrityksiin uutta osaamista ja näkökulmaa kehittää toimintaa kannattavammaksi. Toisaalta joidenkin yritysten vastaaminen kysymykseen oli vaikeaa ja ne eivät oikein osanneet eritellä mikä oli tuloksissa julkisen tuen vaikutuksen kautta saavutettuja tuloksia.

”No, kyllähän se siinä mielessä vaikutti että... me pystyttiin käyttään näitä konsultteja apuna niin sieltä sai sellaisia hyviä vinkkejä jotka sitte vaikutti tuloksiin.” (Venealan alihankkija A)

”Varmasti, jos ei olis ollut näitä avustukset niin sitten kyllä varmasti se on ollut niin kun jollain tavalla pienemmällä tavalla tehty se.” (Venealan alihankkija D)

”No kyllä se varmasti oli vaikutus mutta kuinka paljon se on?... En osaa sanoa” (Venealan alihankkija B)

Julkisen tuen vaikutusta yritysten kehittämishankkeiden tuloksiin tarkasteltiin myös sen kautta mitä yritykset ovat mieltä siitä, mitä olisi jäänyt saavuttamatta, jos eivät olisi saaneet julkista tukea. Yksi veneen valmistaja totesi, että ei olisi mitään jäänyt saavuttamatta. Toisaalta yritys mainitsi tuen parantavan yrityksen taloudellista tilannetta, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää tulevissa kehittämishankkeissa. Muiden veneen valmistajien keskuudessa kehittäminen malliston kuin tuotannonkin osalta olisi ollut pienempää. Toisin sanoen, kyseisiin hankkeisiin ei olisi panostettu sillä laajuudella kuin nyt on tehty. Vastaajien mielestä tämä olisi näkynyt venemalliston määrän pienempänä kehittämisenä, joka olisi vastaajien mielestä näkynyt yritysten heikompana taloudellisena menestyksenä markkinoilla. Lisäksi koetaan, että tällä olisi ollut vaikutusta myös kehittämistoimien nopeuteen, kattavuuteen ja laatuun. Aineistosta nousi esiin myös havainto, jossa yritys mainitsee, että ilman tätä julkista tukea he olisivat tehneet enemmän perinteisesti käsin kuin uutta tietokoneavustettua teknologiaa hyödyntäen. Täten, julkisen tuen saamisella voidaan nähdä olevan yhteys yrityksen mahdollisuuksiin uuden teknologian hyödyntämisessä.

”Ei mitään. Se on se että siinä tietysti jää tulee pikkasen enemmän rahaa kyllä joo, että se noin niin kuin mutkan kautta kyllä vaikuttaa että jos sanotaan näin että kassaan kilahtaa jonkun verran enemmän rahaa. Joka ehkä sitten jäis seuraavalle projektille.” (Veneen valmistaja B)

”Voi olla, että ei olis välttämättä näitä kaikkea uusia malleja tehty mitä nyt on tehty. Että tota, tavallaan mitä sillä sitten jää saavuttamatta... Myynti olis ollut ehkä vähän pienempää ja sitten tuotanto olis ollut vähän pienempää... Olis ollut vähempää, että oltais tehty ihan niin kuin ennen vanhaan käsin tehtiin kaikki. Se on kumminkin halvempaa.” (Veneen valmistaja A)

”Kehitys on ollut paljon nopeempaa ja ja parempaa sen takia kun saatiin tätä tukea.” (Veneen valmistaja D)

”Tämä on ollut siinä mielessä venealle aika merkittävä juttu, koska tota jos mietitään Pohjoismaissa mitä on tapahtunut. Norjasta on oma veneteollisuus hävinnyt näiden vuosien aikana täysin. Ruotsissakaan ei oo enää kuin rippeet jäljellä. No, nää norjalaiset brändit ei oo varsinaisesti hävinnyt mutta sitten ne on käytännössä konkurssien tai muiden järjestelyiden kautta niin otti nää brändit haltuun ja nyt ne teetetään Puolassa. Ja siellä on nyt kuitenkin nää noi työvoimakustannukset on kolmasosa verrattuna Suomeen. Ja sitä kautta niin nää suomalaisessa venerakennusteollisuudessa olevat työpaikat niin niitä on nyt jo aikalailla valunut tonne Puolan suuntaan ja riski on että edelleen lisää valuu, jos ei

tässä nyt yhteiskuntasopimusta tai mitään muuta järkeä synny tähän tähän kotimaiseen työvoimakustannustasoon.” (Veneen valmistaja C)

”Esimerkkinä, jos meillä on panostus 30 niin kuin meidän puolesta ja ELY ottaa 30 lisää niin niin meillä on mahdollisuus mennä neljään messuun... et lyhyeksi jäädään jos pelkästään omalla rahalla mennään.” (Veneen valmistaja E)

Venealan alihankintaketjun yritysten kohdalla voidaan havaita selkeästi yritysten toteuttaneen laajempia kehittämishankkeita, kuin mitä ne olisivat toteuttaneet ilman saatua julkista tukea. Tämä näkyy myös yritysten suorittamien henkilökunnan rekrytointien osalta. Lisäksi aineistosta voidaan havaita, että mahdollisesti olisi myös yritysten kehittämistoimia jäänyt toteuttamatta, jos tätä tukea ei olisi saatu. Tuen vaikutuksesta myös pienet yritykset ovat voineet toteuttaa kehittämistoimia ja investointeja.

”Todennäköisesti siinä olis jäänyt näitä... tekemättä ja sitten laatujärjestelmäkin vähän pintapuolisesti, että tuskin minä olisin omalla rahalla alkanut maksaa kaikia mitä niille joutu maksaa. Tuskin se olis näin menny kuitenkin.” (Venealan alihankkija A)

”Se olis ollut varmasti, jos meillä nyt esimerkiksi tehtiin, että meillä oli pari kaveria jotka koulutettiin sillä...Se voi olla, että se olis ollut vaan puolet tai yks tai niin pois päin.” (Venealan alihankkija D)

”Se voi olla, että olis jäänyt ihan tekemättä kokonaan näitä investointeja varsinkin. Se en voi sanoa, että kaikki näitä olis jäänyt tekemättä mutta varmasti useitakin. Se olis tavavallaan olis kaatunut heti se projekti, jos ei olis julkista rahaa saatu siihen... ja tietysti no se on mahdollistanut, että voisimme niin kuin panostaa enemmän just siihen tutkimistyöhön, että ei tarvi sillä tavalla ajatella, että kaikki on myyntiä koko ajan että mahdollisimman paljon vaan myyntiä vai oisimme mahdollista ihan oppia niitä uusia tekniikkoja ja niin edelleen.” (Venealan alihankkija C)

”No kyllä sitten ei olis panostettu niin paljon.” (Venealan alihankkija B)

T&K&I-panostusten kaupallistamisen tavoitteisiin liittyen veneen valmistajat kuin alihankintaketjun yritykset olivat tyytyväisiä kyseisillä hankkeilla saavutettuihin kaupallistamisen tavoitteisiin. Tästä poikkeuksena ovat kaksi alihankintaketjun yritystä, joilla hankkeiden toteuttamisen jälkeen päämies lopetti ostot kyseisiltä yrityksiltä. Tämä ei kuitenkaan aiheutunut kyseisistä hankkeista, vaan venemarkkinoiden voimakkaasta laskusta ja sen aiheuttamasta kysynnän supistumisesta kyseisille valmistajille. Toisen alihankkijan kyseiselle kehittämishankkeelle ja sen kautta suoritetulle rekrytoinnille on löytynyt korvaavia markkinoita venealalta Suomesta.

Kyseinen henkilö myös nähdään hankkeessa syntyneen osaamisen jälkeen yrityksen avainhenkilönä. Toisen kohdalla näistä alihankkijan venealan alihankintatyöt oli lopetettu kokonaan. Kyseisessä tapauksessa alihankkijan sitoutuminen pelkästään yhteen alan päämieheen voidaan nähdä aiheuttaneen nykyisen tilanteen.

”Tosi hyvin. Että tota uudet mallit on herättänyt kiinnostusta ja on tehty kauppaa ja tota viime vuonna liikevaihto nousi...pinnaa ja tänä vuonna tulee suunnilleen saman verran lisää” (Veneen valmistaja A)

”No markkinatilanteeseen suhteutettuna niin erittäin hyvin... Jos mietitään yrityksen liikevaihdon kasvua, jos peilataan sitä siihen ja sitten tietysti kannattavuuden kasvua niin kyllä sillä on ollut aika merkittävä vaikutus.” (Veneen valmistaja C)

”Ne on kyllä saavutettu ihan kiitettävästi. Mut kyllä mä uskon et siinä on monta eri tekijää mut kyl tämä avustuskin on auttanut meitä erittäin paljon.” (Veneen valmistaja D)

”Erittäin hyvin. Siis se on vaan se että nämä hankkeet ovat ollut, pyörinyt meillä riippumatta siitä onko siitä tullut tukiaisia vai ei.” (Veneen valmistaja B)

”Se on ollut tosi hyvä on päässyt kyllä varmasti aika monta kauppa tehty siksi, että meillä on ollut tuo palvelu.” (Venealan alihankkija D)

”No sanotaan melkein. Ei nyt ihan. Ehkä pikkasen liian positiivisia olimme kun me laadimme sen budjetin mutta ihan kohtuullisen hyvään tulokseen kuitenkin.” (Venealan alihankkija C)

Yksi tämän tutkielman aihe- ja yritysvalintaan vaikuttaneista merkittävimmistä olettamuksista oli: venealan yritykset, jotka olivat saaneet kehittämisavustusta Pohjanmaan ELY-keskukselta, olivat pärjänneet hakemuksen indikaattoritietojen perusteella paremmin kuin monet muut avustusta saaneet toimialat. Tutkielmassa tähän haluttiin hakea vielä vahvistusta, oliko asia todellakin näin? Yrityksiltä kysyttiin kuinka he olivat saavuttaneet hakemuksessa antamansa indikaattoritiedot. Tutkielman havaintojen perusteella yllä mainittu olettaus siitä, että yritykset saavuttivat hakemustensa indikaattoritiedot, näyttää toteutuneen. Veneitä valmistavien yritysten mielestä kaikki paitsi yksi sanoivat päässeensä hakemuksen tavoitteisiin. Yritys, joka ei ollut vielä päässyt hakemuksen tavoitteisiin, oli nuori aloittanut yritys. Tällainen yritys mainitsi tavoitteiden täyttyvän kunhan saavat seuraavan kaupan aikaan. Hankkeiden ajoituksen näkökulmasta

kyseisen nuoren yrityksen kehittämistoimien alku painottui tutkielman tarkastelujakson loppupuolelle.

”Joka kerta kun on se tota hakemus tehtyä niin kyllä se on joka kerta onnistunut.” (Veneen valmistaja A)

”Joo, kyllä ne on saavutettu hyvin” (Veneen valmistaja C)

”Kyllä, kyllä on saavutettu ja yllin kyllinkin.” (Veneen valmistaja B)

”Saavutettiin tavoitteet ja ylitettiin niitäkin.” (Veneen valmistaja D)

”No se tulee automaattisesti jos me saamme seuraavan kaupan.” (Veneen valmistaja E)

Alihankintaketjun kahdella yrityksellä hakemuksen indikaattoritietojen tavoitteet eivät ehtineet täytyä. Tämä johtui päämiehen hakeutumisesta konkurssiin ja toisessa tapauksessa päämiehen lopettaessa tilaukset loppuivat kyseiseltä alihankkijalta. Muiden alihankkijoiden kohdalla tavoitteet indikoitiin täytyneen, joskin yhden yrityksen tavoitteet ei ihan hakemuksen aikataulussa, vaan noin vuoden aikataulusta myöhässä.

”No ei oikeastaan sillä lailla ehtiny.” (Venealan alihankkija A)

”Olemme kyllä joo.” (Venealan alihankkija D)

”No sanoisin, että melkein. Ei ehkä ihan... siinä aikataulussa mitä arveltiin ehkä vuosi myöhemmin se tuli, jos nyt karkeasti sanotaan.” (Venealan alihankkija C)

4.3. Kehittämistoimien onnistumisen edellytykset

Aineistosta voitiin havaita, kuinka kaikki vastaajat niin veneen valmistajat kuin alihankintaketjun yrityksetkin, olivat onnistuneet hankkeissaan. Yksikään yritys ei kokenut epäonnistuneensa tai edes tehneensä vääränlaisia hankkeita. Vastaajien mielestä hankkeet olivat oikeanlaisia ja oikeaan aikaan toteutettuja yrityksen kehittämisen kannalta. Toisaalta muutamista vastauksista voitiin havaita, että yritykset pohtivat jälkikäteen kuinka näitä kehittämistoimien toteutuksia olisi ehkä pitänyt jopa aikaistaa.

"Ollaan oltu tyytyväisiä niihin malleihin mitä ollaan saatu kehitettyä... Ne on myyny hyvin ja asiakkaat on ollut pirun tyytyväisiä niihin." (Veneen valmistaja A)

"Kun tehdään tän kaltaisia kuluttajatuotteita niin se, että et jos niin tota tuote myy hyvin niin se sitten poikii sen kaiken onnistumisen siinä ja tuo sitten tän kaiken erinomaiset hyvät asiat tullessaan siinä... Vaikea sanoa mitkä yksittäiset asiat. Se on niin kuin se kokonaisuus enemmän." (Veneen valmistaja C)

"On turha kuvitella tällä alalla pystyis mitään niin kuin viisivuotissuunnitelmia tekeen. Elikkä se aikajana on oleellisesti lyhkäsempi ja se vaatii nopeata reagointia ja joskus joudutaan nopeastikin joku hanke käynnistämään...Jos nyt miettii tilannetta kymmenen vuoden takaiseen, että jo silloin saattoi perinteisillä metodeilla uusia malleja suunniteltiin niin ensimmäiset skissit oli tehty mallistoon niin se saattoi mennä kaksi vuotta ennen kuin se oli tuotteistettu niin että se oli valmis tuote markkinoille. Tänä päivänä ollaan tilanteessa että tietokoneavustettu tai siis 3D suunnittelu on veneenrakennusteollisuudessakin toimiva ja paljon käytetty sitten kaikkien lestien jyrshintä ja sitä kautta sitten päästään tekemään muotit nopeesti...Voidaan puhua että aikataulu... ollaan saatu kirittyä kahdesta vuodesta niin kuin kuuteen viiva kahdeksaan kuukauteen. Ja sitten se, että kun nää tavallaan työkalut on olemassa tällaiseen niin se on antanut sen mahdollisuuden nopeisiinkin muutoksiin, jos markkinoilta tulee indikaatioita. Niin pystytään vastaamaan niin että juna ei mennyt jo kun se oma tuote on valmis." (Veneen valmistaja C)

"No, tässä pyörii näitä veneen kehittämissuunnitelmia koko ajan, että oikeastaan kaikki mihin ollaan nyt lähdetty. Siis me emme lähde huuhaa juttuihin vaan yleensä ne hankkeet johon lähdetään niin se on suunniteltu ja harkittu... Mun tietääkseni erittäin hyvin kaikki. Kaikki mihin ollaan anottu yhtään mitään tuolta ELY-keskukselta niin ainakin ne on onnistunut erittäin hyvin." (Veneen valmistaja B)

"Uudet tuotantomenetelmät mitä me niin kuin kehitettiin ja otettiin mukaan näissä uusissa tuotteissa niin ne mun mielestä onnistu kyllä paremmin kuin mitä me niin kuin ihan osattiin niin kuin odottaakin... yritettiin sitten yhdistää näitä ja tehdä näitä veneitä vähän fiksummin täällä Suomessa niin et ne saadaan ne ihan taloudellisestikin niin kun hyvään hintaan niin kun valmistettua. Ja siellähän satsattiin aika paljon ja siellähän onnistuttiin erittäin hyvin." (Veneen valmistaja D)

"No kyllä mun mielestä kuiteskin ollut nää messut... kyllähän meijät tunnetaan ehkä paremmin maailmalla ja sit myöskin, jos mennään niin kun suoraan siihen niin kun muotin tekemiseen niin kyllähän me ollaan opittu aika paljon mistä ei ollut tavallaan hajuakaan kun me sitä aloitettiin." (Veneen valmistaja E)

”Kyllähän se laatujärjestelmä sehän nyt onnistu minusta ihan hyvin... Sillä pystyy aika paljo niin kun seuraamaan kaikenlaisia tuloksia siitä yrityksen toiminnasta. Että siinä kyllä onnistuttiin aika hyvin siinä hommassa.” (Venealan alihankkija A)

”Tämä henkilö, joka oli tämä joka meillä oli niin hän ainakin hän oppii paljon niin kun, että hän on nyt niin kuin avainhenkilö meille.” (Venealan alihankkija B)

”Meillä oli sitten täällä semmonen konsultti, joka auttoi... justiin yks asia tuo avustuksen hommissa oli sitä, että me saatiin palkat maksettua tuo konsultti” (Venealan alihankkija D)

”No tuota, jos aloitetaan vaikka alusta niin just se apu mitä saatiin millä tavalla haetaan näitä rahoja se oli mun mielestä me saatiin tosi hyvä apu tästä KOSEK:sta eli Kokkolan seudun kehitykseltä... että se onnistui hyvin, että saimme niin kuin tietoa että mitä on olemassa että minkälaista kehittämistukea on olemassa.... kyllä oikeastaan kaikki mitä niin kuin päätettiin mitä tehdään niin se toteutettiin...Ei mitään isompaa ongelmaa ollu oikeastaan yhtään, että ihan suunnitelmien mukaan periaatteessa.” (Venealan alihankkija C)

Miksi veneen valmistajat sitten kokivat onnistuneensa? Mitkä olivat syyt näiden hankkeiden tulosten onnistumisten takana? Aineistosta nousee selkeästi esiin veneen valmistajien onnistumisen edellytyksenä omien kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja se, kuinka nämä asiakastarpeet saadaan vietyä malliston kehittämiseen. Yritykset kokivat saavansa riittävästi hyvää ja asianmukaista tietoa asiakkaidensa vaatimuksista omilta verkostoiltaan, matkustamalla maailmalla tapaamassa asiakkaita sekä verkostonsa jäseniä.

”Ollaan paljon reissattu, tehty paljon veneitä niin on tullut sellainen ns. perisetuntuma tähän hommaan että mitä asiakas haluaa...Tuolla näkee maailmalla kun reissaa niin näkee mitä missäkin halutaan ja minkälainen se asiakas on. Niin kyllä sitte osaa ottaa huomioon nää kun kehittää uutta. Ja sitten pitää tietysti tuntea se oma asiakaskunta, että kenelle sitä on myymässä... Kyllä se on tuo mallisto on pirun tärkeä, että se on ihan sama kuinka hienot ja hyvät tuotantotilat on ja kuinka hyvät myyjät on mutta jos mallisto jää vanhaksi tai se on huonoa niin ei niitä kukaan osta. Ihan sama minkälainen myyjä on... kyllä siihen loppujen lopuksi tullaan siihen malliin, mallistoon. Minkälainen se on.” (Veneen valmistaja A)

”Mun mielestä niin paljon kiinni siitä et pitää ensiksi kuunnella ihan tarkkaa mitä markkinat haluavat ja lähteä niin kun liikkeelle ihan niin kun vapaalla mielellä ja sit sen jälkeen lähteä kotiin taas ja miettimään et mitä me voidaan tehdä paremmin ja mitä ne haluavat ja ja mitä pitäis tehdä täällä... totta kai ilman tukea voi olla ettei olis ollut mahdollisuus lähteä

sitten ulos ihan niin kuin tarkistamaankaan et se olis jäänyt sitten tekemättä ja jos ei sitä tehdä jos ei pohjatyö tehdä kunnolla niin eihän siitä lopputuloksestakaan tuu mitään sitten...jos kuuntelee tarkkaan mitä asiakas haluaa niin aika hyvin sitten pystyy tehdä itse näitä lopputuloksia ja se on kyllä erittäin tärkeitä. Et ei me Suomessa voida mennä sanomaan mitä Länsi-Amerikassa haluaa minkälaisia veneitä sinne halutaan kyllä meidän pitää vaan kuunnella mitä ne sanoo ja mitä ne tykkää ja sit me lähdetään siitä liikkeelle.” (Veneen valmistaja D)

”Yleensä ne hankkeet johon lähdetään niin se on suunniteltu ja harkittu” (Veneen valmistaja B)

”Oikeastaan tän kun tehdään tän kaltaisia kuluttajatuotteita niin se, että... tuote myy hyvin niin se sitten poikii sen kaiken onnistumisen siinä ja tuo sitten tän kaiken erinomaiset hyvät asiat tullessaan siinä. Mutta se, että mitkä sieltä nyt sitten. Vaikea sanoa mitkä yksittäiset asiat. Se on niin kuin se kokonaisuus enemmän.” (Veneen valmistaja C)

”Kyllähän meijät tunnetaan ehkä paremmin maailmalla ja sit myöskin, jos mennään niin kun suoraan siihen niin kun muottiin tekemiseen niin kyllähän me ollaan opittu aika paljon mistä ei ollut tavallaan hajuakaan kun me sitä aloitettiin.” (Veneen valmistaja E)

Yrityksiltä myös tiedusteltiin huomioita yleisellä tasolla siitä, miten he kokivat tämäntyyppisissä kehittämishankkeissa onnistuvansa. Vastauksissa korostuivat hyvän pohjatyön ja suunnittelun tekeminen tavoitellulle kehittämishankkeelle.

”Pitää ensinnäkin vaan asettaa tavoitteet sille projektille... Sitten vaan kunnianhimoisesti hoitaa se niin kuin kunnolla loppuun... Ensinnä suunnitella semmonen malli kun luulee että mikä vetää ja sitten tota noin hoitaa nopeesti projekti pois alta. Mahdollisimman pienin kuluin tietysti. Ettei se syö liikaa rahaa...Sitten vaan puskee niitä tonne maailmalle että porukka näkee. Ja sitten ruveta myymään... ei se mitään avaruus tiedettä oo.” (Veneen valmistaja A)

”Tietysti se hyvä suunnittelu...hyvä pohjatyö siinä, markkinatutkimukset ja ja tota vuoropuhelu sen markkinan kanssa ettei tehdä vaan sokkona kirjoituspöytä työskentelyä... tällä alalla niin tärkeää et on olemassa se oikea markkinainfo ja tietosuus mikä markkinalla nyt on kussakin tilanteessa se mahdollinen tai missä se imu on... ja sitä kautta ajan hermolla pysyminen.” (Veneen valmistaja C)

”Mun mielestä kaikki nää kolme kolme tuotanto, tuote ja myynti. Kyllä ne kaikki kolme pitää olla kunnossa. Jos joku siellä ei oo kunnossa niin ei siitä tuu mitään. Et se on se on niin kuin se on ihan kaikki kolme on yhtä tärkeitä.” (Veneen valmistaja D)

”Että tietää mihin pyrkii ja oma tietotaito. Jollei niitä oo niin sitten käy huonosti.” (Veneen valmistaja B)

”Veneala on nyt tällä hetkellä semmoisessa jamassa kyse ei oo sarjatuotannosta, sarjatuotannon tehostamisesta kiinni ja markkinaosuuksien kasvattaminen jne... Koska ei ole enää mitään väliä koska jos sä pystyt valmistamaan 50 samanlaista venettä hyvin tehokkaasti jos sä pystyt myymään vain niistä vain 15. Että ei se auta yhtään mitään vaikka on kuinkakin tehokas valmistus.” (Veneen valmistaja B)

*”Siinä on aika paljon eri juttuja mut se juttu mikä on todella hyvää tai tärkeää et pitää se riippumatta siitä että puhutaan nyt markkinoinnista tai tuotannosta niin se on tietysti se tekee se läksy oikein, että arvioidaan sen niin kun vaativan työmäärän oikein ja sitten sen seuranta siinä myöskin että se se että miten se loppuen lopuks toteutui”
(Veneen valmistaja E)*

”Pidempiaikaista suunnittelua..., että mihin sitä haetaan ja mikkä on niinku tavoitteet..., että miten sitä käytetään ja missäkin... tietysti se toteutus, että miten se toteutetaan sitte loppupeleissä se homma mihin sitä on haettu. Siinä on monenlaisia, että mitä siinä pitää huomioida... hyvä suunnittelu että semmonen niinkö budjetointi tulevaisuuteen.” (Venealan alihankkija A)

”Tietysti selkeä visio, että mitä haetaan... suurin osa niistä meillä oli aika selkeä visio että mitä halusimme... Se on tietysti mun mielestä tärkeä juttu. On selkeyttä.” (Venealan alihankkija C)

Yrityksiltä myös kysyttiin, mitä olisi pitänyt tehdä toisin heidän kehittämishankkeissaan, kun asiaa tarkastellaan näin jälkikäteen. Toteutettuihin kehittämishankkeisiin ja niillä saavutettuihin tuloksiin oltiin tyytyväisiä. Yleisesti yritykset eivät kokeneet, että hankkeissa itsessään olisi pitänyt tehdä jotain toisin mutta asioiden ja kehittämishankkeiden aikaistaminen nousi kuitenkin useassa vastauksessa esille. Tämä tyytyväisyyden ilmapiiri voidaan havaita myös toteutettujen kehittämishankkeiden tulosten positiivisena vaikutuksena kyseisille yrityksille. Yhdessä vastauksessa vastaaja pohti myös olisiko markkinointiin pitänyt panostaa enemmän heidän kehittämishankkeissaan.

”Kaikki mennyt niin hyvin, että en keksi mitään niin kuin ei olla periaatteessa ryssitty niin kuin missään, että olis mennyt kunnolla pieleen koko juttu.” (Veneen valmistaja A)

”Voisin kuvitella näin, että tää on nyt vähän enemmän arvailuu mutta, että toisaalta toi markkinointiin satsaaminen... Tietysti se, että se on ehkä semmonen osa-alue että siinä ei välttämättä koskaan ole liikaa paukkuja laitettu.” (Veneen valmistaja C)

"Usein aikaisemmin toteuttaminen ja myöskin ehkä näitten projektien niputtaminen jollain konstilla vähän niin kuin aikaisemmin" (Veneen valmistaja B)

"Tuntuu kun mehän tehdään kehitetään uusia tuotteita koko ajan nyt jatkuvasti... mun mielestä aina oppii jotain uutta ja jotain niin kuin että tänä vuonna voitais tehdä paremmin ja sit testataan jotain uutta ja huomataan et täähän ei ollut hyvää ja tämmöstä. Kyllä me niin kuin kehitetään koko ajan mut emmä nyt voi ihan suoraan sanoa et jotain olis pitänyt tehdä näissä projekteissa toisin. Et kyl me mun mielestä ollaan kyllä huomannut ja niin kuin päästy semmoiseen niin kuin tuotekehitysmenetelmä, joka toimii aika hyvin." (Veneen valmistaja D)

"No minusta se meni kyllä niin kun oli ajateltu." (Venealan alihankkija B)

"Ei minun mielestäni tulis mitään semmoista." (Venealan alihankkija D)

"No, jos pystyy olla enemmän ajoissa liikkeellä. Se olis tietysti mutta se on helppo sanoa jälkeinpäin, kun niitä ideoita tulee mieleen ja sitten ainakin minä olen hyvä asettamaan liian tiukka aikataulu siihen että tietysti jos pystyy suunnittelemaan vähän enemmän etukäteen." (Venealan alihankkija C)

Tutkielmassa haluttiin myös ymmärtää minkälaisilla edellytyksillä yritykset olisivat valmiita panostamaan nykyistä enemmän T&K&I-toimintaan. Vastauksista voitiin havaita, kuinka kaikki veneen valmistajat itse asiassa kokevat panostavansa kyseiseen toimintaan jo nyt merkittävästi. Yritykset kokevat nykyiset kehittämistoimensa olevan jo riittäviä ja myös yritysten kapasiteetin rajoilla. Vastauksista näkyy myös viitteitä siitä, kuinka yritysten resurssit nykyiseen kysyntään vastaamisessa ovat jo aiheuttaneet kapasiteettihaasteita. Vastauksista tulee myös ilmi, kuinka T&K&I-toiminta nähdään kasvun mahdollistajana, kun vaikean markkinatilanteen aikana panostetaan yrityksen kehittämistöimiin. Näin saadaan luotua yritykselle kysyntää ja menestymisen mahdollisuuksia.

"Joka vuosi meille on tullut nyt oikeastaan jotain uutta. Me ei oikeastaan yhtään paljoa pysty enää lisäämään. Meillä loppuu niin kuin oma kapasiteetti sitte... Kyllä tässä niin paljon kehitetään kun pystyy. Tähän asti ollaan pystytty tekemään aika paljon koko ajan uusia malleja mutta nyt meillä rupeaa olemaan niin kattava mallisto, että pitää ruveta niin kuin vanhoja päivittämään ja kehittämään... se rupee nyt sitten aiheuttamaan työtä" (Veneen valmistaja A)

"Kyllä me ollaan nyt jo ohitettu... me ollaan ihan jatkanut samaa vauhtia ihan tuomaan uusia tuotteita markkinoille ja huomattiin aika nopeesti,

että täähän on se tapa millä me nyt pärjätään ja pystyy kasvamaan vaikka onkin aina tämmösiä huonoja aikoja tai vaikeita aikoja... No jos tulee vielä toinen lama tälle perässä niin kyl mä uskon et se on tommonen varmasti laittais meidät miettimään et hei mitä nyt tehdään... Kyllä se on kysyntä varmasti aika pitkälle, joka määrää tän tuotekehitys satsaus. Et nythän tuntuu taas olevan ongelma et me ei saada tuotantoa tuotettua tai niin kun valmistettua riittävästi tuotteita ja sit tuntuu et on vähän turhaa niin kuin kehittää uusia kun maailmalle kun myy niin hyvin ettei kerkee niin kuin valmistaa niitä.” (Veneen valmistaja D)

”Se ei ole itseisarvo sinänsä et et että niitä pitäis nyt vaan noin suinpäin suinpäin tota. Musta kaikki täytyy nyt aina räätälöidä tarpeisiin.” (Veneen valmistaja C)

”Kyllä se on vaan niin kun rahan puitteissa. Tämä olis todella helppoa, jos olis niin kun miljoona kassassa mitä vois tavallaan viisaasti polttaa mutta investoida.” (Veneen valmistaja E)

”Tällä hetkellä satsataan aika hurjastikin... Lisää henkilöitä firmaan, jotka pystyis näitä asioita tekemään. Mutta se on vaan se, että niitten pitäis tehdä paljon muutakin, että se ei riitä. Sanotaan että suunnittelupuolella enemmän porukkaa. Suunnitteluhan on myöskin näitten projektien ja tukiaisten avain. Jollei oo suunnittelijoita taikka henkilöstöä joka tekee näitä hommia niin se jää vähän torsoksi.” (Veneen valmistaja B)

Venealan alihankkijoiden osalta näyttää T&K&I-toimintaan panostaminen riippuvan selkeämmin heidän päämiestensä ja asiakkaidensa vaatimuksista. Yritykset haluavat olla mukana kilpailussa ja tarjota asiakkaille parhaista mahdollisista ratkaisuista. Jos näiden ratkaisujen tarjoaminen vaatii kehittämistoimia, niin niitä ollaan asiakkaille valmiita toteuttamaan. Erona veneenvalmistajien ja alihankkijoiden välillä näyttäisi olevan se, että alihankkijat reagoivat enemmänkin asiakkailta tulleisiin vaatimuksiin kuin käyttävät veneenvalmistajien käyttämää selkeää pro-aktiivista lähestymistapaa esim. uuden malliston luomisen muodossa. Nämä alihankkijayritykset ovat myös pieniä yrityksiä, joten resurssien niukkuus kehittämistyössä näkyy veneenvalmistajia selkeämmin.

”No se kyllä riippuu kyllä, että minkälaista asiakkaita meillä on” (Venealan alihankkija B)

”Jos asiakkaat vaatii tai kysyy semmoisia asioita... Jaa emmä tiedä mikä se on, jos jotain semmosta tulee esiin että se vaatiin että me olemme parempi mukana kilpailussa ja näin pois päin että me kun me yritetään olla vähän edelläkävijä.” (Venealan alihankkija D)

"No tietysti se on, että markkinat pysyy niin kun ne ovat tai vielä kasvaa. Se on tietysti yks edellytys." (Venealan alihankkija C)

Yritysten kehittämistoiminnan voitiin havaita olevan myös hyvin markkinalähtöistä. Einiö et al. (2013) toteaa artikkelissaan, että julkisen tuen hyödyllisyyttä ei voida selvittää luetettavasti tuen jakajalta tai sen saajalta kysymällä. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, kuinka esimerkiksi tuen saajalla on kannustin saada tuettu hanke näyttämään siltä, että se toteuttaa tuen antajan hankkeelle asettamat tavoitteet mahdollisimman hyvin. Tämä seikka voi aiheuttaa vääristynyttä raportointia. Tässä tutkielmassa vastaukseen pyrittiin pääsemään kysymyksen asettelulla, jossa yrityksille annettiin mahdollisuus kertoa, millä edellytyksillä olisivat valmiita kasvattamaan T&K&I-panostuksiaan? Yhdessäkään vastauksessa ei tullut ilmi, että yritykset kasvattaisivat panostuksiaan, jos saisivat enemmän julkista tukea. Julkinen tuki nähtiin merkittävänä mahdollistajana, mutta sen ei koettu olevan millään lailla ratkaiseva tekijä sen suhteen minkälaisia kehittämishankkeita yritykset toteuttavat. Tutkielman kohdeyritykset eivät siis suunnittele ja toteuta kehittämishankkeitaan saatavan julkisen tuen vuoksi vaan sen mahdollistamana. Toteutettujen kehittämistoimien taustalla näyttäytyy markkinatarve tai yrityksen oletus tällaisesta tarpeesta.

"Kyllä se johtuu ihan siitä, että niin kuin sanoin nyt se asiakas on niin pirun vaativa, että nyt pitää olla koko ajan jotain uutta mikä saa innostumaan ostamaan... Jos, silloin ku tää lama alkoi niin, jos ei oli kehitetty mitään uutta niin kyllä täs olis pirun hiljasta. Et se on oikeastaan ihan sama vaikka me ei saatais mitään tukea niin kyllä ihan yhtä lailla jouduttas tuota kehitystyötä tekemään." (Veneen valmistaja A)

"Se on ihan selvää, että tällä hetkellä veneala on ihan vaakalaudalla erittäin vaikeassa tilanteessa. 60% maailmanlaajuisesti venetuotanto on supistunut on kerta kaikkiaan hävinnyt, että siinä ympäristössä on pakko kehittää omia järjestelmiä, luoda tehokkaampia tota noin systeemejä ja valvoa tuota siis laatua tehokkaammin." (Veneen valmistaja B)

"Se ei ole itseisarvo sinänsä (tarkottaen T&K&I-panostuksia)... Musta kaikki täytyy nyt aina räätälöidä tarpeisiin... Nimenomaan se, että nämä on kuitenkin markkinasta lähtöisiä juttuja." (Veneen valmistaja C)

"No jos tulee tulee vielä toinen lama tälle perässä niin kyl mä uskon ett se on tommonen varmasti laittais meidät miettimään et hei mitä nyt tehdään." (Veneen valmistaja D)

4.4. Yritysten toimintatapojen muutos ja osaamisen kehittyminen

Kuinka yritykset kokivat toimintatapojensa muuttuneen toteutettujen kehittämishankkeidensa myötä? Veneen valmistajien vastaukset vaihtelivat. Yksi yritys totesi, että muutosta ei ole oikeastaan syntynyt, koska heidän yritystensä toimintatavat ovat pysyneet ennallaan verrattuna aikaan ennen kyseisiä kehittämishankkeita. Toisaalta kyseisen yrityksen osalta taas tuotantotavat ovat muuttuneet kuitenkin hieman. Kyseinen yritys ei kokenut sitä muutosta merkittävästi syntyneen juuri näiden kyseisten kehittämishankkeiden kautta vaan se nähtiin enemmänkin yleisenä kehityksenä.

”Ei oo oikeastaan muuttunut... Ei se muuten ole paljoa muuttunut kun, että tosiaan kun noita uusia malleja on tullut niin ollaan vähän muutettu sitä tuotantotapaa niissä... Mutta ei se niin kuin muuten oo vaikuttanut.” (Veneen valmistaja A)

Yhden veneen valmistajan muutosta ei koettu voitavan identifioida. Kyseessä on nuori yritys, jolla ei ole pitkäaikaista historiaa takanaan, johon muutosta voitaisiin peilata.

”En mä nää, että on tullut minkäänlaisia muutoksia tällä hetkellä kun muutostahan han merkitsee sen että on tehnyt jotain ennen. Kun tää on niin kun startti niin se on vaikee sanoo että mitä on muutettu kun on eka kerta.” (Veneen valmistaja E)

Muilla veneen valmistajilla muutosta toimintatavoissa koettiin tapahtuneen. Tämä muutos näyttäytyy erityisesti tuotannon puolella. Uudet mallit ollaan kehitetty yhä kustannustehokkaammiksi valmistaa, laadun parantamiseen ollaan panostettu sekä valmiuteen kehittää uusia ratkaisuja asiakkaiden vaatimusten mukaan. Syyt näiden toimintatapojen muutokseen voidaan kiteyttää seuraavien yritysten kommenttien kautta toimintatapojen muutokseen.

”Kyl ne on muuttuneet aika paljon ja totta kai tuotannossa niin me ollaan tehnyt isoja muutoksia. Joka lähtee ihan siitä liikkeelle et silloin kun suunnitellaan uusia tuotteita niin suunnitellaan ne että ne pystyy tekemään ja valmistamaan nopeammin ja fiksummin kun kilpailijat ja aikaisemmin ... Nyt siellä tuotannon puolella me ollaan kyllä kehittänyt erittäin paljon ja lähdettiin mukaan tämmönen lean-järjestelmään kans ja lean-tuotanto on ajettu kokonaan läpi, joka on ollut meille erittäin

hyvää... Kyll se on ihan syntynyt siinä et me katottiin et kilpailu kovenee ja miten me pystyy tällä Suomessa vastaamaan siihen kilpailutilanteeseen mikä on tänä päivänä. Et tänä päivänä niin kun meille leikkikenttä on koko maailma et aikaisemmin se oli varmasti Suomi, Ruotsi, Norja mutta tänä päivänä se on koko maailma ja se tarkoittaa kans et meidän kilpailijat tulee ihan joka puolelta maailmaa kans. Ja sit pitää vaan kattoo et veneet valmistettu Suomessa on kilpailukyisiä et ei oo väliä sit jos vertaa kiinalaisiin veneisiin tai amerikkalaisiin tai saksalaisiin tai Puolassa tehtyjä veneitä...Et jos meidän vene maksaa vähän enemmän niin siellä pitää olla jotain lisäarvoa vähän enemmän sitten mitä asiakas saa näillä lisärahalla mitä hän laittaa siihen veneeseen ja miten me saadaan se kehitettyä. Se on ollut haasteellista mutta mun mielestä me ollaan onnistuttu aika hyvin.” (Veneen valmistaja D)

”Uudet tuotteet on sitten suunniteltu enemmän tuotantoystävällisiksi, jos sanotaan näin ja kustannustehokkaaksi... No kustannustehokkuutta se on lisännyt tai parantanut... on kehitetty kustannustehokkaampia toimintatapoja jotka on syntynyt näissä uusissa projekteissa niin ne kulkee kuitenkin käsi kädessä siinä.” (Veneen valmistaja C)

”Laadussa ja tehokkuudessa. Siihen panostetaan hurjasti koko ajan ja sitten niin, että pystytään jatkuvasti kehittämään uusia pieniä ratkaisuja jotka josta asiakkaat tykkäävät mutta samalla pitäis saada ne tehokkaasti tuotannosta läpi... uusia järjestelmiä otettu käyttöön.” (Veneen valmistaja B)

Alihankintaketjun yritysten kohdalla yritysten toimintatapojen muutos näkyy hankkeiden kautta saatuun oppimiseen ja sen opin hyödyntämiseen yrityksen toimintatapoihin liittyen. Tämä muutos näkyy esimerkiksi yritysten ajattelutavassa suhtautua markkinoihin ja verkostoon. Konkreettisesti tämä näkyy esimerkiksi yritysten kykynä tarjota vastaavanlaisia palveluita muille asiakkaille kuin mitä hankkeen aikana on kehitetty.

”No kyllähän ainakin niin ku tuolla hallissa niin kyllähän siellä muuttu jollakin lailla se juttu siellä, että se vähä ajateltiin eri lailla niitä.” (Venealan alihankkija A)

”Kyllä se on. No kyllä se on tämä ajattelutapa minusta” (Venealan alihankkija B)

”Ilman muuta ne on kehittynyt... uusi alue meidän yrityksestä. Se on aivan niin kuin että laajennettiin meidän toimintaa sillä tavalla.” (Venealan alihankkija C)

Yritysten osaamisen kehittymisen näkökulmasta julkisen tuen vaikutukseen liittyvät vastaukset olivat hyvin yksiselitteisiä. Kaikki yritykset kokivat osaamisensa kehittyneen toteutettujen kehittämishankkeidensa myötä. Tämä

näkyä yritysten kykynä hyödyntää saatua oppia jokapäiväisessä toiminnassaan. Tämä oppi ei siis rajoitu pelkästään kyseisiin hankkeisiin esimerkiksi hankkeiden alaisuudessa kehitettyihin venemalleihin vaan se oppi siirtyy yrityksen prosesseihin. Lisäksi saatu oppi on kannustanut yrityksiä hankkimaan uutta tietoa ja hyödyntämään sitä yritysten kehittämisessä.

”Ei nyt vois sanoa ettei millään lailla mutta ei se hirveesti oo vaikuttanut...Me ollaan käytetty aika paljon tosiaan alihankintaa niin me ei niin kuin ite olla opittu niin kuin tekemään paljon uusia juttuja mutta me ollaan opittu paljon miten voi uusia juttuja tehdä...Ilman noita avustuksia ei oltais välttämättä sitä opittu...Tosi paljon yritetään käyttää alihankintaa koska meillä on aika pienet niin kuin resurssit itellä... ei sitte tarvi omaa henkilöstöä lisätä tämmöseen projektiin aina... täällä on kumminkin... pirusti ammattilaisia tähän tällä alalla. Niin niitä pystyy hyödyntämään ja työllistään kanssa.” (Veneen valmistaja A)

”On kehitetty kustannustehokkaampia toimintatapoja, jotka on syntynyt näissä uusissa projekteissa niin ne kulkee kuitenkin käsi kädessä siinä.” (Veneen valmistaja C)

”Kyllä, kyllä on... se on siinä mielessä ei näy, että oltais tehty näitä kehittämishankkeita kuitenkin mutta...Toisaalta voi sanoa että ei näy mutta toisaalta, että näkyä joka paikassa.” (Veneen valmistaja B)

”Kyl me ollaan tällä rahoituksella niin me ollaan kyllä lähdetty liikkeelle ja käyttänyt aika paljon ulkopuolista alihankkijaa. Jonkun verran konsulttiakin, joka on niin kuin tuonut meille siten sitten lisäosaamista tähän yritykseen. Ja vähän pelkään et, jos ei olis tullut mitään niin kun julkista rahoitusta niin varmasti me oltais vähän niin kuin mietitty enemmänkin että kannattaako tehdä tämä. Ja nyt kun kattoo jälkepäin niin kyllä sitä on kannattanut. Me ollaan niin kuin opittu niin paljon uutta. Uutta, joka ei muuten olis tullut tähän taloon muuten et se on kyllä antanut meille lisämahollisuuksia sitten ja uskoa lähteä hankkimaan vähän niin kuin uutta tietoa... Sitä tietoa niin kuin hyödynnetään koko ajan. Se ei oo ihan niin kuin yks venemallia varten vaan se on ihan jatkuvaa tiedon hyödyntämistä.” (Veneen valmistaja D)

”Se rahoitus on mahdollistanut niin kun muutamat seikat jota ollaan tehty ja sen kautta on sitten opittu et se saattaa olla, että muutama ois jäänyt tavallaan tekemättä.” (Veneen valmistaja E)

”No kyllähän se tietysti vaikutti ku tuota niin saatiin neuvoja vähän ja sitte itekin ajateltiin asioita eteenpäin, että kyllähän siinä oli niitä vaikutuksia siihen osaamiseen monella lailla.” (Venealan alihankkija A)

”Oli niin kuin mahdollisuus syventyä näihin uuteen toimintatapoihin ja... että on tullut sen mukaan enemmän kompetentit henkilöt sillä tavalla henkilökuntaan.” (Venealan alihankkija C)

Haastatteluissa esitettiin myös yrityksille erilaisia väittämiä julkisen tuen vaikutuksesta hankkeissa saavutettujen tulosten suhteen (Taulukko 4 ja taulukko 5). Tällä asetelulla haluttiin saada ymmärrystä julkisen tuen vaikutuksesta valittuihin asioihin niin, että yritys joko kokee tai ei koe, että julkisella tuella on ollut asiaan vaikutusta. Lisäksi jokaiseen kohtaan pyydettiin lyhyt perustelu päätökselle. Kolme veneen valmistajaa on kokenut julkisen tuen saamisen vaikuttaneen heidän uusien markkinoiden avautumiseen. Tämä näkyy mahdollisuutena osallistua kansainvälisiin messuihin, mahdollisuutena laajentaa kohdemarkkinoita yhä kauemmas kotimarkkinasta, mahdollisuutena kerätä tietoa eri markkinoiden tarpeista sekä räätälöidä venemalleja niille. Lisäksi julkisen tuen kautta mahdollistui yleisesti brändin tunnettuuden laajentaminen uusille markkinoille. Kaksi veneen valmistajaa totesi, että julkisen tuen saamisella ei ole ollut vaikutusta asiaan. Tämä toteamus kuitenkin johtuu siitä, että kyseiset kehittämishankkeet eivät ole koskeneet markkinoiden laajentamista vaan ovat keskittyneet enemmän uuden luomiseen nykyisille markkinoille ja asiakkaille sekä tuotantoa koskeviin kehittämistoimiin.

Tuotteiden kysynnän kohdalla kaikki yritykset kokivat, että julkinen tuki hankkeissa on edesauttanut yritysten tuotteiden kysynnän kasvua. Tämän yritykset perustelivat malliston uudistamisen kautta saavutetulla kysynnän kasvulla. Tämä malliston uudistaminen nähtiin yleisesti hyvin kriittisenä tekijänä koko yrityksen menestymisen kannalta veneen valmistajien keskuudessa.

Kolme veneen valmistajaa koki, kuinka julkinen tuki hankkeissa on auttanut heitä tasaamaan kysynnän vaihteluita muuttuvissa suhdanteissa. Tämä asia perusteltiin uuden malliston tuomalla kysynnän kasvulla myös vaikeina aikoina. Toteutettujen hankkeiden avulla pystytään siis kehittämään asiakkaita kiinnostavia uusia tuotteita, jotka johtavat yrityksen kysynnän kasvuun. Kaksi yritystä koki taas, että asialla ei ole ollut vaikutusta, joista toinen oli nuori yritys. Tällä nuorella yrityksellä oli lyhyt historia ja täten se ei omaa kokemusta kysynnän vaihteluista. Toinen yritys taas koki, että markkinatilanne alalla oli jopa niin haastava, että tämä ei yleisesti ole mahdollista.

Neljä veneen valmistajaa koki, kuinka julkinen tuki hankkeissa on lisännyt yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa. Tämä yhteistyö näkyy alan

alihankkijoiden ja konsulttien käyttämisessä yritysten kehittämistyössä niin suunnittelun, tuotannon kuin markkinoinninkin puolella. Yksi vastaaja koki, ettei ole lisännyt yhteistyötä kuin näyttelyosallistumisen kautta. Näyttelyosallistuminen on rahoitettu Finnboatin kautta ei ELY-keskuksen.

Yritykset kokivat lisäksi alihankintaketjun kehittyneen toimivammaksi. Tämä näkyy esimerkiksi yhdessä toteutettujen kehityshankkeiden onnistumisena verrattuna aikaisempaan toimintatapaan. On saatu parempia tuotteita aikaisiksi. Yritykset myös käyttävät uusia toimintatapoja ja menetelmiä ja ostavat palveluita alihankkijoiltaan. Tätä kautta on saavutettu tuotekehityksen aikaistamista sekä tämä on auttanut vastaamaan tuotteiden elinkaaren lyhentymisen aiheuttamiin haasteisiin. Yhden veneen valmistajan osalta kyseistä vaikutusta ei voitu havaita koska yritys totesi toimintansa perustuvan pitkälti omaan tuotantoon eikä alihankintaketjun toimintaan.

Veneen valmistajien erikoistumisasteen kasvussa neljä yritystä koki julkisella tuella olleen vaikutusta. Tämä näkyy yritysten erikoistumisasteen kasvuna koska yritykset ovat kyenneet panostamaan valittuihin kehittämisen painopistealueisiin, kehittyneempiin järjestelmiin ja räätälöityihin ratkaisuihin haluamallaan tavoilla. Julkisen tuen saaminen on mahdollistanut kyseisten toimintojen kehittymisen yrityksissä. Yksi vastaaja ei osannut määritellä, onko julkinen tuki vaikuttanut asiaan.

Yrityksen kansainvälistymisen lisääntymisen kohdalla kolme veneen valmistajaa koki julkisen tuen saamisen kasvattaneen yrityksen kansainvälistymistä. Aineistosta voidaan havaita kuinka tämä näkyy yritysten parempina mahdollisuuksina ja kykyinä mennä uusille laajemmille markkinoille tapaamaan potentiaalisia uusia asiakkaita sekä rakentaa jakelukanavaratkaisuita kyseisille markkinoille. Kaksi veneen valmistajaa totesivat toteutettujen kehittämishankkeiden osalta, että kyse ei ole ollut yrityksen kansainvälistymisen lisäämisestä vaan keskittymisestä enemmänkin malliston luomiseen nykyisille markkinoille ja asiakkaille. Kuitenkin toinen yritys totesi tässä tapauksessa julkisen tuen kuitenkin edesauttaneen välillisesti yrityksen kansainvälistymistä muttei suoraan vaikuttaneen siihen.

Kaikki veneenvalmistajat kokivat julkisen tuen edesauttaneen heitä uusien teknologioiden hyödyntämisessä heidän toiminnassaan. Tämä ilmenee

esimerkiksi yritysten lisääntyneenä tietokoneavusteisen suunnittelun ja CNC-ohjattujen tuotannon välineiden käyttönä. Näiden menetelmien käytöllä on myös mahdollistettu kustannustehokkaampi tuotanto ja lyhentyneempi tuotteiden markkinoille saattaminen. Toimintatapoja on myös kehitetty.

Kaikki veneen valmistajat myös kokivat, että heidän resursointikykynsä kehittämiseen on parantunut. Tämä on mahdollistanut realistisemman kuvan rakentamisen yritysten kehittämistoimien vaatimuksista ja sitä kautta kehittämistoimien suunnittelun ja toteutuksen edesauttamisen. Yritysten kyvykkyys hankkia tarvittavia palveluita alihankintana ja palveluiden kytkeminen yrityksen omiin kehittämistoimiin on myös parantunut.

Taulukko 4. Veneenvalmistajien näkemykset julkisen tuen vaikutuksesta.

Perustelut vastaukselle	Tuella ollut vaikutusta		Perustelut vastaukselle
	Kyllä	Ei	
<p>Avannut uusia markkinoita</p> <p>Julkinen tuki on mahdollistanut yrityksille kansainvälisille messuille osallistumisen, kaukaisempien vientimarkkinoiden tavoittamisen sekä tuotteiden tarjonnan lukumääräisesti enemmän markkinoilla kuin mitä ilman tukea olisi ollut mahdollista. Lisäksi tuki on mahdollistanut tuottaa räätälöityjä venemalleja eri vientimarkkinoiden tarpeisiin.</p>	3	2	<p>Avannut uusia markkinoita</p> <p>Julkista tukea ei ole haettu viennin laajentamiseen vaan uusien venemallien kehittämiseen nykyisille markkinoille sekä tuotannon kehittämiseen. Ei suoraa vaikutusta uusien markkinoiden avautumiseen mutta vastauksissa viitteitä kuitenkin siitä, että on kuitenkin edesauttanut asiassa vaikka ei ole suoraa vaikutusta ollutkaan.</p>
<p>Lisännyt tuotteiden kysyntää</p> <p>Julkinen tuki on mahdollistanut kehittämään uutta mallistoa, joka taas on lisännyt yritysten tuotteiden kysyntää. Malliston uudistamisella on voitu vastata muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin ja kysynnän muutoksiin markkinoilla. Lisäksi lukumääräisesti on voitu kehittää enemmän uusia</p>	5		<p>Lisännyt tuotteiden kysyntää</p>

malleja sekä kilpailukykyisempiä tuotteita kuin tilanteessa, jossa julkista tukea ei olisi saatu.			
<p>Helpottanut yritystä alan suhdannevaihteluiden tasaamisessa</p> <p>Malliston uudistamisella on saatu luotua uutta kysyntää yritysten tuotteille ja tämä on sitten edesauttanut suhdannevaihteluiden tasaamisessa heikomman kysynnänkin aikana. Vastaajat myös kokivat kuinka tilanne olisi paljon huonompi jos kyseisiä kehittämishankkeita ei olisi tehty.</p>	3	2	<p>Helpottanut yritystä alan suhdannevaihteluiden tasaamisessa</p> <p>Vastaajan mukaan suhdannevaihteluiden tasaaminen ei ole mahdollista venealalla. Toinen vastaaja taas on nuori yritys, jolloin kyseisessä tapauksessa ei voida havaita muutosta.</p>
<p>Lisännyt yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa</p> <p>Yhteistyön lisääntyminen viittaa lisääntyneeseen alihankkijoiden käyttöön suunnittelussa sekä tuotannon eri osissa. Tarvittavaa osaamista hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Vastauksista voidaan myös havaita viitteitä siitä kuinka yritykset mieluummin käyttävät ulkopuolista alihankkijaa kuin hankkivat osaamisen resurssina omaan yritykseen.</p>	4	1	<p>Lisännyt yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa</p> <p>Vastaaja koki, että asialla ei ole vaikutusta.</p>
<p>Kehittänyt alihankintaketjua toimivammaksi</p> <p>Yritykset kokivat, että yhteistyö alihankkijoiden kanssa on syventynyt. Tämä näkyy erityisesti suunnittelun sekä jyrinnän osalta. Tuotekehitysprosesseja on saatu nopeutettua sekä tämä on parantanut myös saavutettuja tuloksia. Yhdessä kehittämällä on voitu tehdä parempia tuotteita. Yksi vastaaja myös totesi koko heidän toimintamallinsa on alihankintaketjuun perustuva.</p>	4	1	<p>Kehittänyt alihankintaketjua toimivammaksi</p> <p>Kyseinen yritys ei perustu alihankintaketjuun vaan hankkivat tarvittavat resurssit ja osaamiseen yritykseen.</p>
<p>Kasvattanut yrityksen erikoistumisastetta</p> <p>Julkisen tuen vaikutus yritysten erikoistumisasteeseen</p>	4	1 (eos)	<p>Kasvattanut yrityksen erikoistumisastetta</p> <p>Vastaaja ei osaa ottaa kantaa väitteeseen.</p>

<p>näky erityisesti siinä kuinka yritykset ovat tämän tuen vaikutuksesta pystyneet panostamaan enemmän erikoistumisasteeseen ja painopistealueisiinsa, jotka näkevät itselleen merkityksellisinä. Lisäksi tuki on mahdollistanut yrityksille kehittyneempien järjestelmien ja menetelmien käytön suunnittelussa ja tuotannossaan. Tämä taas mahdollistaa erikoistumisasteen kasvun.</p>			
<p>Lisännyt yrityksen kansainvälistymistä Julkinen tuki on mahdollistanut pääsyn uusille markkinoille. Tämä voidaan havaita myös yritysten kykyä laajempaan kanssakäymiseen eri markkinoiden kanssa. Ilman tukea yritykset olisivat keskittyneet lähemmäs kotimarkkinoita ja lukumäärältään vähempiin vientimarkkinoihin.</p>	3	2	<p>Lisännyt yrityksen kansainvälistymistä Kehittämishankkeiden tavoitteissa ei ole ollut kansainvälistymisen lisääntymistä. Kansainvälistyminen nähdään enemmänkin yrityksen jokapäiväisenä toimintana. Toisen vastaajan osalta saatu julkinen tuki on jossain määrin edesauttanut kansainvälistymistä vaikka ei suoraan ole siihen vaikuttanut.</p>
<p>Mahdollistanut uusien teknologioiden hyödyntämisen yrityksen toiminnassa Julkinen tuki on vaikuttanut yritysten kykyyn hyödyntää enemmän 3d-suunnittelua sekä CNC-koneita tuotannossa kuin mitä aikaisemmin ovat hyödyntäneet. Tuotantoa on kehitetty ja näitä uusia teknologioita ja menetelmiä on otettu käyttöön. Lisäksi tuki on edesauttanut uudenlaisten materiaalivalintojen mahdollisuuksien hyödyntämisen.</p>	5		<p>Mahdollistanut uusien teknologioiden hyödyntämisen yrityksen toiminnassa</p>
<p>Yrityksen kyky resursoida kehittämiseen on parantunut Yrityksille on muodostunut kokonaisvaltaisempi kuva kehittämistoimien vaatimuksista. Lisäksi yritysten osaaminen kehittämistoimien suhteen on parantunut. Julkinen tuki on myös lisännyt yritysten kiinnostusta lähteä</p>	5		<p>Yrityksen kyky resursoida kehittämiseen on parantunut</p>

mukaan toteuttamaan erilaisia kehittämistoimia.			
---	--	--	--

Venealan alihankkijoiden näkemykset julkisen tuen vaikutuksesta yritysten hankkeissa saavutettuihin tuloksiin esitellään taulukossa viisi (Taulukko 5). Julkisen tuen saaminen yritysten T&K&I-hankkeisiin koettiin avanneet yrityksille uusia markkinoita kolmessa tapauksessa. Tämä näkyy esimerkiksi yritysten osaamisen kehittymisen ja toteutettujen tuotannon investointien kautta saavutettuina markkinoiden laajentumisina muun muassa uusille toimialoille. Yhden yrityksen hankkeiden tavoite ei ollut markkinoiden laajentaminen vaan pelkästään omien tuotantoon liittyvien prosessien kehittäminen tehokkaammiksi.

Kaikki vastaajat kokivat, että heidän tuotteiden kysyntä on lisääntynyt toteutettujen kehittämistoimien seurauksena. Tämä voidaan havaita johtuneen yritysten kyvystä tuottaa parempaa laatua sekä tarjota asiakkailleen laajempia palveluntarjoajan kokonaisuuksia. Aineistosta voitiin havaita myös alihankkijoiden merkityksen kasvun lisääntyneen veneitä valmistaville yrityksille.

Yritysten mielipiteet jakaantuivat alan suhdannevaihteluiden helpottamisen suhteen. Kaksi yritystä koki, että julkisen tuen vaikutuksesta he olivat saaneet kehitettyä osaamistaan sekä palveluntarjoajansa niin, että tämä oli auttanut yritystä suhdannevaihteluiden tasaamisessa. Kahden yrityksen osalta vastaavaa näyttöä ei ollut. Toinen näistä kahdesta yrityksestä oli kuitenkin se, joka teki töitä ainoastaan yhdelle päämiehelle ja tämän lopetettua ostot, korvaavaa liiketoimintaa ei löytynyt alalta.

Koskien yhteistyön lisääntymistä alan muiden toimijoiden kanssa kaksi alihankkijaa totesi yhteistyön lisääntyneen. Tämä näkyy lisääntyneiden yhteisten projektien kautta sekä uusien palveluiden luomana kysyntänä toisille alan yrityksille. Kaksi yritystä oli sitä mieltä, että yhteistyö ei ollut lisääntynyt. Toisella näistä yrityksistä tilanne johtuu siitä, että he toimivat joka tapauksessa hyvin itsenäisesti ja eivät ole hakeneet tämän tyyppistä yhteistyötä. Yksi yritys myös totesi yritysten välisen yhteistyön jopa vähentyneen. Kyseinen yritys on saanut kehitettyä sellaisen palvelutarjoaman, jonka avulla pystyvät

palvelemaan asiakastaan yhä laajemmin ja paremmin. Aikaisemmin asiakkaan työt jakaantuivat useamman pienemmän alan toimijan kesken, kun nyt tämä kyseinen yritys pystyy itse toteuttamaan koko kokonaisuuden asiakkailleen.

Yritykset myös kokivat alihankintaketjun kehittyneen toimivammaksi. Merkittävin tekijä asiassa näytti olevan kehittyneempien teknologioiden hyödyntäminen koko toimitusketjun prosesseissa. Tietokoneavusteinen suunnittelu voidaan todeta olevan tämän kaiken mahdollistaja. Yksi vastaaja ei kokenut alihankintaketjun toiminnan kehittyneen, koska yrityksellä ei ollut omia tarpeita alihankintaketjun osalta.

Yritysten erikoistumisasteen kasvun osalta kolme yritystä koki erikoistumisasteensa kasvaneen. Tämä voidaan havaita esimerkiksi yritysten asiakkaiden tyytyväisyyden ja luottamuksen kasvun kautta. Päämiehet ulkoistivat valittuja toimintojaan alihankkijoille. Alihankkijat myös kehittivät osaamistaan ja tekivät uusia investointeja tuotannon työkaluihinsa, jotta voisivat palvella päämiehiään yhä paremmin. Yksi yritys kuitenkin koki, että heidän erikoistumisasteensa ei ollut kasvanut, vaan pikemminkin laajentunut johtuen heidän nykyisestä kyvystään tarjota laajempia palvelukokonaisuuksia.

Yksikään alihankintaketjun yritys ei kokenut yrityksen kansainvälistymisen kasvaneen. Tämä johtuu vastanneiden yritysten tahtotilasta palvella alan yrityksiä ensin Suomessa sekä tuoda osaamistaan tunnetuksi ensiksi kotimarkkinoilla. Aineistosta voitiin kuitenkin havaita yrityksillä olevan kiinnostusta myös palveluiden vientiin.

Pääosa alihankintaketjun yrityksistä koki myös julkisen tuen mahdollistaneen uusien teknologioiden hyödyntämisen toiminnassaan. Julkinen tuki voitiin havaita tietokoneavusteisten suunnitteluohjelmien ja CNC-ohjattujen tuotannon työkalujen hankkimisen ja käyttöönoton mahdollistajana. Yksi yritys ei kokenut julkisen tuen mahdollistaneen uusien teknologioiden hyödyntämistä. Tämä johtui kyseisen yrityksen kehittämistoimien kohdentumisesta toisentyyppisiin menetelmiin.

Yritykset kokivat heidän kykynsä resursoida kehittämiseen parantuneen julkisen tuen vaikutuksesta. Tämä voidaan havaita yritysten oppimisen kautta. Yritykset ovat toteutettujen T&K&I-toimiensa kautta oppineet ja saaneet uusia

ideoita ja ajatuksia toimintansa kehittämiseen. Lisäksi voidaan havaita, kuinka hankkeiden toteuttaminen luo lisää osaamista ja tahtotilaa toteuttaa uusia hankkeita.

Taulukko 5. Venealan alihankkijoiden näkemykset julkisen tuen vaikutuksesta.

Perustelut vastaukselle	Tuella ollut vaikutusta		Perustelut vastaukselle
	Kyllä	Ei	
<p>Avannut uusia markkinoita Julkinen tuki on mahdollistanut yrityksille hankkia uusia resursseja niin työntekijöinä, investointihyödykkeinä kuin myös koulutuksen kautta hankittuna osaamisen kehittymisenä. Nämä tekijät ovat mahdollistaneet uusien markkinoiden avautumisen. Lisäksi yhden vastaajan osalta myös uusien markkinoiden avautumisen venealan ulkopuolelta.</p>	3	1	<p>Avannut uusia markkinoita Vastaaja tavoitteli kehittämishankkeissaan vain tuotannon ja työtapojen tehostamista ei markkinoiden laajentamista.</p>
<p>Lisännyt tuotteiden kysyntää Julkinen tuki on mahdollistanut osaamisen kasvun ja tarjonnan laajentumisen yrityksissä. Tämä on johtanut yritysten palveluiden kysynnän kasvuun. Yritykset myös kokevat heidän tuleen tärkeämmiksi tekijöiksi venealan alihankintaketjussa.</p>	4		<p>Lisännyt tuotteiden kysyntää</p>
<p>Helpottanut yritystä alan suhdannevaihteluiden tasaamisessa Yrityksen osaamisen kasvun sekä laajemman palveluiden tarjonnan kautta on saatu hankittua uusia asiakkuuksia, jotka ovat auttaneet suhdannevaihteluiden tasaamisessa.</p>	2	2	<p>Helpottanut yritystä alan suhdannevaihteluiden tasaamisessa Päämies lopetti hankinnat yritykseltä oman kysyntänsä romahtaessa. Toinen vastaaja ei osaa perustella väittämää.</p>
<p>Lisännyt yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa Yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa on lisääntynyt yhteisprojektien kautta. Lisäksi toinen vastaaja kertoi saaneensa työtilauksia myös toisilta venealan alihankkijoilta koska</p>	2	2	<p>Lisännyt yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa Yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa nähtiin jopa vähentyneen, koska yritys kykeni täyttämään laajemmalti päämiehen tarpeet laajemmalla palvelutarjonnalla. Päämies on keskittänyt ostojaan</p>

yrityksen palveluiden tarjonta oli laajentunut.			kyseiselle yritykselle kun aikaisemmin töitä tehtiin useamman alihankkijan kesken.
Kehittänyt alihankintaketjua toimivammaksi Vastaajat kokivat alihankintaketjun kehittyneen paremmaksi ja prosessin kehittyneen positiiviseen suuntaan. Asiaan merkittävästi vaikuttava tekijä näyttää olleen 3d-suunnittelun yleistyminen koko ketjussa.	3	1	Kehittänyt alihankintaketjua toimivammaksi Vastaaja ei kokenut muutosta.
Kasvattanut yrityksen erikoistumisastetta Erikoistumisaste kasvanut, koska kehittämishankkeiden kautta on saavutettu oman erikoisosaamisen tietotaidon syventymistä ja tuotannon välineiden kohdentumista kyseisille erikoisosaamisalueille. Yhden vastaajan osalta keskityttiin myös ainoastaan tietyn tuotannollis toiminnan tekemiseen ja haluttiin olla siinä hyviä.	3	1	Kasvattanut yrityksen erikoistumisastetta Vastaaja koki, että ei ole kasvattanut yrityksen erikoistumisastetta koska kehittämishankkeiden kautta yrityksen palveluiden tarjonta on laajentunut ja monipuolistunut.
Lisännyt yrityksen kansainvälistymistä		4	Lisännyt yrityksen kansainvälistymistä Kyseiset kehittämishankkeet eivät ole tavoitelleet yritysten kansainvälistymisen lisääntymistä. Yrityksillä voidaan havaita olevan tahtotila tuoda osaamistaan tunnetuksi ja hankkia vahva asiakasperusta ensiksi kotimarkkinoilla. Viitteitä kuitenkin alustavasta kiinnostuksesta kansainvälistymisen suhteen voitiin havaita ja asiaa on yrityksissä pohdittu.
Mahdollistanut uusien teknologioiden hyödyntämisen yrityksen toiminnassa Julkinen tuki on vaikuttanut myös venealan alihankkijoiden kykyyn hyödyntää enemmän 3d-suunnittelua sekä CNC-koneita tarjoamissaan palveluissa päämiehilleen kuin mitä aikaisemmin ovat hyödyntäneet. Tämän kehityksen myös voidaan olettaa auttaneen alihankintaketjun toiminnan	3	1	Mahdollistanut uusien teknologioiden hyödyntämisen yrityksen toiminnassa Vastaaja ei osannut perustella väittämää.

kehittymisessä toimivammaksi.			
Yrityksen kyky resursoida kehittämiseen on parantunut Yritysten osaaminen kehittämistoimien suhteen on parantunut. Tämä voidaan havaita kehittämishankkeilla saavutettujen oppimisten kautta. Yrityksillä on lisäksi myös perspektiiviä arvioida paremmin kehittämishankkeiden vaatimuksia saadun kokemuksen kautta. Lisäksi julkinen tuki on mahdollistanut ulkopuolisten konsulttien käytön ja jotka ovat sitten tuoneet uutta ideaa ja osaamista yritykseen.	4		Yrityksen kyky resursoida kehittämiseen on parantunut

Edellä esitettyjä väittämien vastauksia voidaan myös peilata Kojolan (2008) pro gradu –tutkielmassaan esittelemien venealan merkittävämpien vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien suhteen. Tämän tutkielman aineiston perusteella näyttäisi siltä, kuinka yritysten kehittämishankkeet ovat edesauttaneet yrityksiä ja verkostoja kehittymään juuri Kojolan esittelemien asioiden suhteen. Toimialan heikkouksiksi yritykset olivat määritelleet muun muassa alihankintaketjun kehittymättömyyden, vähäisen yritysten erikoistumisasteen ja, että uusia teknologioita ei osata hyödyntää. Nyt kerätyn aineiston mukaan yritykset kokivat kehittämishankkeiden vaikutuksesta kasvua yritysten erikoistumisasteessa, mahdollisuuksissaan hyödyntää uusia teknologioita toiminnassaan sekä kokivat alihankintaketjun kehittyneen toimivammaksi. Kojolan mukaan uhkina yritykset kokivat esimerkiksi suhdannevaihteluiden suuren vaikutuksen kysyntään ja yritysten kyvyn resursoida kehittämiseen. Nyt kerätyn aineiston perusteella juuri kyky resursoida kehittämiseen näyttäisi parantuneen kaikkien vastaajien osalta. Kojolan mukaan mahdollisuudet taas liittyivät yhteistyöhön yritysten ja muiden toimijoiden kanssa, erikoistumiseen ja uusien teknologioiden hyödyntämiseen. Aineiston perusteella myös positiivista kehittymistä näyttäisi olevan tapahtuneen myös noiden mainittujen asioiden osalta. Nyt kerätty aineisto ei kuitenkaan riitä asioiden yleistämiseen mutta aineiston avulla voidaan indikoida kuitenkin positiivista kehitystä tapahtuneen asioissa haastateltujen yritysten osalta. Tulee kuitenkin huomata, vaikka kehitystä on

tapahtunut se ei vielä tarkoita, että edelleen kyseiset väittämät eivät nousisi esiin, jos vastaava SWOT-analyysi nyt kerättäisiin.

4.5. Additionaliteetin ilmentyminen

Kuinka julkinen tuki vaikutti yritysten toteuttamassa kehittämistyössä ja toiminnassa myös kehittämishankkeiden jälkeen? Additionaliteetillä voidaan kuvata sitä lisäarvoa mitä julkinen tuki tuo yrityksen T&K&I-panostukselle ja tätä additionaliteettiä voidaan tarkastella sen eri esiintymismuodoissaan. Tuotosadditionaliteetti kuvaa niiden yrityksen T&K-panosten tuotosten määrää, joita ei olisi saatu aikaiseksi ilman julkista rahoitusta. Clarysse et al. (2009) määrittelee tuotokset suoriin yritystason tuotoksiin kuten patenteihin ja prototyyppeihin sekä epäsuoriin yritystason innovaatiotoiminnan tuotoksiin kuten uusien tuotteiden, prosessien tai palveluiden lanseeraukseen. Lisäksi yrityksen yleiset taloudelliset indikaattorit kuten kannattavuus voivat olla T&K-panosten tuotoksia. Kahden veneitä valmistavan yrityksen osalta tuotosadditionaliteetin ilmeneminen on epävarmaa tulkita, koska ne totesivat kyseisten kehittämistoimien toteutuneen myös ilman julkista tukea. Toisaalta toinen näistä yrityksistä oli myös epävarma asian suhteen, josko kaikkia uusia malleja oltaisiin kuitenkin tehty ilman saatua julkista tukea.

”Sanotaan, jos firma on hyvissä sanotaan kantimissa taloudellisesti niin ei voi ajatella että tällöinen tuki ratkaisee firman kehitystä... (Veneen valmistaja B)

”Voi olla, että ei olisi välttämättä näitä kaikkea uusia malleja tehty mitään nyt on tehty.” (Veneen valmistaja A)

Toisaalta suurin osa yrityksistä totesi, että juuri heidän saamansa julkinen tuki on mahdollistanut heille toteutetut kehittämishankkeet, jotka kohdistuivat uusien venemallien markkinoille saattamiseen, tuotantomenetelmien tai –teknologioiden kehittämiseen ja alihankintayritysten uusien teknologioiden ja oppimisen hankkimiseen yritykseen. Tämä voidaan todeta muun muassa seuraavista kommentteista.

”Tuotekehityksen edellytyksenä on ollut nämä tuet. Että, olis ne ollut sitten säädettyinä oleellisesti pienemmäksi... jos ne olis pitänyt tehdä täysin omasta pussista niin nämä tuotekehityspanostukset olis ollut oleellisesti

pienemmät. No, elikkä lopputulos olis ollut laihempi mitä se on tänä päivänä” (Veneen valmistaja C)

”Tämähän oli no, koko projekti oli ihan jotain uutta meille ja tietysti kyllä mä uskon että me ollaan varmasti yrittänyt ilman sitä mutta mitä todennäköisemmin rahkeet eivät olisi riittäneet sitten näin pitkälle.” (Veneen valmistaja E)

”Se voi olla, että olis jäänyt ihan tekemättä kokonaan näitä investointeja varsinkin. Se en voi sanoa, että kaikki näitä olis jäänyt tekemättä mutta varmasti useitakin. Se olis tavavallaan olis kaatunut heti se projekti, jos ei olis julkista rahaa saatu siihen (Venealan alihankkija C)

”Todennäköisesti siinä olis jäänyt näitä X:ä tekemättä ja sitten laatujärjestelmäkin vähän pintapuolisesti, että tuskin minä olisin omalla rahalla alkanut maksaa kaikia mitä niille joutu maksaa. Tuskin se olis näin menny kuitenkaan.” (Venealan alihankkija A)

Tuotosadditionaliteetin ilmenemistä tapauksissa puoltaa myös se seikka, että useat yritykset näkivät selkeän syy-seuraus –suhteen toteutettujen kehittämishankkeiden tulosten ja nykyisen markkinoilla menestymisen välillä. Tämä voidaan havaita seuraavasta veneen valmistajan kommentista.

”No meillä on ollut ihan niin kuin elintärkeätä, että me saatais näitä investointi niin kuin hankkeita tai uusia tuotteita markkinoille. Kun kotimaan ja sanotaan lähialueen markkinat laski aika paljon täällä 2007 -8 -9 niin me ei jäänyt ihan istumaan ja odottamaan et tää menis ohi. Me suunniteltiin niin, että nythän satsataan kovaa, et tuodaan uusia tuotteita niin kun markkinoille ja samalla vielä lähdetään vähän kauempaa et ei olla ihan niin kuin Pohjois-Euroopassa vaan lähdetään ihan... ympäri maailmaa sitten tuomaan meidän tuotteita. Se on tuommoinen strateginen päätös mitä me tehtiin ja sillä tavalla me pärjättiin aika hyvin et pystyttiin niin kuin pitämään oma tuotanto niin kuin kokonaan täydessä vauhdissa koko ajan.” (Veneen valmistaja D)

”Ne yritykset, jotka on satsannu ja on ollut mahdollisuus satsata niin nää saadut markkinaosuudet on muuttunut... Markkinaosuudet on mennyt tuolla markkinoilla ihan uuteen jakoon ja suhteessa sitten niin kuin tärkeimmillä markkina-alueilla Pohjoismaissa niin yritys X:n markkinaosuus on kasvanut merkittävästi. Ihan puhtaasti johtuen niistä..., että mallisto on freesissä kunnossa ja iskussa.” (Veneen valmistaja C)

Panosadditionaliteetillä voidaan tarkastella millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut venealan yritysten omiin T&K&I-panostuksiin. Kaksi veneen valmistaja totesi, että julkisen tuen saamisella ei ole ollut vaikutusta toteutettuihin panostuksiin. Tämän he perustelivat sillä, että olisivat joka

tapauksessa joutuneet toteuttamaan kyseiset kehittämishankkeet. Lisäksi perusteluissa mainittiin, että yrityksen kehittäminen ei voi perustua tukiaisiin vaan se on yritys- ja markkinalähtöistä. Toisaalta kyseiset yritykset totesivat kuitenkin T&K&I-panostusten kasvaneen jonkin verran mutta näkivät syyn olevan enemmän yrityksen jatkuvassa kehittämisessä kuin tässä tutkielmassa tarkastelun alla olevien T&K&I-hankkeiden toteuttamisessa.

Muiden yritysten osalta julkisen tuen saamisella koettiin olevan jopa merkittävää vaikutusta toteutettuihin T&K&I-panostuksiin. Haastatteluista nousi selkeästi esiin kuinka julkisen tuen saaminen on kasvattanut yritysten T&K&I-panostuksia verrattuna tilanteeseen, jossa yritykset eivät olisi tukea saaneet. Tämä näkyy erityisesti yritysten mahdollisuutena ja kykynä panostaa enemmän sekä ottaa myös enemmän riskiä kyseisissä kehittämishankkeissa. Tämä voidaan havaita seuraavista yritysten kommentteista.

”Mun mielestä kyllähän sen avun saaminen siinä myöskin teki sen, että päätettiin, että laitetaan vähän enemmän rahaa likoon.” (Veneen valmistaja E)

”Se on lähinnä ollut niin, että pienellä yrityksellä totta kai tämmösiä isoja hankkeita on aika kalliita ja jos ei olis tullut mitään tukea niin varmasti me olis tehnyt niitä vähän yksinkertaisemmin ja ei olis paneutunut sitten niin paljon tuotekehitykseen ja tuotannon kehitykseen kun me tehtiin nytten. Joten näillä tuilla sitten pystyttiin ottamaan vähän riskiä... meillä oli ihan visio et näin vois tehdä ja mut ei oltu ihan varmoja et onnistuuko vai eikö onnistuu ja sit kun saatiin vähän tukea niin ajateltiin et nythän otetaan vähän riskiä ja sillä riskillä ihan pärjättiin ihan hyvin ja tuli ihan hyviä tuloksia.” (Veneen valmistaja D)

”Kyllä se on kasvanut joo, että jos me emme olis tehnyt niitä projekteja niin kyllä se varmasti ehkä seuraavat projektit olis jäänyt tekemättä jos ei olis saanut niitä ensimmäisiä läpi... Toinen projekti on synnyttänyt toisen ja sillä tavalla menty eteenpäin.” (Veneen alihankkija C)

Behavioraalinen additionaliteetti kuvaa muutoksia yrityksissä, jotka ovat tuloksia tai vaikutuksia julkista tukea saaneesta T&K-panostuksesta. Tämän määritelmän taustalla on ajatus, että behavioraalinen additionaliteetti ei rajoitu ainoastaan tutkimus-, kehitys- tai innovaatiopanostuksiin vaan pitää sisällään myös kaikkeen yrityksen yleiseen toimintaan liittyvät muutokset. Seuraavaksi tarkastellaan aineistosta ilmenevää behavioraalista additionaliteettiä Gögin (2010) seitsemän eri ulottuvuuden kautta.

Aluksi tarkastellaan behavioraalaisia muutoksia projektin aikana. Projektiadditionaliteetti liittyy päätöksiin koskien projektin aloitusta. Tämä ulottuvuus on sidoksissa siihen, olisiko projektia toteutettu, jos julkista rahoitusta projektille ei olisi saatu. Kahden veneen valmistajan vastaukset indikoivat, että projektiadditionaliteettiä ei esiintyisi. Tämä johtuu siitä, että he olisivat joka tapauksessa kyseiset kehityshankkeet toteuttaneet. Toisaalta toinen kyseisistä yrityksistä myös totesi, että ei ole varmaa olisiko kuitenkin kaikkia toteutettuja kehityshankkeita tehty, jos eivät olisi julkista tukea saaneet. Aineistosta löytyy myös havaintoja, jotka tukevat projektiadditionaliteetin esiintymistä. Tämä voidaan havaita seuraavien kommenttien kautta.

”Projekti ei olis tehty, jos me ei olis saanut rahoja tai julkista rahoja... Se on tosi tärkeätä ja ett tuota sen takia olemme pystyneet tehdä niitä. Tuotekehityksen edellytyksenä on ollut nää tuet. Että, olis ne ollut sitten säädettyinä oleellisesti pienemmäksi.” (Veneen valmistaja C)

”No kyllä se on ollut semmonen aika ratkaiseva kun on saanut nuo avustukset, että... voi päättää nyt sitä tehdään.” (Venealan alihankkija D)

Nopeutusadditionaliteetillä tarkoitetaan sitä, että mahdollistiko julkinen rahoitus projektin nopeamman toteuttamisen vai ei. Nopeutusadditionaliteetin esiintymiseen löytyy vain hieman näyttöä aineistosta. Osa yrityksistä kyllä koki kehityksen olleen nopeampaa kuin mitä ilman julkista tukea olisi ollut. He eivät suoranaisesti vieneet rahoitusvaikutusta projektitasolle, vaan ajattelivat enemmänkin koko yrityksen kehittymisen nopeutusta. Tämä voidaan todeta seuraavista kommentteista.

”Kehitys on ollut paljon nopeempaa ja ja parempaa sen takia kun saatiin tätä tukea.” (Veneen valmistaja D)

Laajuus- ja kattavuusadditionaliteetti liittyy siihen, että projektit voidaan toteuttaa aiempaa laajemmin ja kattavammin kuin ilman julkista tukea. Tälle löytyy selkeää näyttöä aineistosta. Useat yritykset kokivat julkisen tuen mahdollistaneen heille laajemman ja kattavamman kehittämishankkeen toteutuksen kuin mitä ilman julkista tukea olisivat pystyneet toteuttamaan. Tämä voidaan havaita seuraavista kommentteista.

”Meillä on panostus 30 niin kuin meidän puolesta ja ELY ottaa 30 lisää niin meillä on mahollisuus mennä neljään messuun... et lyhyeksi jäädään, jos pelkästään omalla rahalla mennään... Mun mielestä kyllähän sen avun

saaminen siinä myöskin teki sen, että päätettiin, että laitetaan vähän enemmän rahaa likoon.” (Veneen valmistaja E)

”Se on lähinnä ollut niin, että pienellä yrityksellä totta kai tämmösiä isoja hankkeita on aika kalliita ja jos ei olis tullut mitään tukea niin varmasti me olis tehnyt niitä vähän yksinkertaisemmin ja ei olis paneutunut sitten niin paljon tuotekehitykseen ja tuotannon kehitykseen kun me tehtiin nytten.” (Veneen valmistaja D)

Haastavuusadditionaliteetti liittyy siihen kannustaako julkinen rahoitus toteuttamaan haastavampia projekteja kuin ilman julkista tukea. Haastavuusadditionaliteettiä myös esiintyi. Aineistosta löytyy havaintoja, jossa yritykset ovat toteuttaneet kehittämishankkeitaan paremmin ja haastavammin kuin mitä ilman tukea olisivat toteuttaneet. Vastaajat myös kokivat tärkeäksi, kuinka tämä julkinen rahoitus on mahdollistanut niin sanotusti parempien hankkeiden toteuttamisen. Seuraava kommentti esimerkillistää asiaa.

”Mehän ollaan otettu vähän isompia riskejä ja tehnyt niitä vähän kunnollisempi kun me varmasti ilman mitään tukea olis tehnyt. Eliikkä me ollaan tehnyt näitä paremmin vähän paremmin kun ilman tukea ja kyl ollaan sanotaan että tuloskin on varmasti ollut parempi. Meillä on ihan tuotantomenetelmässä ja tuotteissa on semmosia juttuja, jota me varmaan ilman tukea ei olis saavuttanut.” (Veneen valmistaja D)

Seuraavaksi tarkastellaan behavioraalisia muutoksia projektin toteutuksen jälkeen. Verkostoadditionaliteetti viittaa julkisen tuen kykyyn lisätä yhteistyötä. Se kysyy pohjimmiltaan, olisiko projekti tehty vähemmän yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ilman julkista rahoitusta. Lisäksi se kattaa yhteistyösuhteiden pysyvyyden projektin jälkeen. Myös verkostoadditionaliteetin ilmentymiseen aineistosta löytyy indikaatioita. Julkinen tuki on mahdollistanut ulkopuolisten alihankkijoiden käytön esimerkiksi veneiden suunnitteluissa. Lisäksi useat yritykset ovat käyttäneet ulkopuolisia asiantuntijoita ja konsultteja toimintansa kehittämisessä. Yrityksiin on haluttu saada yrityksen ulkopuolista näkemystä ja osaamista asioiden kehittämiseen. Aineistosta myös löytyy viitteitä kuinka yritykset ovat olleet tyytyväisiä yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa ja ovat myös jatkossa valmiita tekemään yhteistyötä. Seuraava kommentti kiteyttää hyvin verkostoadditionaliteetin ilmentymistä.

”Me ei voida niin kuin osata eikä tietää kaikki niin kuin parhaiten täällä..., että kyllä täällä maailmassa löytyy semmosia ihmisiä et on

satsannut ja tietää jotain osa-alueita... Sit kun ne on päässyt mukana tähän meidän prosessiin niin me ollaan sitten oppinut aika paljon niin kuin heiltä ja se pystyy sitte hyödyntämään sekä siinä mallissa missä ne on ollut mukana mut myös muissa malleissa mitä meillä on jo tuotannossa tai tulee jatkossa tuotannossa.” (Veneen valmistaja D)

Seurannaisadditionaliteetti kuvaa projektin kykyä luoda jatkohankkeita julkisen rahoituksen seurauksena, erityisesti kehittämistyön pitkäjänteisyyttä ja kestävien vaikutusten syntymistä. Aineistosta voidaan havaita selkeästi kuinka kaikki yritykset suhtautuivat positiivisesti kehittämistyöhön ja näkivät sen tärkeänä osana yrityksen kehittymistä. Kooltaan pienemmillä yrityksillä toki se ero kehittämishankkeiden ja niin sanotun normaalin liiketoiminnan kehittämisen suhteen on häilyvämpi. Useilla pienemmillä yrityksillä ei ole erillistä T&K&I-budjettia. Yritykset myös indikoivat osaamisensa kasvaneen toteutettujen kehittämishankkeiden seurauksena ja kokivat olevansa valmiimpia uusiin hankkeisiin.

Johtamisadditionaliteetti liittyy julkisen rahoituksen kykyyn vaikuttaa positiivisesti yritysten johtamisprosesseihin. Johtamisadditionaliteetin suhteen ei aineistosta saatu selkeitä vastauksia. Yksi veneen valmistaja kuitenkin kyseenalaisti toteutetun Tekesin Vene-ohjelman ja mainitsi heidän olleen mukana siinä mutta eivät kokeneet saaneen siitä mitään hyötyä itselleen.

Kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetti viittaa osaamisen ja kyvykkyyksien kasvuun yrityksissä. Tällä tarkoitetaan julkisen tuen interventioista johtuvia pysyviä ja pitkäaikaisia muutoksia organisaation toiminnassa. Kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetistä löytyy indikaatioita aineistossa kaikkien yritysten osalta. Tätä voidaan esimerkillistää haastattelun väittämien kautta kerätyn datan avulla. Kaikki vastanneet yritykset, niin veneen valmistajat kuin alihankintaketjun yrityksetkin olivat sitä mieltä, että heidän yrityksensä kyky resursoida kehittämiseen on parantunut. Tämä väittämä perusteltiin juuri kehittämishankkeiden toteutuksella saavutettujen oppimisten kautta. Yritysten osaaminen kehittämishankkeissa on parantunut sekä kyky arvioida kehittämishankkeiden vaatimuksia on myös parantunut. Näiden saatujen oppien pohjalta myös yritysten suhtautuminen ja kiinnostus lähteä toteuttamaan erilaisia kehittämishankkeita on kasvanut. Seuraava veneen valmistajan kommentti kiteyttää hyvin kognitiivisen kapasiteetin additionaliteetin ilmentymisen:

"Me ollaan niin kuin opittu niin paljon uutta. Uutta, joka ei muuten olisi tullut tähän taloon muuten et se on kyllä antanut meille lisämahollisuuksia sitten ja uskoa lähteä hankkimaan vähän niin kuin uutta tietoa... Sitä tietoa niin kuin hyödynnetään koko ajan. Se ei oo ihan niin kuin yks venemallia varten vaan se on ihan jatkuvaa tiedon hyödyntämistä." (Veneen valmistaja D)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavassa esittelen vielä tutkielman keskeisimmät havainnot sekä analyysistä tehdyt johtopäätökset. Uskon tutkielman aineiston olevan niin laadultaan kuin määrältään riittävän kattavan, jotta pystyn seuraavat johtopäätökset siitä tekemään. En usko, että haastatteluja lisäämällä uusien yritysten osalta, olisi aineistoon saatu enää mitään merkittävää uutta tietoa aikaiseksi. Täten totean, että aineisto on riittävän kylläntynyt, joten siitä voidaan seuraavat johtopäätökset myös tehdä. Johtopäätösten kautta pyrin myös kuvaamaan aineistosta nousseet kehittämishankkeen onnistumisen edellytykset ja täten vastaamaan tutkielman kolmanteen tavoitteeseen.

Johtopäätös 1: Tutkielman tulosten valossa on suositeltavaa, että veneen valmistajien kannattaa tuoda proaktiivisesti uusia malleja markkinoille luodakseen uutta kysyntää tuotteilleen. Erityisesti tämä kehittämistyö korostuu laskusuhdanteen aikana. Uusien mallien markkinoille saattaminen luo kiinnostusta ja kysyntää yritysten tuotteita kohtaan myöskin sellaisina aikoina, jolloin kokonaismarkkinat ovat laskussa. Tällä kaikella on taas vaikutusta yritysten kykyyn ylläpitää kysyntää ja tuotantoa sekä sitä kautta myös vaimentaa markkinoiden syklisyyden vaihteluita.

Edellä mainittu voidaan perustella seuraavilla havainnoilla aineistosta. Veneen valmistajien T&K&I-panostukset keskittyivät jokaisella haastatellulla yrityksellä uusien venemallien kehittämiseen markkinoille. Merkittävin tekijä valittuihin kehittämishankkeisiin oli malliston uudistamisen kautta saavutettava kyvykkyys pysyä mukana alan kilpailussa. Aineistosta nousi esiin myös esimerkkejä kuinka yritykset kokivat syy-seuraus –suhteen haasteellisissa markkinaolosuhteissa tehtyjen kehittämistoimien ja yritysten nykyisen markkinoilla menestymisen välillä. Tämä asia havainnollistuu seuraavien veneen valmistajien kommentteista asiaan.

”Ihan yksinkertaisesti vaan, että pysytään mukana kilpailussa. Jos ei uusita malleja ja kehitetä uutta niin käy, että pari vuotta menee vanhalla mallistolla mutta sitten rupee hiipuun ja kyllä se loppuu sitten. Ennen vanhaan malliston pysty tai malliston elinkaari oli tavallaan vähän pitempi, että sen ei tarvinnut kokonaan uusiutua mutta tänä päivänä kumminkin tehdään kuitenkin semmosta arvokasta tavaraa niin asiakkaat on niin vaativia että koko ajan pitää kehittää ja saada vähän jotain uutta. ...ennen se oli ehkä niin että elinkaaren vaatimukset ei ollut niin kovia...

Mitä näillä on saavutettu niin kyllä se on ihan työllisyyttä. Ollaan päästy myymään paremmin ja ollaan kasvatettu tuotantoa.” (Veneen valmistaja A)

”Ne yritykset, jotka on satsannu ja on ollut mahdollisuus satsata niin nää saadut markkinaosuudet on muuttunut... Markkinaosuudet on mennyt tuolla markkinoilla ihan uuteen jakoon ja suhteessa sitten niin kuin tärkeimmillä markkina-alueilla Pohjoismaissa niin yritys X:n markkinaosuus on kasvanut merkittävästi. Ihan puhtaasti johtuen niistä..., että mallisto on freesissä kunnossa ja iskussa... Useita kymmeniä henkiä voidaan todeta näin niin henkilöstö on kasvanut. Puhumattakaan sitte se, että et osittain siellä ankeina vuosina iso osa henkilöstöstä oli lomautettuna elikkä yhtiön kirjoilla olevat henkilöt pystyttiin sitten täystyöllistämään.” (Veneen valmistaja C)

Johtopäätös 2: Tutkielman tulosten valossa on suositeltavaa, että niiden veneen valmistajien osalta, joiden mallisto soveltuu laajemmin globaaleille markkinoille tarjottavaksi, kannattaa suunnata kehittämistoimia uusien markkinoiden kartoittamiseen ja avaamiseen. Aineistosta voitiin havaita esimerkki juuri tällaisesta toimintamallista. Lisäksi kyseiselle yritykselle edellä mainittu on mahdollistanut hyvän perustan toimintansa menestyksekkääseen kehittämiseen. Seuraava yrityksen kommentti esimerkillistää hyvin asiaa.

”No meillä on ollut ihan niin kuin elintärkeä, että me saatais näitä investointi niin kuin hankkeita tai uusia tuotteita markkinoille. Kun kotimaan ja sanotaan lähialueen markkinat laskee aika paljon täällä 2007 -8 -9 niin me ei jäänyt ihan istumaan ja odottamaan et tää menis ohi. Me suunniteltiin niin, että nythän satsataan kovaa, et tuodaan uusia tuotteita niin kun markkinoille ja samalla vielä lähdetään vähän kauempaa et ei olla ihan niin kuin Pohjois-Euroopassa vaan lähdetään ihan... ympäri maailmaa sitten tuomaan meidän tuotteita. Se on tuommoinen strateginen päätös mitä me tehtiin ja sillä tavalla me pärjättiin aika hyvin et pystyttiin niin kuin pitämään oma tuotanto niin kuin kokonaan täydessä vauhdissa koko ajan.” (Veneen valmistaja D)

Johtopäätös 3: Veneen valmistajien kannattaa kiinnittää huomiota kehittämään suunnitteluaan ja tuotantoaan vastaamaan tuotteiden elinkaaren lyhentymisen aiheuttamiin paineisiin sekä pyrkiä alentamaan venetuotannon kustannusrakennetta uusilla toimintamalleilla ja –menetelmillä. Veneen rakentaminen on kuitenkin edelleen hyvin työvoimavaltaista toimintaa ja eri maiden erilainen työvoimakustannustaso aiheuttaa haasteita koko alan kehittymiselle Suomessa. Aineistosta löytyi myös viitteitä, kuinka ei voida pitää itsestään selvyytensä alan säilymistä Suomessa nykyisessä mittakaavassa.

Seuraava esimerkki havainnollistaa työvoimakustannusten aiheuttamaa tilannetta yritysten kannalta:

”Tämä on ollut siinä mielessä venealalle aika merkittävä juttu, koska tota, jos mietitään Pohjoismaissa mitä on tapahtunut. Norjasta on oma veneteollisuus hävinnyt näiden vuosien aikana täysin. Ruotsissakaan ei oo enää kuin rippeet jäljellä. No, nää norjalaiset brändit ei oo varsinaisesti hävinnyt mutta sitten ne on käytännössä konkurssien tai muiden järjestelyiden kautta niin otti nää brändit haltuun ja nyt ne teetetään Puolassa ja siellä on nyt kuitenkin nää noi työvoimakustannukset on kolmasosa verrattuna Suomeen. Ja sitä kautta niin nää suomalaisessa venerakennusteollisuudessa olevat työpaikat niin niitä on nyt jo aikalailla valunut tonne Puolan suuntaan ja riski on että edelleen lisää valuu, jos ei tässä nyt yhteiskuntasopimusta tai mitään muuta järkee synny tähän tähän kotimaiseen työvoimakustannustasoon.” (Veneen valmistaja C)

Vaikkakin veneen rakentaminen on hyvin työvoimavaltaista toimintaa ovat yritykset pystyneet kuitenkin toteutettujen kehittämishankkeidensa kautta parantamaan omaa kilpailukykyään. Kehittämistoimia suunnittelun ja tuotannon tehostamiseksi on toteutettu malliston uudistamiseen tähtävien hankkeiden yhteydessä sekä ihan asiaan kohdennettujen kehittämistoimien kautta. Uusia teknologioita hyödynnetään suunnittelussa sekä tuotannossa. Esimerkkeinä edellä mainituista ovat 3d-suunnitteluohjelmistojen hyödyntäminen sekä jyrksinten käyttäminen tuotannossa. Nämä esimerkiksi edesauttavat lyhentämään tuotteiden markkinoille saattamista, tekemään mallistoon tarvittavia päivityksiä tai muutoksia nopeasti sekä yleisesti edesauttavat yritysten kykyä reagoida muutoksiin toimintaympäristössään. Seuraavat esimerkit havainnollistavat kehittämishankkeilla saavutettuja tuloksia suunnittelun ja tuotannon kohdalla:

”Uudet tuotantomenetelmät mitä me niin kuin kehitettiin ja otettiin mukaan näissä uusissa tuotteissa niin ne mun mielestä onnistu kyllä paremmin kuin mitä me niin kuin ihan osattiin niin kuin odottaakin... yritettiin sitten yhdistää näitä ja tehdä näitä veneitä vähän fiksummin täällä Suomessa niin et ne saadaan ne ihan taloudellisestikin niin kun hyöyään hintaan niin kun valmistettua. Ja siellähän satsattiin aika paljon ja siellähän onnistuttiin erittäin hyvin.” (Veneen valmistaja D)

”Tänä päivänä ollaan tilanteessa että tietokoneavustettu tai siis 3D suunnittelu on veneenrakennusteollisuudessakin toimiva ja paljon käytetty sitten kaikkien lestien jyrksintä ja sitä kautta sitten päästään tekemään muotit nopeesti...Voidaan puhua että aikataulu... ollaan saatu kirittyä kahdesta vuodesta niin kuin kuuteen viiva kahdeksaan kuukauteen. Ja sitten se, että kun nää tavallaan työkalut on olemassa

tällaiseen niin se on antanut sen mahdollisuuden nopeisiinkin muutoksiin, jos markkinoilta tulee indikaatioita. Niin pystytään vastaamaan niin että juna ei mennyt jo kun se oma tuote on valmis... Uudet tuotteet on sitten suunniteltu enemmän tuotantoystävällisiksi, jos sanotaan näin ja kustannustehokkaaksi... No kustannustehokkuutta se on lisännyt tai parantanut... on kehitetty kustannustehokkaampia toimintatapoja jotka on syntynyt näissä uusissa projekteissa niin ne kulkee kuitenkin käsi kädessä siinä.” (Veneen valmistaja C)

Johtopäätös 4: Verkoston hyödyntämiseen kehittämistyössä kannattaa kiinnittää huomiota. Jos yritys ei halua tai pysty hankkimaan tarvittavaa osaamista tai resursseja suoraan yritykseensä, niin sen kannattaa hyödyntää alueen venealan verkostoa kehittämistyössään. Verkostosta yritys voi hankkija haluttuja tuotteita ja palveluita oman suunnittelu- tai tuotantokapasiteettinsa mukauttamiseen. Lisäksi aineistossa on viitteitä myös yrityksen laadun kehittymisessä tapauksissa, joissa palveluita on hankittu verkostosta. Verkoston hyödyntäminen voi johtaa myös oman osaamisen kasvuun hankitun tietotaidon myötä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat tilannetta:

”Meille on tullut uusia toivomuksia miten me haluaa jotain ja ideoita ja sitte alihankkijat on tullut tähän mukaan kans ja me ollaan saatu sitten yhteistyössä sitten tehdä tuotteita, joka on ollut parempia kun aikaisemmin.” (Veneen valmistaja D)

”Me ollaan käytetty aika paljon tosiaan alihankintaa niin me ei niin kuin ite olla opittu niin kuin tekemään paljon uusia juttuja mutta me ollaan opittu paljon miten voi uusia juttuja tehdä.” (Veneen valmistaja A)

Johtopäätös 5: Venealan alihankintaketjun yritysten osaamisen kehittäminen T&K&I-hankkeiden kautta niin, että hankkeissa saavutetut tulokset johtavat yrityksen tarjonnan laajennukseen ja/tai syventämiseen. Näiden tulosten valossa on suositeltavaa, että kehittämistoimia kannattaa suunnata laajentamaan tai syventämään omaa osaamista ja palveluiden tarjontaa. Tämä voi tarkoittaa uusien menetelmien ja oppien omaksumista kehittämishankkeiden kautta. Lisäksi tämä voi olla mahdollinen investointi tuotantovälineisiin tai uuden henkilökunnan palkkaamiseen yritykseen tuomaan tätä tarvittavaa uutta osaamista. Seuraavat esimerkit havainnollistavat tilannetta:

”Liikevaihto on tietysti kasvanu joo ja henkilöstön määrä on kasvanut myös... Kyllä mä sanoisin että selkeä seuraus siitä että joo kyllä, kyllä. En usko että olisimme ilman näitä projekteja näin niin kuin näin paljon

mahdollista kasvaa liikevaihtoa... Se on aivan niin kuin että laajennettiin meidän toimintaa sillä tavalla... Mut tietysti ei pelkkä näitä asioita vaan meidän niin kuin meidän työmme laatu on myös parantunut huomattavasti.” (Venealan alihankkija C)

”Joo se on pitkä prosessi... asiakkaat saa sitä tietoa meillä on sellaisia palveluita. Se kyllä parantaa meidän tilannetta... varmasti aika monta kauppa tehty siksi, että meillä on ollut tuo palvelu.” (Venealan alihankkija D)

Johtopäätös 6: Venealan alihankintaketjun yritysten tulisi myös pyrkiä laajentamaan omaa asiakaskuntaansa niin, että yritykset saavat vähennettyä riippuvuuttaan yksittäisistä päämiehistään tai asiakkaistaan. Tällä voidaan yrittää tasata suhdannevaihteluiden aiheuttamia muutoksia yrityksen toiminnassa. Aineistosta löytyi indikaatioita kuinka yksittäisen päämiehen suhteen päättymisen on aiheuttanut merkittäviä muutoksia toiminnassa. Kuinka sitten laajentaa asiakaspohjaa? Hyvä mahdollisuus toteuttaa asiakaskunnan laajentamista olisi kansainvälistyminen. Jo nyt aineistosta nousi esiin kommentteja, että yritykset ovat pohtineet asiaa ja osalla on pienimuotoista toimintaa ulkomaan markkinoiden osalta ollutkin. Tähän saakka on kuitenkin haluttu pääsääntöisesti tuoda omaa osaamista tunnetuksi asiakkaille kotimarkkinoilla. Olisiko nyt aika venealan alihankintaketjun yritysten kansainvälistyä toiminnassaan?

Johtopäätös 7: Yritysten toteuttamat kehittämistoimet perustuvat markkinoiden ja asiakkaiden todellisista tai oletetuista vaatimuksista johtuviin seikkoihin. Tämän tutkielman tulosten perusteella yritykset toteuttavat kehittämistoimiaan tuodakseen markkinoille uusia tuotteita, parantaakseen tuotannon tehokkuutta tai laajentaakseen palvelutarjontansa. Seuraavat kommentit esimerkillistävät tilannetta:

”Se ei ole itseisarvo sinänsä (tarkoittaen T&K&I-panostuksia)... Musta kaikki täytyy nyt aina räätälöidä tarpeisiin... Nimenomaan se, että nämä on kuitenkin markkinasta lähtöisiä juttuja.” (Veneen valmistaja C)

”Jos asiakkaat vaatii tai kysyy semmoisia asioita... Jaa emmä tiedä mikä se on, jos jotain semmosta tulee esiin, että se vaatiin että me olemme parempi mukana kilpailussa ja näin pois päin, että me kun me yritetään olla vähän edelläkävijä.” (Venealan alihankkija D)

Johtopäätös 8: Tulosten perusteella näyttää siltä, että veneen valmistajien kannattaa hyödyntää julkisen rahoituksen tuomat mahdollisuudet

kehittämistyössä. Tämä perustuu seuraaviin havaintoihin aineistosta: On todennäköistä, että julkisen tuen vaikutuksesta yritys kykenee ylläpitämään ylipäättään laajempaa kehittämistoimintaa kuin ilman julkista tukea. Lisäksi yksittäisten kehittämishankkeiden osalta on todennäköistä saada mahdollisuus toteuttaa kehittämishankkeet kattavammin sekä viedä niitä pidemmälle kuin ilman julkista tukea. Julkisen tuen mahdollistamana yritysten halu ottaa myös vähän enemmän riskiä kyseisillä kehittämishankkeilla kasvaa, joka voi myös johtaa parempaan lopputulokseen yrityksen kannalta. Toteutettujen kehittämishankkeiden kautta myös yritysten osaaminen ja kiinnostus kehittämistyötä kohtaan yleisesti kasvaa, joka taas näyttää johtavan uusiin kehittämishankkeisiin tulevaisuudessa. Syntyy positiivisuuden kehä. Huomataan, että tähän toimii meillä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat julkisen tuen vaikutusta yritysten kehittämistyössä:

”Tuotekehityksen edellytyksenä on ollut nämä tuet. Että, olis ne ollut sitten säädettyinä oleellisesti pienemmäksi... jos ne olis pitänyt tehdä täysin omasta pussista niin nämä tuotekehityspanostukset olis ollut oleellisesti pienemmät. No, elikkä lopputulos olis ollut laihempi mitä se on tänä päivänä.” (Veneen valmistaja C)

”Tämähän oli no, koko projekti oli ihan jotain uutta meille ja tietysti kyllä mä uskon, että me ollaan varmasti yrittänyt ilman sitä mutta mitä todennäköisemmin rahat eivät olisi riittäneet sitten näin pitkälle... Mun mielestä kyllähän sen avun saaminen siinä myöskin teki sen, että päätettiin, että laitetaan vähän enemmän rahaa likoon.” (Veneen valmistaja E)

”Se on lähinnä ollut niin, että pienellä yrityksellä totta kai tämmösiä isoja hankkeita on aika kalliita ja jos ei olis tullut mitään tukea niin varmasti me olis tehnyt niitä vähän yksinkertaisemmin ja ei olis paneutunut sitten niin paljon tuotekehitykseen ja tuotannon kehitykseen kun me tehtiin nytten. Joten näillä tuilla sitten pystyttiin ottamaan vähän riskiä... meillä oli ihan visio et näin vois tehdä ja mut ei oltu ihan varmoja et onnistuuko vai eikö onnistuu ja sit kun saatiin vähän tukea niin ajateltiin et nythän otetaan vähän riskiä ja sillä riskillä ihan pärjättiin ihan hyvin ja tuli ihan hyviä tuloksia.” (Veneen valmistaja D)

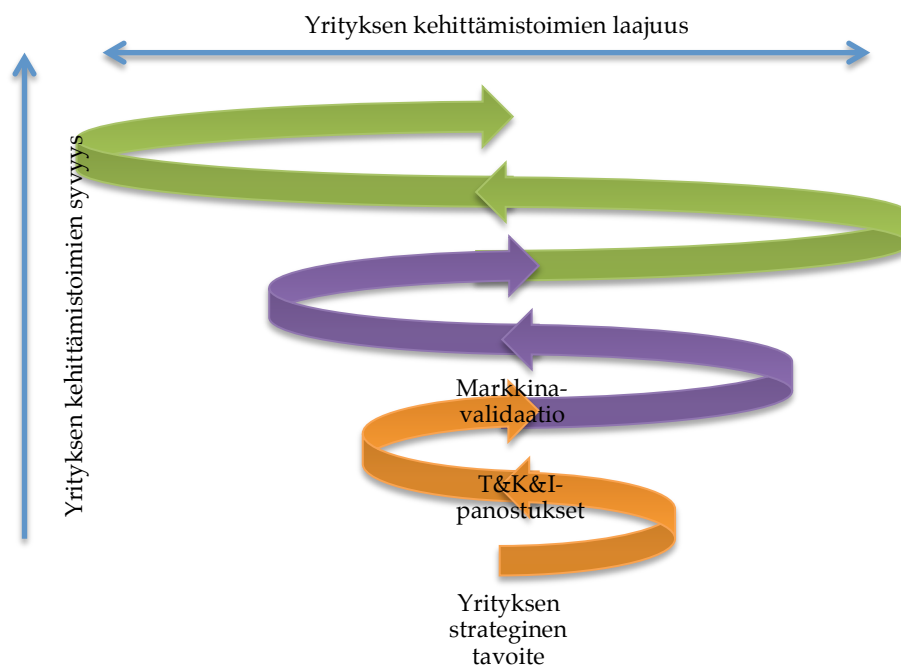
”Se voi olla, että olis jäänyt ihan tekemättä kokonaan näitä investointeja varsinkin. Se en voi sanoa, että kaikki näitä olis jäänyt tekemättä mutta varmasti useitakin. Se olis tavallaan olis kaatunut heti se projekti, jos ei olis julkista rahaa saatu siihen.” (Venealan alihankkija C)

”Todennäköisesti siinä olis jäänyt näitä X:ä tekemättä ja sitten laatujärjestelmäkin vähän pintapuolisesti, että tuskin minä olisin omalla

rahalla alkanut maksaa kaikia mitä niille joutu maksaa. Tuskin se olis näin menny kuitenkin.” (Venealan alihankkija A)

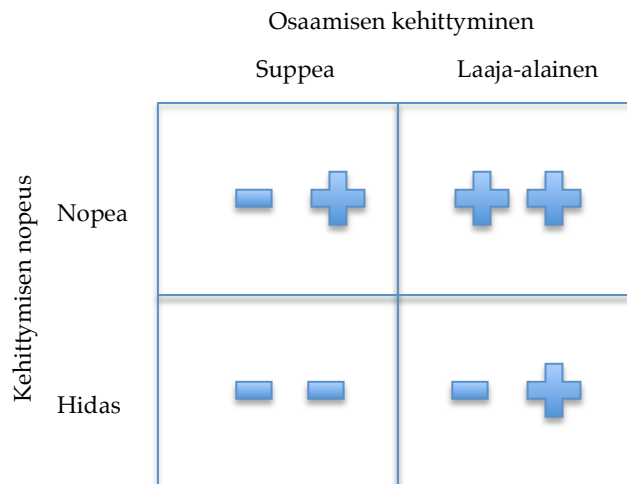
”Jos me emme olis tehnyt niitä projekteja niin kyllä se varmasti ehkä seuraavat projektit olis jäänyt tekemättä jos ei olis saanut niitä ensimmäisiä läpi... Toinen projekti on synnyttänyt toisen ja sillä tavalla menty eteenpäin.” (Venealan alihankkija C)

Näkemykseni mukaan seuraava kuvio 6:n malli havainnollistaa yrityksen potentiaalisen onnistuneen kehittämisen spiraalin (Kuvio 6). Malli on johdettu tämän tutkielman analyysin pohjalta. Yritys toteuttaa strategisen tavoitteensa mukaisia kehittämistoimia T&K&I-panostusten avulla. Tätä kehittämistoimintaa määrittää yrityksen institutionaaliset puitteet sekä toimialan yleiset kehityspiirteet. Toteutetuille kehittämistoimille yritys hakee validaation markkinoilta. Tämän prosessin seurauksena yrityksen osaaminen ja tahtotila kehittyä ja kumuloituu kehittämistoimien osalta. Kehittämistoimista saadun kokemuksen myötä yritys arvioi ja määrittää uudelleen strategisen tavoitteensa sekä sen mukaiset kehittämistoimet. Positiivinen kokemus toteutettujen kehittämishankkeiden mahdollistamana tuottaa yritykselle tahtotilan laajentaa sekä syventää kehittämistään.



Kuvio 6. Yrityksen potentiaalisen onnistuneen kehittämisen spiraali.

Edelleen kuvion 7 olen johtanut tutkielman analyysistä ja se kuvaa julkisen tuen additionaliteetin luomaa onnistumisen mallia (Kuvio 7). Yritysten kehittämistoimien tuotoksena syntyy siis osaamisen kehittyminen, kumuloituminen ja nopeutuminen. Julkisen tuen tuoma additionaliteetti kykenee parhaassa tapauksessa juuri nopeuttamaan tätä prosessia ja mahdollistamaan myös laaja-alaisen osaamisen kehittymisen. Perustuen tämän tutkielman tuloksiin on todennäköistä, että julkisen tuen vaikutuksesta yritykset kykenevät toteuttamaan ja ylläpitämään laajempaa ja syvempää kehittämistoimintaa, joka pohjautuu julkisen tuen mahdollistaman additionaliteetin vaikutukseen yrityksen laaja-alaisessa osaamisen kehittämisessä. Lisäksi voidaan todeta julkisen tuen additionaliteetin mahdollistavan nopeamman kehittämisen syklin verrattuna tilanteeseen, jossa tukea ei olisi ollut. Toisin sanoen yrityksen mahdollisuudet viedä läpi yrityksen kehittämistoimet ja arvioida uudelleen strategisen tavoitteen määrittelemät kehittämistoimet nopeutuu. Tätä nopeutus aspektia vielä korostaa yrityksen laaja-alainen osaamisen kehittyminen, joka itsessään mahdollistaa yrityksen kehittämistoimien tavoitteiden ja kehittämistoimien oletusten asettamisen yrityksen kannalta realistiselle tasolle.



Kuvio 7. Julkisen tuen additionaliteetin luoma onnistumisen malli.

5.1. Manageriaaliset implikaatiot

Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena oli löytää onnistuneen kehittämisen edellytyksiä. Näistä johdettuna esittelen seuraavassa kehittämissuosituksia niin venealan yrityksille kuin myös julkisen sektorin toimijoille. Näitä kehittämissuosituksia ei voi yleistää niin, että ne toimisivat jokaisen yrityksen ja jokaisen suunnitellun kehittämistoimen kohdalla mutta toivon näiden herättävän keskustelua, kiinnostusta ja kykyä nähdä mahdollisuuksia kehittämistoimissa sekä sitä, kuinka julkinen tuki parhaassa tapauksessa mahdollistaa yrityksen kehittämistoimien pitkäjänteisen onnistumisen verrattuna tilanteeseen, jossa tällaista julkisen tuen additionaliteettiä ei olisi ollut.

Tutkielman tulosten valossa on suositeltavaa, että venealan yritykset toteuttaisivat aktiivisesti erityyppisiä kehittämistoimia. Veneen valmistajia koskien tämä tarkoittaa esimerkiksi uusien mallien proaktiivista kehittämistä ja markkinoille saattamista sekä markkinoiden laajentamista uusille jopa kaukaisille markkinoille. Lisäksi yritys voi laajentaa markkinoitaan tuomalla markkinoille myös itselleen uudentyypisiä venemalleja. Tuotannon kehittäminen vastaamaan asiakkaiden muuttuvia vaatimuksia sekä uusien menetelmien ja teknologioiden hyödyntäminen niin suunnittelussa kuin tuotannossakin on erittäin merkityksellistä. Tämä voidaan huomata veneiden elinkaaren lyhentymisen aiheuttamina paineina yrityksille. Miten yritys kykenee vastaamaan siihen?

Venealan alihankintaketjun yritysten on suositeltavaa suunnata kehittämistoimia laajentamaan ja/tai syventämään omaa osaamista ja palveluiden tarjontaansa. Aktiiviset kehittämistoimet myös mahdollistavat yrityksen paremman menestyksen markkinoilla. Tämän tutkielman aineistosta voitiin havaita tapauksia, jossa toteutetuilla kehittämistoimilla yritys on saanut itselleen sitoutuneita asiakkaita veneen valmistajista. Nämä asiakkaat ovat vähentäneet omien alihankkijoidensa määrää eli ostavat nyt yhdeltä alihankkijalta enemmän kun taas aikaisemmin käyttivät useampia alihankkijoita. Lisäksi on myös havaittavissa kuinka veneen valmistajat käyttävät mielellään alihankintaa ja kokevat sen myös parantaneen omien kehittämistoimiensa tuloksia.

Toki kannattaa myös pohtia voisivatko erityyppiset alihankkijat toteuttaa yhdessä yhden alihankkijan –mallin, jossa eri tyyppiset alihankintaketjun yritykset tarjoavat konsortiossa tai muuten yhteistyöllä palveluitaan yhden paikan –periaatteella. Tämä voisi myös helpottaa veneen valmistajien kehittämistä, koska silloin he saisivat palvelunsa yhdestä paikasta verrattuna tilanteeseen, jossa veneen valmistaja neuvottelee useiden alihankkijoiden kanssa. Tämän tyyppinen yhteistyö myös edistäisi venealan alihankkijoiden kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Näin alihankkijat pystyvät tarjoamaan laajempia kokonaisuuksia vientimarkkinoille.

Kaikkien venealan yritysten tulisi huomioida julkisen tuen tuomat mahdollisuudet kehittämistoimiensa suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämän tutkielman tulosten valossa on todennäköistä, että julkinen tuki parantaa yritysten mahdollisuuksia yrityksen potentiaalisen onnistuneen kehittämisen spiraalin mukaisessa kehittämisessä (Kuvio 6). Ei voida kuitenkaan yleistää niin, että julkinen tuki mahdollistaa kehittämistoimien positiivisen lopputuloksen jokaisessa yrityksessä jokaisella toteutetulla kehittämishankkeella. Kuitenkin, kun yritys tekee kehittämisspäätöksensä markkinoiden tarpeista johdettuna, julkinen tuki mahdollistaa laajemman, syvemmän, nopeamman kehittämisen, joka johtaa myös yrityksen osaamisen laaja-alaiseen kehittymiseen.

Julkisen sektorin toimijoille tämän tutkielman esiin nostamat tulokset voivat toimia esimerkkinä suomalaisesta teollisuuden toimialasta, jossa julkisen tuen mahdollistamana on saatu merkittäviä kehittämistoimien tuloksia aikaiseksi. Tutkielman aineistosta löytyy tapauksia, joissa yritykset ovat nähneet selkeän syy seuraus –suhteen julkisen tuen vaikutuksesta yritysten menestymiseen haastavillakin markkinoilla. Nämä julkisen tuen mahdollistamat positiiviset vaikutukset näyttäytyvät esimerkiksi yritysten kykyä tuoda markkinoille laajemmin uusia tuotteita, kehittää suunnitteluaan ja tuotantoaan vastaamaan asiakkaiden muuttuvia vaatimuksia sekä veneiden elinkaaren lyhentymisen muutoksia tai auttavat laajentamaan yrityksen markkinoita sekä suojaamaan yrityksiä globaalin kilpailun aiheuttamilta paineilta.

Venealan yrityksistä kannattaisi nostaa esiin muutamia tapauksia, joista rakentaisi parhaat käytännöt esimerkit myös muiden toimialojen kehittämisen kiinnostuksen ja osaamisen kasvattamiseksi. Venealalta löytyy useita

erinomaisia esimerkkejä parhaista käytännöistä. Nyt niitä kannattaisi siirtää myös muiden toimialojen käyttöön. Tämä voisi konkretisoida Pohjanmaan ELY-keskuksen ja alueen kehittämissyhtiöiden yhteistyöllä. Rakennetaan esimerkit muutamien veneen valmistajien parhaista käytännöistä ja saatetaan nämä laajasti muiden toimialojen tietoisuuteen. Tulee myös huomata, että parhaat käytännöt eivät tarkoita yrityssalaisuuksien esiin nostamista vaan on varmasti riittävä, kun ne esitellään edes yleisellä tasolla: mitä on tehty? Miksi? Mitä on saatu aikaan? Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet? Suosittelisin myös pyytämään alan yrityksen edustajia esittelemään näitä parhaita käytäntöjään eri toimialojen tapahtumissa, joita alueen kehittämissyhtiöt järjestävät. Nämä tilaisuudet tarjoavat myös hyvät lähtökohdat toimialan ylittävälle verkostoitumiselle.

Suosittelisin myös alueen kehittämissyhtiöiden toimijoille venealan alihankkijoiden kansainvälistymishankkeen rakentamista. Nämä alihankintaketjun yritykset ovat pieniä yrityksiä, joiden omat resurssit yrityksen kansainvälistymisen avauksiin ovat rajoitetut. Kuitenkin heillä on kotimarkkinoilla koeteltua osaamista ja ammattitaitoa. Tutkielman aineistosta myös voitiin havaita kiinnostusta kansainvälistymistä kohtaan. Näkisin, että tämän toteuttamiseksi kannattaisi yrittää rakentaa laaja-alainen venealan alihankkijoiden konsortio tai muu vastaava yhteistyömuoto hankkeen avulla ja lähteä tarjoamaan sitten näitä palveluita kansainvälisille asiakkaille. Tämän avulla olisi mahdollista auttaa alihankkijoita laajentamaan asiakaskuntaansa ja markkinoitaan sekä auttaa alan yrityksiä suhdannevaihteluiden tasaamisessa. Olisiko nyt aika venealan alihankkijoidenkin kansainvälistyä?

5.2. Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkielman toteuttaminen on antanut sen tekijälle paljon ajateltavaa. Tiettyihin kysymyksiin on saatu vastauksia ja toisaalta taas tutkielman tekeminen on avannut uusia kysymyksiä sekä herättänyt tekijän mielenkiintoa uusiin tutkimuksen mahdollisuuksiin. Täten voidaan pitää myös tämän tutkielman tekemistä onnistuneena opinnäytetyönä – saatiin tutkimuskysymyksiin vastauksia sekä saatiin esiin nostettua myös uusia ajatuksia mitä aihepiiriin liittyvää kannattaisi nostaa esiin tulevassa

tutkimuksessa. Näin lopuksi esittelen näitä ajatuksiani jatkotutkimusehdotuksista.

Julkiseen tukeen liittyen kaikki tutkimus, joka edistää sen vaikutusten arviointia ja läpinäkyvyyttä, on tärkeää. Näin voimme ymmärtää paremmin kuinka yhteiset verorahamme käytetään, millä perusteilla niitä myönnetään ja minkälaisen vaikutuksen ne antavat. Täten julkista tukea hallinnoivat tahot voivat tehostaa julkisen tuen käyttöä ja suunnata sitä myös sellaisiin kehittämistoimiin, joiden avulla sillä saadaan ulosmitattua parhaat tulokset T&K&I-panostuksista.

Tutkielman tekemisen yhteydessä tuli ilmi kuinka Norjasta ja Ruotsista on veneala pääsääntöisesti siirtynyt Puolaan. Suomessa on myös sama ilmiö havaittavissa ja yrityksillä on pelkoa työpaikkojen katoamisesta alalta. Toisaalta yrityksillä on myös vahva tahtotila ja halu harjoittaa alan yritystoimintaa Suomessa. Tutkielman aineistosta löytyi viitteitä kuinka yritykset ovat kokeneet julkisen tuen vaikutuksen olevan merkittävässä asemassa yritysten mahdollisuuksissa kehittää toimintaansa Suomessa. Nykyinen julkisen sektorin alijäämä ja sen aiheuttamat leikkaustarpeet erilaisiin julkisen talouden toimintoihin ja tukiin ovat myös esillä julkisessa keskustelussa. Mielestäni olisi erittäin tärkeää myös arvioida kansantaloudellisesti koko venealan vaikutusta niin alueellisesti kuin koko kansantaloudenkin laajuudelta. Samalla voitaisiin tehdä vertaileva tutkimus miten venealan rakennemuutos on vaikuttanut Norjassa ja Ruotsissa.

Toinen merkittävä jatkotutkimusehdotus olisi kerätä tätä tutkielmaa vastaavaa aineistoa eri toimialoilta. Venealalla julkisen tuen vaikutuksella on saatu mielestäni erittäin hyviä tuloksia aikaiseksi varmasti myös kansantaloudellisesti. Toteutuuko sama kaikilla muilla toimialoilla? Luultavasti ei, ja tällainen vertaileva tutkimus antaisi mahdollisuuksia kehittää yritystukijärjestelmiä yhä tehokkaammiksi myös yhteiskunnallisesti. Samalla saataisiin laadullista aineistoa, jonka perusteella voitaisiin valita myös erilaisia toimialoja ja yrityksiä määrällisen tutkimuksen kohteeksi. Kuinka esimerkiksi venealan julkista tukea saaneet yritykset ovat kehittyneet taloudellisten lukujen valossa verrattuna muiden alojen tukea saaneisiin yrityksiin. Onko jokin toimiala pystynyt hyödyntämään julkisen tuen additionaliteetin paremmin kuin jokin muu toimiala?

Lopuksi venealaan suoraan liittyvä jatkotutkimusehdotukseni on, kuinka alalle voitaisiin luoda start up -maailmassa paljon käytetty "Fail fast – toimintamalli" (epäonnistu nopeasti –toimintamalli). Tällä tarkoitetaan kuinka mahdollisimman pienillä kustannuksilla saadaan markkinoilta kerättyä tarvittava indikaatio ratkaisun menestymisen mahdollisuuksista tai epäonnistumisen todennäköisyydestä. Tämän tiedon perusteella voidaan tehdä päätöksiä ratkaisun kaupallisen kehittämisen jatkosta. Venealaa voidaan edelleen pitää hyvin käsityövaltaisena alana, jonka nykyisinkin käytössä olevat menetelmät ovat näyttäneet toimivuutensa alan historian kehityksen yhteydessä. Kuitenkin tämänkin tutkielman aineistosta löytyy viitteitä uusien toimintamallien ja teknologioiden käyttöönottamisesta samalla, kun veneiden elinkaaret ovat merkittävästi lyhentyneet ja asiakkaiden yksilölliset vaatimukset kasvaneet. Kaikki veneitä valmistavat yritykset myös totesivat uusien mallien markkinoille saattamisen olevat kriittinen tekijä yrityksen markkinoilla selviytymisen ja menestymisen rakentamisessa. Kaikki toteutetut mallit eivät kuitenkaan markkinoilla menesty. Näihinkin epäonnistuneisiin venemalleihin on käytetty paljon työtä ja resursseja. Millainen olisi veneitä valmistavalle yritykselle tehokas toimintatapa tuottaa sellainen vene tai sen malli markkinoille, jonka avulla yritys pystyisi nopeasti, vähin kustannuksin ja tehokkaasti keräämään tarvittavan informaation markkinoilta? Täten yritys pystyy tekemään päätöksen jatkaakseen mallin kehittämistä ja markkinoille saattamista tai vastaavasti hyljätäkseen mallin kehittämisen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Teknologioita ja käytäntöjä tämän mahdollistamiseen on jo eri toimialojen markkinoilla käytössä. Miten tällainen malli saataisiin venealan yritysten hyödynnettäväksi Suomessa?

LÄHDELUETTELO

- Bach, L. & Matt, M. (2002). Rationale for science and technology policy. In: Georghiou L., Rigby J. (Eds). *Assessing the socio-economic impacts of the Framework Programme*. Report to European Commission DG Research. pp. 93-145.
- Bach, L. & Matt, M. (2005). From Economic Foundations to S&T Policy Tools: a Comparative Analysis of the Dominant Paradigms. In: Llerena, P. & Matt, M. (eds) *Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy: Theory and Practice*. pp. 17-45. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Braunscheidel, M.J., Hamister, J.W., Suresh, N.C. & Star, H. (2011). An institutional theory perspective on Six Sigma adoption. *International Journal of Operations & Production Management* 31 (4): 423-451.
- Buisseret, T. J., Cameron, H. M. & Georghiou, L. (1995). What difference does it make? Additionality in public support of R&D in large firms. *International Journal of Technology Management* 10, 587-600.
- Burns, J. & Scapens, R.W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*. 11: 3-25.
- Clarysse, B., Bilsen, G. Steurs, & Larosse, J. (2004). *Measuring Additionality of R&D Subsidies with Surveys: Towards an Evaluation Methodology for IWT Flanders*. IWT-Observatory.
- Clarysse, B., Wright, M. & Mustar, P. (2009). Behavioural additionality of R&D subsidies: A learning perspective. *Research Policy*. Vol 38. 1517-1533
- Dacin, T., Goodstein, J. & Scott, R.W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal* 45 (1): 45 – 57.
- Davenport, S., Grimes, C. & Davies, J. (1998). Research collaboration and behavioural additionality: a New Zealand case study. *Technology*

Analysis & Strategic Management 10 (1): 55–67.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.

DiMaggio, P. (1998). The New Institutionalisms: Avenues of Collaboration. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 154: 696-705.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2002). *Management Research. An Introduction*, 2nd edition. Sage Publications: England

Einiö, E., (2013). VATT Policy Brief 1-2013, Otettu internetistä 17.10.2014. Saatavana World WideWebistä:<URL: http://www.vatt.fi/file/policybrief/vatt_policybrief_12013.pdf>.

Einiö, E., Maliranta, M. & Toivanen, O. (2013). Yritystuet ja yritystoiminta. *Talous ja yhteiskunta*. Nro 4: 34-39.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*. Vol. 14(4): 532-550.

ELY (2015). Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen World Wide Web – sivut. Otettu internetistä 29.03.2015. Saatavana World Wide Webistä:<URL: <http://www.ely-keskus.fi>>.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Euroopan komissio (2015). Yritys- ja teollisuustoiminta. Otettu internetistä 22.3.2015. Saatavana World WideWebistä:<URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/cemarking/about-ce-marking/index_fi.htm>

Finnboat (2015). Finnboat tiedotteet. Otettu internetistä 14.3.2015. Saatavana World WideWebistä:<URL: http://www.finnboat.fi/fi/fi_17.html>.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston. Pittman.
- Georghiou, L., Clarysse, B., Steurs, G., Bilsen, V. & Larosse, J. (2004). *Innovation Science Technology. Making the Difference. The evaluation of behavioural additionality of r&d subsidies*. IWT-Studies 48. IWT-Observatory. Brussels 2004.
- Georghiou, L. and Clarysse, B. (2006). *Introduction and Synthesis*. Teoksessa OECD (Ed.) *Government R&D Funding and Company Behaviour: Measuring Behavioural Additionality*. Paris, OECD.
- Georghiou, L., Clarysse, B., Steurs, G., Bilsen, V. & Larosse, J. (2009). *Making the difference – the evaluation of behavioural additionality of R&D subsidies*. *Research Policy* 38 (10).
- Ghauri, P.N. & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies*. Prentice Hall: London
- Granlund, M. & Lukka, K. (1998). *It's a Small World of Management Accounting Practices*. *Journal of Management Accounting Research* Vol. 10, 153 – 179.
- Hentinen, M., Jolma, P., Furustam K-J., Aspara, J., Parvinen, P. M. T. & Silfver, J. (2007). *Venealan tekniikan, muotoilun ja elinkeinotoiminnan haasteita. Toimialaohjelman esiselvitys*. Tekesin julkaisuja. Tekes.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1998, 2005, 2009). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Huolman, M., Pulkkinen, M., Rissanen, M., Tainio R. & Tukiainen, S. (1999). *The Effects of Foreign Ownership on Corporate Management and Innovations*. *Studies and Reports of Ministry of Trade and Industry*, 25/1999, Finland.

- Hurley, R. E. & Hult, G. T. M (1998). Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An Integration And Empirical Examination. *Journal of Marketing*. Vol 62. No. 3, 42-55
- Hyvärinen, J. & Rautiainen, A-M. (2006). Innovaatiotoiminnalla kilpailukykyä ja kasvua: Tutkimus- ja kehitystoiminnan ja Tekesin vaikuttavuus yhteiskunnan eri tasoilla. *Teknologiakatsaus* 188/2006. Tekes
- Jaffe, A.B. (1996). Economic analysis of reseach spillovers: implications for the Advance Technology Program, NIST, US Dept of Commerce Technology Administration NIST GCR 97-708
- Kamppinen, M, Malaska, P & Kuusi, O, (2003). Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Kamppinen, Kuusi & Soderlund (toim.) (2003). *Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovelluksia*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia: 55-113.
- Kast, F. E.& J. E. Rosenzweig (1972). General systems theory: applications for organization and management. *Academy of Management Journal* 15:4, (December).
- Kojola, V. (2008). Venetoimialan muutostekijät ja yhteisen kehittämisen mahdollisuudet. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu – tutkielma
- Larosse, J. (2004). Behavioural Additionality – Evaluation Beyond the Linear Innovation Model. A paper presented at the conference “Research and the Knowledge Based Society – Measuring the Link. European Conference on good practices in research evaluation and indicators”, Galway, May 24th 2004.
- Laukkanen, M. toimittanut (2007). *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lemola, T., Kanninen, S., Viljamaa, K., Mäki-Fränti, P. & Volk, R. (2008). Jälkiraportointiaineisto Tekesin rahoittamien hankkeiden tulosten ja vaikutusten kuvaajana. Teoksessa Tekes. *Tilastoanalyysi Tekesin vaikuttavuudesta*. Tekesin katsaus 229/2008. Helsinki: Tekes

- Levinthal, D. & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. Vol 14: 95-112
- Luukkonen, T. (2000). Additionality of EU framework programmes. *Research Policy*. Vol. 29 (6): 711-724
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation In Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2, No. 1: 71-87
- Matten, D. & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33(2): 404-424.
- Metsämuuronen, J. (2005). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerrus.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *M*, Vol. 83, No. 2: 340 – 363.
- Morgan, G. (1996). *Images of Organizations*. Sage Publications. London: Thousand Oaks
- Nadler, D. A. (1981). Managing Organizational Change: an Integrative Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science* 17 (2): 191-211
- OECD (2006). Evaluation of Publicly Funded Research: Recent Trends and Perspectives. In: OECD (ed.) *OECD Science, Technology and Industry Outlook; Does Europe change R&D-behaviour? Assessing the behavioural additionality of the Sixth Framework Programme (2009)*.
- Ormala, E., Tukiainen, S. & Mattila, J. (2014). Yritysten innovaatiotoiminnan uudet haasteet. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 5/2014

- Pirnes, H., Hentinen, M., Holm, G., Hellstrand, S. & Mankki, J. (1988). Veneteollisuuden teknologiset haasteet ja mahdollisuudet. Tekes. Julkaisu 9/88.
- Rajahonka, M. & Kotala, S. (2008). Tekesin hankerahoituksen vaikuttavuus – innovaatioprosessia koskevien hypoteesien testaus jälkiraportointiaineistossa. Teoksessa Tekes. Tilastoanalyysi Tekesin vaikuttavuudesta. Tekesin katsaus 229/2008. Helsinki: Tekes
- Räsänen, P., Anttila, A.-H., Melin, H., (2005). Tutkimusmenetelmien pyörteessä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saatsi, A. (2005). Metaklusteri. Systemiteoreettinen näkökulma yrityksen, klusterin ja seudun menestystekijöihin Ylä-Savossa. Acta Wasaensia 151, Liiketaloustiede 64, Johtaminen ja organisaatiot, Vaasan yliopisto.
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. (2010). Uuden B2B-tuotteen menestyksenkäs kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini Oy
- Staw, B.M. & Epstein, L.E. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation and CEO. Administrative Science Quarterly. Vol 45, No. 3: 523-556.
- Streicher, G., Schibany, A. & Gretmacher, N. (2004). Input Additionality Effects of R&D Subsidies in Austria – Empirical Evidence from Firm-level Panel Data. Institute of Technology and Regional Policy, Joanneum Research.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review. Vol 20, No 3: 571-610.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy
- Tekes (2015). Tekesin World Wide Web –sivut. Otettu internetistä 29.03.2015. Saatavana World Wide Webistä:<URL: <http://www.tekes.fi>>.

- Tekes (2014). Tekesin ja innovaatiotoiminnan vaikutukset 2014. Otettu internetistä 29.10.2014. Saatavana World WideWebistä:<URL: http://www.tekes.fi/Julkaisut/Tekes_vaikuttavuusraportti_2014.pdf>.
- Tilastokeskus (2012). Tilastokeskus, Teollisuuden alue- ja toimialatilasto 2012. Otettu internetistä 15.3.2015. Saatavana World WideWebistä:<URL: <http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>>.
- Trott, P. (2012). Innovation Management and New Product Development. Essex: Pearson Education Limited.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja (2012). Julkiset yrityspalvelut alueilla. Selvitys innovaatio-, kansainvälistymis- ja alkavien yritysten palveluista. 45/2012. Otettu internetistä 2.11.2014. Saatavana World WideWebistä:<URL: http://www.tem.fi/files/34910/TEMjul_45_2012_web.pdf>.
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja (2010). Suomen innovaatiojärjestelmän kansainvälisen arvioinnin tulokset ja suositukset. Otettu internetistä 2.11.2014. Saatavana World WideWebistä:<URL: [http://www.tem.fi/files/25901/Innovaatiojarjestelman_arviointi_11012010\).pdf](http://www.tem.fi/files/25901/Innovaatiojarjestelman_arviointi_11012010).pdf)>.
- Uusitalo, H. (2001). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY: Juva.
- Vasek (2015). Vaasanseudun kehitys Oy:n World Wide Web –sivut. Otettu internetistä 29.03.2015. Saatavana World Wide Webistä:<URL: <http://www.vasek.fi>>.
- Vuorinen, T. & Kurki, T. (2010). Ui tai uppoa. Toimialatutkimus Suomen venealasta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 161

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

LIITTEET

Haastattelurunko

1) Yrityksen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostukset

- Minkälaisia ELY-keskuksen kehittämisavustuksen alaisia kehityshankkeita yrityksenne on toteuttanut vuosina 2007-2011?
- Miksi teille oli tärkeää saada kehityshankkeet toteutettua?
- Millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut yrityksenne omiin T&K&I-panostuksiin?
- Onko oma T&K&I-budjettinne kasvanut vai pienentynyt tuen seurauksena?

2) Kehittämistoimien tulokset

- Mitä tuloksia kyseisillä kehittämishankkeilla saavutettiin?
- Millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut yrityksenne T&K&I-panostusten tuloksiin?
- Mitä olisi jäänyt saavuttamatta, jos julkista tukea ei olisi ollut?
- Miten hyvin kehittämishankkeille asetetut kaupallistamisen tavoitteet on saavutettu?
- Saavutitteko kehittämisavustuksen hakemuksessa antamanne indikaattoritietojen tavoitteet? (Uudet työpaikat, liikevaihdon lisäys, viennin kasvu).

3) Kehittämistoimien onnistumisen edellytykset

- Mitkä asiat onnistuivat kehittämishankkeissanne hyvin?
- Mitä pitää huomioida, jotta kehittämishanke onnistuu?
- Mitä olisi pitänyt tehdä toisin kehittämishankkeissanne?
- Millä edellytyksillä yrityksenne lisäisi T&K&I-investointeja?

4) Yrityksen toimintatapojen muutos ja osaamisen kehittyminen

- Ovatko yrityksenne toimintatavat muuttuneet T&K&I panostusten myötä?
 - a) Miten tämä muutos näkyy käytännössä?
 - b) Miksi muutosta on syntynyt?

- Millä tavoin julkinen rahoitus on vaikuttanut yrityksenne osaamisen kehittämiseen?
 - a) Miten tämä muutos näkyy käytännössä?
 - b) Miksi muutosta on syntynyt?

Onko julkisen tuen saamisella ollut vaikutusta yrityksessänne seuraaviin asioihin?
Valitse Kyllä / Ei.

	Tuella ollut vaikutusta		Lyhyt perustelu
	Kyllä	Ei	
Avannut uusia markkinoita			
Lisännyt tuotteiden kysyntää			
Helpottanut yritystä alan suhdannevaihteluiden tasaamisessa			
Lisännyt yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa			
Kehittänyt alihankintaketjua toimivammaksi			
Kasvattanut yrityksen erikoistumisastetta			
Lisännyt yrityksen kansainvälistymistä			
Mahdollistanut uusien teknologioiden hyödyntämisen yrityksen toiminnassa			
Yrityksen kyky resursoida kehittämiseen on parantunut			

- Onko keskustelusta unohtunut jotain oleellista jota haluaisit tuoda vielä esille?