

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Salla Lindholm

”INNOSTA MENESTYKSEEN”

Yritys-Suomi -palveluverkoston johtaminen alueilla ja seuduilla

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.2. Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet	10
1.3. Tutkielman kulku ja rakenne	10
2. INNOVAATIO ORGANISAATIOSSA	13
2.1. Organisaation määritelmä	13
2.2. Innovaatioteoriat	15
2.2.1. Innovaatioteoriat Suomessa	17
2.3. Innovaation määritelmä	20
2.3.1. Palveluinnovaatiot	23
2.3.2. Sosiaaliset innovaatiot	26
2.4. Sähköinen hallinto ja sen palvelut julkisen sektorin innovaationa	29
3. VERKOSTOJOHTAMINEN JA SEN ULOTTUVUUDET	35
3.1. Verkoston määritelmä	35
3.2. Verkostojohtaminen	39
3.3. Innovatiivinen johtaminen	46
4. YRITYS-SUOMEA KOSKEVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	51
4.1. Kohdeorganisaation ja Yritys-Suomi -palvelukokonaisuuden esittely	51
4.1.1. Työ- ja elinkeinoministeriö	51
4.1.2. Yritys-Suomi	52
4.1.3. Seudullisten yrityspalvelujen verkosto	57
4.2. Tutkielman empiirisen aineiston hankinta	60
4.3. Aineiston käsittelymenetelmät	61
4.4. Tutkimuksen luotettavuus	63

5. TULOKSET	65
5.1. Yritys-Suomen innovatiivisuus	65
5.1.1. Yritys-Suomi osana sähköistä hallintoa	65
5.1.2. Yritys-Suomi -palveluverkoston innovatiivisuus	69
5.2. Yritys-Suomi -verkosto alueilla ja seuduilla	72
5.2.1. Alue- ja seututoimijoiden näkemys Yritys-Suomi -palveluverkostosta	73
5.2.3. Alue- ja seututoimijoiden ehdotuksia verkoston parantamiseksi	75
5.3. Yritys-Suomi -palveluverkoston johtaminen	79
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	83
LÄHDELUETTELO	89
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje	100
LIITE 2. Haastattelukysymykset	101

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Verkostoitunut kehittämisprosessi	44
Kuvio 2. Verkostojohtamisen keskeiset elementit	46
Kuvio 3. Yritys-Suomi asiakkaan ja toimijan näkökulmasta	54
Kuvio 4. Yritys-Suomen positio	56
Kuvio 5. Seudullisesta sopimuksesta osaksi Yritys-Suomea	59
Taulukko 1. Innovaatiokäsitteen ulottuvuudet	23
Taulukko 2. Sähköisen hallinnon hyödyt ja perustelut	33
Taulukko 3. Hierarkkisen ja verkostomaisen organisoitumisen vertailu	41

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Salla Lindholm

Pro gradu -tutkielma:

”Innosta menestykseen”: Yritys-Suomi - palveluverkoston johtaminen alueilla ja seuduilla

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lehto

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 103

TIIVISTELMÄ:

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee julkisen sektorin innovaatioita ja verkostoja sekä verkostojohtamista. Innovaatioteoriat ja erilaiset innovaation muodot ovat suhteellisen uusia tulokkaita julkishallinnossa, ja siksi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Verkostot julkishallinnossa ovat myös uuden ajan ydintaito ja organisaatioiden innovatiivisuuden perusta.

Tutkimustehtävän muodostivat seuraavat tutkimuskysymykset: millaisia ovat julkisen sektorin innovaatiot? Millainen organisaatiotoiminta on innovatiivista? Miten alueellista ja seudullista verkostoa johdetaan ja vahvistetaan? Tässä tutkielmassa verkostot nähtiin tietoisesti luotuina, ja verkoston luomisen motivaationa lähteenä nähtiin muun muassa tarve kehittää parempia julkisia yrityspalveluja. Tutkimuksen teoriaosiossa käsiteltiin ensin innovaatioita innovaatioteorioiden ja innovaation määritelmän kautta. Lisäksi käsiteltiin kahta julkisen sektorin innovaatiotyyppejä eli palveluinnovaatioita ja sosiaalisia innovaatioita. Tämän jälkeen kolmannessa pääkappaleessa tutkittiin verkostoja. Verkoston määritelmän jälkeen tutkittiin verkostojohtamista sekä innovatiivista johtamista.

Empiirinen aineisto kerättiin kahdessa osassa: ensimmäiset haastattelut tehtiin elokuussa 2013 yhdeksälle eri alue- ja seututoimijalle. Lisäksi haastateltiin seitsemää uutta alue- ja seututoimijaa. Haastateltavat olivat ELY-keskuksista, TE-toimistoista sekä seudullisista elinkeinoyhtiöistä. Haastateltavat valittiin tietoisesti laadullisen tutkimuksen menetelmiä mukaillen. Tärkeä lähtökohta oli, että haastateltavat ovat perillä Yritys-Suomeen liittyvissä asioissa tai että he käyttävät sitä työssään.

Yritys-Suomi on organisaatorakenteisiin puretuva palvelu- ja sosiaalinen innovaatio, joka kokoaa alue- ja seututoimijat saman brändin alle. Nämä ominaisuudet tunnistettiin, mutta toiminnan innovatiivisuutta ei kovin hyvin. Keskeisiä havaintoja ja tuloksia olivat, että julkisen sektorin organisaatioiden toiminnassa on vaikea havaita innovatiivisuutta. Tämä puute saattaa johtua esimerkiksi tavoista, joilla organisaatioita ohjataan, haastateltavien asenteista tai organisaatioiden rakenteista. Haastatteluissa kävi ilmi, että innovatiivisessa johtamisessa avainasemassa on esimies innovatiivisuuden lisääjänä ja innovatiivisuutta tukevien asenteiden luojana.

Yritys-Suomen alue- ja seututoimijoista koostuva verkosto on toisilla alueilla tiivis ja toisilla löyhä. Verkoston toiminnan parantamiseksi työ- ja elinkeinoministeriöltä vaaditaan vahvempaa otetta verkoston osana. Vaikka yleensä verkostossa eri osapuolet ovat tasavertaisia, on myös mahdollista, että joillain organisaatiolla on valtaa toisiin nähden enemmän. Jotta palveluverkoston toiminta olisi selkeämpää, on eri organisaatioiden ylätasolla asenteiden oltava kohdillaan ja eri yksiköiden kommunikointava keskenään enemmän. Verkoston ehyt toiminta vaatii kaikilta verkoston osapuolilta yhtäläistä panostusta ja innovatiivista asennetta, jota voidaan oppia kehittämällä tulevaisuuden kannalta tärkeitä ratkaisuja.

AVAINSANAT: julkisen sektorin innovaatiot, innovatiivisuus, verkostojohtaminen, Yritys-Suomi, työ- ja elinkeinoministeriö

1. JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee julkisen sektorin *innovaatioita* ja organisaatioiden välisiä *verkostoja*. Innovaatiot ovat mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä ne ovat rautuneet Suomen julkisen sektorin piiriin vasta parin vuosikymmenen aikana. 2000-luvun aikana innovaatiot ovat saaneet jalansijaa myös muissakin kuin julkisen sektorin teknologia-alan organisaatioissa. Innovaatio on siis saanut uusia merkityksiä varsin lyhyessä ajassa.

Innovaatioteoriat lienevät tällä hetkellä hallitsevassa asemassa organisaatioissa. Syy lienee organisaatioiden kehittämisessä autoritaarisesta ja kapeakatseisesta teorianäkemyksestä kohti laaja-alaisempaa teoreettista näkökulmaa, jossa auktoriteettien tunnustaminen ei ole tärkeää, ja vertikaalista johtamisnäkökulmaa on laajennettu horisontaaliseksi. Innovaatioteorioita tarkastellessa esille nousevat organisaation uudistumis- ja kilpailukyky. Innovaatioteorioissa teknologialla on aina ollut tärkeä asema, mutta nyt tilalle ovat tulleet myös sosiaaliset rakenteet kuten verkostot ja niiden innovatiivinen johtaminen.

Verkostoilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa julkisen sektorin eri organisaatioiden ja toimijoiden muodostamaa monimutkaista kokonaisuutta. Näiden toimijoiden välinen yhteistyö luo oman toimintaverkostonsa. Verkostot ovat tietoisesti luotuja ja kytköksissä toisiinsa toimintansa ja tavoitteidensa kautta. Erityinen painopiste tässä tutkielmassa on *julkisella yrityspalveluverkostolla*. Verkoston toimijoita ovat erilaiset alueelliset ja seudulliset yritysneuvontaa ja -palveluja tarjoavat organisaatiot, joiden varaan palveluverkoston toiminta rakentuu.

Tässä tutkielmassa tutkitaan julkisen yrityspalveluverkoston palvelutuotannon ja -tarjonnan tehostamista muun muassa innovatiivisuuden kautta. Palvelujen tuotannon ja tarjonnan paraneminen voidaan nähdä jokaisen kansalaisen etuna: tällöin voimavarat palveluiden tuottamisessa on kohdennettava paremmin ja toiminnan on oltava tuloksellisempaa, jotta päästään haluttuihin päämääriin (Korpela & Mäkitalo 2008: 161).

Innovaatiotoiminnan lisäksi käsitellään tarkasta myös verkostojen olemusta ja merkitystä. Ennen kuin edes käytettiin käsitettä ”verkostot”, se oli vain 1970-luvun taloustieteissä häilyvä harmaa alue hierarkian ja markkinoiden välissä. Hierarkia nähtiin toistuvana, organisaation sisällä tapahtuvana vertikaalisena suhdetoimintana, kun taas markkinat määriteltiin horisontaalisesti yksinkertaisiksi ja kertaluontoisiksi vaihtosuhteiksi. Verkostotoiminta oli kuin unholaan jätetty toimintatapa, mutta nykyisin tuota ”väliinputoajaa” tutkitaan ja hyödynnetään enemmän kuin koskaan ennen. (Eriksson 2004: 22, 30.)

Organisaatioiden väliset verkostot ovat myös yleistymässä, sillä verkostomaisella toiminnalla on monia etuja: toimintapiiri laajenee, yhteinen hyvä lisääntyy ja erityisesti kustannukset jakaantuvat. Samaan verkostoon liittyvien organisaatioiden muodostamassa kokonaisuudessa toiminta ketjuuntuu monimutkaisiksi vuorovaikutteisiksi tapahtumasarjoiksi. Näissä vuorovaikutussuhteissa innovaatiot syntyvät. (Eriksson 2004: 21.)

Teoreettisen tarkastelun kohteena ovat innovaatioiden ja verkostojen lisäksi julkisjohtamisen kannalta tärkeä tutkimuskohde eli itse johtaminen: johtamistyyleinä ovat luonnollisesti *verkostojohdaminen* ja *innovatiivinen johtaminen*. Verkostojohdaminen on tässä tutkielmassa tärkeässä asemassa, jonka symbioosiin innovatiivinen johtaminen sijoittuu. Verkostojohdamista sekä innovatiivista johtamista kuvaillessa on käytetty paljon seuraavanlaisia kuvailevia sanoja: avoimuus, yhteistyö, luottamus ja uudistumiskyky. Nämä ja vastaavanlaiset muut adjektiivit ovat tärkeitä organisaatioissa, jotka kuuluvat verkostoon ja pyrkivät innovatiivisuuteen. Verkostojen vastakohtaksi voidaan nähdä hierarkkiset organisaatiot, vaikka yhtäläisyyksiäkin näille organisaatiotyypeille löytyy.

Tämän tutkielman empiriaosuudessa käsitellään työ- ja elinkeinoministeriön innovaatiota ja tämän innovaation ympärille muodostettua verkostotoimintaa. Tapahtuman keskiössä on *julkisia yrityspalveluja* tarjoava *Yritys-Suomi*: se on työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima palvelukokonaisuus, jonka tie on kulkenut valtionhallinnon kokoushuoneista muun muassa alueellisille elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin (ELY-keskukset) sekä seudullisiin yrityspalveluyhtiöihin ja työ- ja elinkeinotoimistoihin (TE-toimistot). Yhteistyömallilla tarkoitetaan yhteistä tapaa toimia: Yritys-Suomen tarkoi-

tuksena on siis koota erilaisia julkisia yrityspalveluja tarjoavat organisaatiot yhteen, jotta palvelujen laatu ja saatavuus sekä toiminta yhdenmukaistuisivat valtakunnallisesti.

Työ- ja elinkeinoministeriö, aluetoimijat ja seututoimijat yhdessä luovat monimutkaisen valtakunnallisen verkoston. Empiriaosuudessa tutkitaan verkoston toimintaa ja Yritys-Suomen ominaisuuksia ja sitä, miten se innovaationa on otettu vastaan.

Seudulliset yrityspalvelujärjestelmät muodostuvat seudullista elinkeinopolitiikkaa toteuttavista elinkeino- ja kehitysyhtiöistä, TE-toimiston yrityspalveluista, alkuvaiheen yritystoiminnan kehittämispalveluita tuottavista yrityshautomoista. Seuduilla ovat myös omat uusyrityskeskukseksensä, jotka keskittyvät uusien yritysten neuvontaan. Lisäksi seudulliseen yrityspalvelujärjestelmään kuuluvat olennaisena osana verotoimistot. (Saapunki, Leskinen & Aarnio 2004: 46.)

Suomessa seudullisten yrityspalvelujen tuottajat kuuluvat johonkin tiettyyn *alueeseen*. Alueellisen yrityksille suunnattujen palvelujen kokonaisuuden muodostavat muun muassa ELY-keskukset, jotka ovat työ- ja elinkeinoministerin ohjauksessa. Lisäksi alueilla toimivat myös yrityspalveluja ja -rahoitusta tarjoava Finnvera sekä yritysten kansainvälistymiseen keskittyvä Finpro sekä muita alueellisia yrityspalveluihin keskittyneitä organisaatioita. Myös korkeakoulut ja alueelliset yrittäjäjärjestöt ovat tärkeitä alueellisia toimijoita. (Laasonen, Ranta & Uitto 2012: 9, 30.)

Seudut ja alueet muodostavat yhdessä varsin monimutkaisen ja laajan toimijaverkoston: Suomi jakautuu lähes kahteenkymmeneen maakuntaan, joista yksi on esimerkiksi Pohjanmaa. Tällä alueella toimii Pohjanmaan ELY-keskus, joka siis edustaa alueellista toimijaa. Alueen sisällä toimivat seudut: yksi esimerkki seudullisista toimijoista on kuntamisteinen kehittämissyhtiö Vaasanseudun Kehitys Oy ja sen osana toimiva Vaasanseudun Uusyrityskeskus Startia. Vastaavanlaisia alueita Suomessa ovat esimerkiksi Varsinais-Suomi, Pohjois-Karjala ja Lappi: nämä alueet jakautuvat myös seutuihin kuten Turun seutu, Joensuun seutu ja Rovaniemen seutu.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Verkostot julkishallinnossa ovat uuden ajan ydintaito ja organisaatioiden innovatiivisuuden perusta. Tutkielmani tarkoituksena on tarkastella julkisen sektorin innovaatio-toimintaa, julkisia verkostoja ja niiden johtamista. Tarkoituksena on lähteä hakemaan vastauksia kysymyksiin, millaisia ovat julkisen sektorin innovaatiot ja miten julkisen sektorin verkostoja johdetaan ja miten näitä verkostoja voidaan kehittää. Julkinen sektori on satsannut viime vuosina innovaatioihin paljon taloudellisia resursseja, mutta silti tuloksellisuus on laskussa (Yrittäjät 2013). *Millainen toiminta on innovatiivista ja miten sitä johdetaan yli organisaatorajojen?*

Empiirisen tarkastelun kohteena on Yritys-Suomi -palveluverkosto, jonka toimintaa pyritään parantamaan seuduilla ja alueilla, sillä nämä yhdessä muodostavat valtavan julkisten yrityspalvelujen kirjon. Tämän tutkielman päätarkoituksena on selvittää, *miten alueellista ja seudullista palveluverkosta johdetaan ja vahvistetaan.*

Miten luodaan monimutkaisesta verkostosta selkeästi toimiva ja tarkoitustaan palveleva kokonaisuus? Kyseessä ei ole verkostajohtaminen hierarkiassa ylhäältä alaspäin, sillä verkoston vahvistaminen kahteen suuntaan koetaan tärkeäksi. Julkisten verkostojen toiminnassa korostuvat kumppanuus ja yhteistyö: verkostoja johtavien organisaatioiden ja virkamiesten on tiedostettava, miten oman organisaation sisäiset päätökset vaikuttavat muihin verkoston osapuoliin. Johtajuuden, joka välittyy yli organisaatorajojen, on oltava tehokasta, johdonmukaista sekä kaikkien etuja ajavaa. Koko tutkielma rakentuu sen ydinajatuksen varaan, että Yritys-Suomi -palveluverkosto saadaan parhaiten toimimaan vain ehyen verkoston avulla, jossa tärkeää on osapuolten välinen saumaton yhteistyö ja kumppanuus.

1.3. Tutkielman kulku ja rakenne

Tutkielman teoriaosuudessa innovaatiot saavat paljon huomiota osakseen. Innovaatioiden merkitys ja niiden osa-alueet ovat laajentuneet parin vuosikymmenen sisällä paljon,

ja kirjoittaessa yhdestä aiheesta on vaikea olla mainitsematta toista. Innovaatio ei enää nykyisin ole yritysmaailmassa käytetty termi uudesta tai parannellusta tuotteesta, vaan paljon laaja-alaisempi kokonaisuus, joka on levittänyt useammalle sektorille. Toisaalta innovaatioista on tullut myös maanläheisimpiä, kun tarkastelee niiden historiallista merkitystä: innovaation ei tarvitse enää olla radikaali ollakseen innovaatio.

Tutkielman toinen pääkappale alkaa lyhyellä teoreettisella pohdinnalla siitä, mikä on organisaatio. Organisaation määritelmästä teoriaa laajennetaan *innovaatioteorioihin*: mitä ne ovat ja millaisia ne ovat Suomessa? On huomioitava, että puhe on innovaatioteorioissa, ei -teoriassa. Innovaatioteorioita on useanlaisia: organisaatiota tarkastelevia innovaatioteorioita, työhön ja työntekijöihin liittyvää innovaatioteoriaa puhumattakaan eri sektoreiden innovaatioteorioista. Innovaatioita on monenlaisia ja teoreettisia tarkastelunkohteita useita, joten siksi myös teoria on monikossa.

Lisäksi käsitellään tarkasti innovaation määritelmää. Akateemisessa kirjallisuudessa määritelmiä löytyy varmasti sadoittain ja ne ovat enemmän tai vähemmän keskenään sopivia. Oman tutkielmani kannalta koin tärkeäksi tarkastella sanan sisältöä lyhyesti usean eri tutkijan näkökulmasta. Innovaation määritelmän jälkeen käsittelen kahta erilaista julkisen sektorin innovaatioita: *palveluinnovaatioita* ja erityisesti *sosiaalisia innovaatioita*. Koska innovaatio helposti mielletään fyysiseksi tuotteeksi, on mielenkiintoista tutkia sitä, miten palvelu itsessään voi olla innovaatio: palveluthan ovat aineettomia hyödykkeitä, jotka käytetään saman tien ja niiden arvioiminen on siksi hankalampaa. Sosiaalisia innovaatioita tarkastellaan kuitenkin hieman syvällisemmin, koska niiden ominaisuudetkin ovat monisyisemmät. (Grönroos 2000: 47; Heiskala 2003: 25–26.) Molemmat ovat myös erittäin tärkeitä tarkasteltaessa Yritys-Suomea sähköisenä palveluna.

Tutkielmassa käsitellään myös lyhyesti sähköistä hallintoa, sillä sähköisiä palveluita voidaan käsitellä itsessään julkisen sektorin innovaatioina. Suomessa sähköisen hallinnon vuoksi on tehty paljon töitä, ja palvelut ovat esimerkiksi muuhun Eurooppaan verrattuna varsin hyvät. Sähköinen hallinto esimerkiksi nopeuttaa sekä parantaa palveluja ja näin myös hallinnon sisäiset prosessit tehostuvat.

Kolmas pääkappale siirtyy innovaatioista *verkostoihin*. Verkostot ja *verkostojohtaminen* liittyvät luonnollisesti toisiinsa. Verkostot ovat avainasemassa myös pohdittaessa Yritys-Suomen toimintaa esimerkiksi seudullisissa yrityspalveluja tarjoavissa elinkeinoyhtiöissä ja TE-toimistoissa sekä ELY-keskuksissa. Lisäksi kolmannessa kappaleessa käsitellään innovatiivista johtamista julkisella sektorilla. Vaikka Yritys-Suomi -palvelukokonaisuus ei ole erityisen uusi, sitä on kuitenkin tarve kehittää koko ajan. Teoriaosuuden lopussa siis korostuvat siis kaksi erilaista johtamisteoriaa: verkosto- sekä *innovatiivinen johtaminen*. Innovatiivinen johtaminen voidaan nähdä luonnollisena jatkumona innovaatioille ja verkostoille. Lisäksi sekä verkosto- että innovatiivisessa johtamisessa on paljon samaa.

Neljännessä pääkappaleessa lähestytään empiriaan: Ensin esitellään kohdeorganisaatio eli työ- ja elinkeinoministeriö, josta käytetään lyhennettä *TEM*. Samalla esitellään tarkemmin ministeriön luoma julkinen yrityspalvelukokonaisuus eli Yritys-Suomi: mikä Yritys-Suomi itse asiassa on ja mitä ovat sen erityisominaisuudet? Lisäksi käydään läpi tämän tutkielman metodologiset valinnat sekä tutkimuksen luotettavuus.

Lopuksi tämän tutkielman tulokset esitellään teemoittain viidennessä pääkappaleessa ja sitä johtavat vielä kuudennessa kappaleessa olevat johtopäätökset. Koko tutkielman punaisena lankana toimivat alusta loppuun innovaatiot, verkostot ja niiden johtaminen sekä tietysti Yritys-Suomi. Tavoitteena on saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tuoda tätä kautta ilmi tärkeää informaatiota Yritys-Suomeen liittyen.

2. INNOVAATIO ORGANISAATIOSSA

2.1. Organisaation määritelmä

Organisaatioilla tarkoitetaan tietoisesti muotoiltuja sosiaalisia järjestelmiä, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Peltosen (2010: 9, 11) mukaan tässä määritelmässä korostuvat viisi organisaation keskeistä ominaisuutta. Alla mainitut ominaisuudet helpottavat ymmärtämään organisaatioita yleisellä tasolla ja ne toimivat hyvin erilaisten organisaatioteorioiden lähtökohtana.

1. Organisaatiot ovat *sosiaalisia* järjestelmiä tai rakenteita, jotka muotoutuvat ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Ne eivät siis pelkästään aja organisaation tehtävää, vaan myös sitä miten ihmiset ja ryhmät sen yhdessä mahdollistavat.
2. Organisaatiot ovat *tietoisesti* muotoiltuja eli niiden sosiaaliset rakenteet, kuten esimerkiksi työnjako, hierarkia ja viestintäkanavat on jo ennalta määritelty ja tehty mahdollisimman toimiviksi.
3. Ne ovat erotettavissa *ympäristöstään irrallisina yksiköinä*: organisaatioilla on ominaisuuksia, joilla ne eroavat toisistaan sekä laajemmalle ulottuvasta taloudellisesta, poliittisesta ja kulttuurisesta toimintaympäristöstä. Nämä rajat tekevät jokaisesta organisaatiosta omanlaisensa.
4. Organisaatioiden tarkoitus on olla *tavoitteellinen*. Jokaisella organisaatiolla on päämääriä, jotka se pyrkii saavuttamaan.
5. Organisaatioiden on tarkoitus olla tavoitteellisia, mutta niiden voi sanoa olevan myös *välineitä tai keinoja*, joiden avulla esimerkiksi yhteiskunta voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. (Peltonen 2010: 9–10.) Esimerkiksi seudullinen yrityspalvelukeskus on olemassa, jotta sen avulla kunta ja valtio voivat tuottaa yrittäjille ja yrityksille palveluja.

”Maailmamme tänään on äärimäisen tietointensiivinen, mutta samalla myös erittäin muutosherkkä. Se tarkoittaa, että muutoksia tapahtuu entistä nopeammin ja entistä yllätyksellisemmin. Tuntuu siltä, että tapahtumat eivät seuraa enää loogisesti toisiaan, vaan useat väliin tulevat muuttujat sekoittavat pakkaa koko ajan, minkä vuoksi tulevaisuuden ennakointi onkin yhä vaikeampaa.” (Stähle & Laento 2000: 13.)

Miten edellä oleva sitaatti nykypäivän tietointensiivisestä maailmasta liittyy organisaatioon ja sen määritelmään? Voidaan ensiksi sanoa, että organisaatioiden on oltava osavia. Merkittävä osa organisaatioiden tietotaidosta ovat niiden työntekijät, joiden kompetenssista syntyy organisaatiolle tulosta. Henkilöstön osaamisesta muodostuu organisaation sisälle yhteinen osa-alue, joka koostuu muun muassa erilaisista käytännöistä, prosesseista ja järjestelmistä. Nämä osa-alueet muodostavat organisaation yhteisen suorituskyvyn, jonka varaan organisaation arvo perustuu. Toisin sanoen, vaikka organisaatiosta lähtisikin pois tärkeää henkilöstöä, yhteisen suorituskyvyn ansioista yrityksen hallitsema informaatio ja osaamisalusta säilyvät. (Stähle yms. 2000: 30.)

Toiseksi edellinen sitaatti korostaa organisaation uudistumiskykyä. Kun toimintaympäristö on alati uudistuva, vaaditaan organisaatiolta jatkuvaa oppimista. Organisaatioympäristön muuttuessa entistä dynamisemmaksi ja kilpailun lisääntyessä voidaan sanoa organisaation tarvitsevan entistä enemmän kykyä uudistaa itseään. Nopea, joustava ja älykäs organisaatio on innovatiivinen. (Emt 2000: 31.)

Yhteiskunnan muutokset agraariyhteiskunnasta nykyiseen tietoyhteiskuntaamme ovat vaikuttaneet siihen, millaisena näemme organisaatiot nykyisin. Teorioita organisaatioista eli *organisaatioteorioita* on syntynyt tasaiseen tahtiin 1900-luvun alusta saakka. Ajallinen ulottuvuus onkin yksi suosituimmista tavoista luokitella organisaatioteorioita: on tärkeää tietää milloin teoria on syntynyt ja määritellä sen kehityksen ajankohta. Uusien organisaatioteorioiden ilmestyminen ei kuitenkaan tarkoita vanhojen syrjäytymistä, vaan ne elävät rinnakkain ja uudistuvat ajan myötä. (Harisalo 2008: 37.)

Organisaatioteorioita ovat muokanneet viime vuosikymmeninä monet eri tekijät kuten esimerkiksi globalisaatio ja sen kehitys sekä maapallolla, valtioissa ja organisaatioissa tapahtuneet muutokset. Organisaatioteoriat ovat kehittyneet siihen pisteeseen, että val-

litsevaa paradigmaa kutsutaan *innovaatioteorioiksi*. Sen lähtökohdat ovat täysin erilaiset kuin esimerkiksi 1900-luvun alun taylorismissa, ja erilaisuuteen vaikuttavat muun muassa edellä mainitut seikat. Lisäksi näiden kahden teorian väliin mahtuu kaksi maailmansotaakin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin innovaatioteoriaa ja innovaatioita.

2.2. Innovaatioteoriat

Teorian avulla tieteen tutkijan on mahdollista ymmärtää käsitteitä, jäsentää niitä sekä liittää niitä yhteen. Teorian tarkoituksena on selittää loogisesti jokin käytännössä eli empiirisesti tapahtuva asia, ristiriita tai jonkin tapahtuman seuraus. Koska teoria lähes aina nojaa johonkin olettamukseen, on olettaus todistettava oikeaksi, jotta itse teorian voi todistaa päteväksi. Lisäksi teoria auttaa siinä kiinnostunutta ylittämään oman ymmärryksensä ja antaa tutkijalleen uusia näkökulmia ajatella asioita. (Harisalo 2008: 35.) Tässä tutkielmassa organisaatioteorioista *innovaatioteoriat* ovat tärkeä teoria, ja myös lähtökohta muulle teoreettiselle pohdinnalle.

Innovaatioteoriat ovat tällä hetkellä organisaatioissa vaikuttava oppi, joten niiden merkitystä ajallisesti ei tässä tutkielmassa käsitellä. Innovaatioteoriat on siis yleisesti hyväksytty teoria ja se on saanut jalansijaa suomalaisessa yliopistotutkimuksessa, yrityksissä ja myös julkishallinnossa. Innovaatioteorioiden kautta haetaan vastauksia muun muassa siihen, miten organisaatiot pysyvät joustavina sekä uudistumis- ja kilpailukykyisinä. (Seeck 2012: 247–248.)

”Kun luodaan uutta, joudutaankin usein irrationaalisen tai ei-legitiimin tiedon alueelle. Toisin sanoen oikeaa tietoa ei ole vielä olemassa, vaan se on vasta potentiaalisessa muodossa, ehkä heikkona signaalina, josta ei kukaan tiedä, johtako se ylipäänsä mihinkään. [...] Tie innovaatioihin kuitenkin aina epärationaalisen, potentiaalisen, ei-legitimoidun tiedon kautta.” (Stähle yms. 2000: 33.)

On huomionarvoista mainita, että innovaatioteorioita on useita. Tällöin teoriasta on miltei pakko puhua monikossa, koska innovaatioista on monenlaisia organisaatioteorioita. Jotkut teoriat keskittyvät teknologian kehittymiseen ja sen tutkimiseen, toiset taas orga-

nisaatioissa työskenteleviin yksilöihin ja heidän merkitykseensä organisaatiolle. Jotkut innovaatioteoriat pohtivat organisaation ongelmia markkinanäkökulmasta. Viimeisimpien innovaatioteorioiden joukkoon voitaneen lisätä palvelujen tuottaminen innovaatioteoreettisesta näkökulmasta. (Sundbo 2001: 4–5.)

Esimerkiksi eräässä innovaatioteoriassa organisaation työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve kehittyä ja muuttua ajan mukana kuten organisaatioidenkin. Työntekijän henkilökohtaisen asiantuntijuuden lisääminen ja itsensä kehittäminen työelämässä on tärkeää, sillä he ovat osa organisaatiota. Tästä syystä on tärkeää myös pohtia, kuinka työntekijöitä organisaatiossa johdetaan, jotta he ja itse organisaatio pysyisivät innovatiivisina. (Harisalo 2008: 286; Seeck 2012: 249.)

Innovaatioteorioita tarkastellessa on huomioitava, että kyse ei ole aina ollut siitä, että käsitellään innovaatioita palvelunäkökulmasta tai nähdään organisaatioissa työskentelevät virkamiehet ja viranhaltijat entistä enemmän yksilöinä. Voitaneen sanoa kehityksen kehittyneen, sillä julkisella sektorilla innovaatiot ovat myös muuttaneet muotoaan aikojen saatossa. Aina Euroopan sodanjälkeisestä ajasta 1980-luvun alkuun saakka innovaatiot perustuivat vahvasti lainsäädäntöön, byrokratiaan ja normeihin. Innovaatiot nähtiin radikaaleina muutoksina, joita johtivat vain korkeimmat virkamiehet. Esimerkiksi Iso-Britanniassa valtiollisella tasolla radikaaleja innovaatioita olivat teollisuusyritysten valtiollistaminen, uusien kaupunkien perustaminen ja koulutusjärjestelmän uudistaminen. Paikallisella tasolla uusi innovaatio saattoi olla uusi peruskoulu pikkukaupunkiin. Innovaatiot olivat siis selkeitä ja radikaaleja, mutta niissä oli vähemmän mahdollisuuksia kehittyä ajan kuluessa. (Hartley 2005: 29.)

Muiden organisaatioteorioiden kehityksen myötä myös innovaatioteoriat kehittyivät ja muuttivat muotoaan: 1980-luvulla *uusi julkisjohtaminen* (New Public Management) kehittyi julkisella sektorilla vallitsevaksi johtamisteoriaksi, ja samalla myös käsitykset innovaatioista muutuivat. Tuona aikana tehdyt julkisen sektorin innovaatiot varmasti nähtiin mullistavina, mutta niiden vaikutus jäi kytemään enemmän organisaatioiden prosesseihin ja liikkeenjohdollisiin systeemeihin. Esimerkkinä tästä toimii yksityiseltä sektorilta mallina otettuna asiakaslähtöisempi ajattelu, jonka kautta lähdettiin etsimään

palveluorganisaatioihin parannusta ajattelemalla enemmän asiakasnäkökulmaa. Samalla virkamiesten oli pohdittava tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointia julkishallinnollisten resurssien puitteissa. (Emt. 2005: 30.)

Viimeisen parin vuosikymmen aikana innovaatioteoriat ovat julkishallinnossa kehittyneet lisää. Julkisen sektorin tarkoituksena on toimia sekä muutosalttiina että parantaa toimintojaan sekä kunnallisella että valtakunnallisella tasolla. Toimintojen parantamisella tarkoitetaan muun muassa tärkeitä julkisia palveluja kuten terveydenhuoltoa. Innovaatiot ovat linkittyneet yhteen *verkostajohtamisen* kanssa. (Emt. 2005: 30.)

”Innovation under networked governance revitalizes the leadership role of policy-makers in translating new ideas into new forms of action” (Hartely 2005: 30).

Hartley (2005: 30–31) uskoo innovaatioiden ja verkostojen yhteisvoimaan. Hartleyn mukaan innovaatiot elävöittävät julkisen sektorin johtamista muuttaen uudet ideat helpommin käytännöksi. Innovaatioteorioissa itse innovaatioina ei enää nähdä välttämättä suuria ja näkyviä muutoksia, jotka tapahtuvat korkeiden virkamiesten toimesta. Sen sijaan enemmän korostetaan verkostomaista toimintaa, jossa innovaatioita syntyy kaksisuuntaisesti sekä johto- että alemmilla organisaatiotasolla. On paljolti virkamiehistä kiinni millaista ilmapiiriä he haluavat organisaatioissaan luoda: innovaatioita ja luovuutta tukevia vai niitä tukahduttavia.

2.2.1. Innovaatioteoriat Suomessa

Suomessa innovaatioteorioita on tarkasteltu tieteellisissä lehdissä jo 1960-luvulta alkaen, mutta eniten niitä käsitellään 1990- ja 2000-luvuilla. 1960-luvulta saakka innovaatioiden tärkeyttä Suomessa on korostettu teknisen kehityksen ja kiristyvän kilpailun vuoksi. Lisäksi keskusteltiin innovatiivisesta johtamisesta, jonka painopiste oli tulevaisuuden suunnittelussa, luovuudessa ja empatiakyvyssä. Noin 1980-luvulla saakka tällaisten, innovaatioita tarkastelevien, artikkelien määrä oli vielä melko vähäistä, vaikkakin koko ajan jatkuvassa kasvussa. (Emt. 270–271.)

Innovaatioteorioiden opetus lähti korkeakouluissa 1990-luvulla selkeään nousuun, ja opetusta oli lähinnä johtamisen pääaineopinnoissa. Innovaatiot kytkettiin tuolloin lähinnä yrittäjyyteen, uusien yritysten perustamiseen ja teknologiaan. Innovaatioteorioiden suosio jatkoi kasvuaan, ja 2000-luvulle tultaessa innovaatioparadigma oli suurin tieteellisen tutkimuksen rahoitusta saava paradigma. Paria vuosikymmentä aiemmin innovaatiot eivät olleet vielä läheskään yhtä suosittu organisaatioteoria. (Emt. 273–274.)

Suomessa innovaatioita ja innovaatioteorioita ovat tutkineet muun muassa Anu Kantola, Vesa Harmaakorpi, Antti Hautamäki, Hannele Seeck ja Anna Kuokkanen. Kantola on muun muassa vertaillut Suomen hallitusohjelmatekstejä aikavälillä 1979–2003, ja hänen havaintoihinsa kuului esimerkiksi kansallisen innovaatiojärjestelmän systemaattinen korostuminen vuosi vuodelta hänen tutkiessaan aihetta (Seeck 2012: 274–275). Harmaakorpi puolestaan toimii muun muassa innovaatiojärjestelmien professorina Lappeenrannan teknillisen yliopiston alaisessa Lahti School of innovation- korkeakoulussa. Hänen osaamisalaansa ovat käytännönläheisen innovaatiotoiminnan ja innovaatiopolitiikan tutkimus ja kehittäminen (LUT 2014). Hautamäki on filosofian tohtori ja vapaa tutkija, joka toimii konsulttia omassa yrityksessään, jonka toimialueena ovat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalvelut. Innovaatioiden parissa hän on työskennellyt 1980-luvulta saakka (Hautamäki 2014). Seeck ja Kuokkanen ovat erilaisiin johtamisteorioihin erikoistuneita tutkijoita, jotka yhdessä ovat myös tutkineet Suomen hallitusohjelmista nousevia organisaatio- ja johtamisparadigmoja. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi innovaatioteorioiden yleistymisen hallitusohjelmissä aina 1970-luvulta lähtien ja paria vuosikymmentä myöhemmin innovaatiot ovat alkaneet olla selkeämmin näkyvä paradigma. (Seeck 2012: 274.)

1990-luvun lopulta alkaen innovaatioteoriat ovat olleet myös Suomen hallitusohjelmassa selkeästi näkyvämpi paradigma. Hallitusohjelmissä innovaatiot on koettu keinoina kilpailukyvyyn parantamiseen, työllisyyden tukemiseen ja yhteiskunnan rakennemuutosten puoltamiseen. Esimerkiksi pääministeri Paavo Lipposen toisen hallituksen ohjelmassa todettiin seuraavanlaisesti 15.4.1999:

”Hallitus aktivoi kokeiluja uuden teknologian, uudenlaisen osaamisen ja uusien työmenetelmien käyttöönottamiseksi yrityksissä ja julkisessa palvelutuotannossa.

Hallitus edistää erityisesti sosiaalisia ja teknologisia innovaatioita osana julkisen sektorin palvelukulttuurin nykyaikaistamista” (Valtioneuvosto 2014).

Sana ”*innovaatio*” mainitaan hallitusohjelmassa kuusi kertaa, ja ”*innovatiivisuus*” kaksi kertaa. Samaisessa hallitusohjelmassa linjattiin myös, että Suomalaista tiedon ja osaamisen yhteistyöverkostoa vahvistetaan luomalla kattava *innovaatioverkosto*. (Valtioneuvosto 2014.)

Edellisessä, Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa, sana ”*innovaatio*” mainittiin peräti 28 kertaa ja ”*innovatiivisuus*” viisi kertaa. Innovaatiot yhdistettiin muun muassa Suomen aluekehitykseen, energiapolitiikkaan, teollisuuteen ja palveluihin sekä Suomen kehittämiseen kasvu-uralle (Valtioneuvosto 2011). Innovaatioilla on lähes samat tarkoitukset kuin Paavo Lipposenkin hallituksen aikaan: parantaa muun muassa koulutusjärjestelmää ja työllisyyteen liittyviä asioita, jotka heijastuvat kansalliseen kilpailukykyyn.

”Talouden kasvun ja elinkeinorakenteen uudistumisen kannalta keskeistä pitkällä aikavälillä ovat panostukset perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen sekä kehittämiseen. Vauhditetaan teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden integroitua kehittämistä sekä kaupallistamista ja käyttöönottoa.” (Valtioneuvosto 2011: 36.)

Kantolan (2006: 170) mukaan osaaminen, innovaatiot ja teknologia ovat keinoja, joilla valtio pyrkii vahvistamaan omaa kilpailukykyään. Valtiolle annetaan valmentajan asema, jolloin sen tarkoituksena on kehittää osaamista ja tietotaitoa: lopputuloksen odotetaan olevan tehokas kilpailuvaltio, jonka organisaatioissa työskentelevät työntekijät ja virkamiehet kykenisivät työskentelemään innovoiden ja tuottamaan uusia teknisiä ratkaisuja.

Kilpailukykykin oli innovaation ohella vielä pari vuosikymmen sitten yritysten sanavarastoon kuuluva termi. Kun nämä käsitteet siirtyivät myöhemmin myös politiikkaan ja valtionhallintoon, ne koettiin keinoina parantaa kansallista kilpailukykyä. Näin ollen Suomessa on kehitetty kansallista innovaatiojärjestelmää systemaattisesti 1990-luvun alkupuoliskolta saakka elinkeinoelämän, kansantalouden sekä maan eri alueiden kilpailukyvyyn ja uudistumisen vuoksi. (Seeck 2012: 275.)

2.3. Innovaation määritelmä

“Innovation is often given complex definitions. We prefer the simple one: ‘new ideas that work’.” (Mulgan 2007: 8.)

Kun innovaatioista, innovatiivisuudesta ja innovoinnista keskustellaan, on hyvä tietää mitä itse innovaatio-sanalla tarkoitetaan. Määritelmä ei suinkaan ole yksinkertainen tai objektiivisesti tulkittavissa, sillä se on usein riippuvainen kontekstistaan. Myös ajan hampaalla on sanan määritelmään vahva vaikutus. Edellä on yksi uusimmista ja seuraavana yksi alkuperäisimmistä määritelmistä:

“What we, unscientifically, call economic progress means essentially putting productive resources to uses hitherto untried in practice, and withdrawing them from the uses they have served so far. This is what we call ‘innovation’.” (Schumpeter 1989: 64.)

Joseph Schumpeter oli yksi varhaisimmista innovaatioteorioiden pragmaatikoista, jotka määrittivät innovaation käsitettä yritysmaailmassa. Hänen mukaansa innovaatio sisältää jatkuvasti uusien markkinoiden ja asiakassuhteiden luomista sekä uusien tarpeiden ja tuotteiden kehittämistä. Schumpeterin käsitys innovaatioista on hyvin koruton, ja innovaatioteorioiden yleistyessä tutkijoiden piirissä se on laajentunut ja saanut uusia ulottuvuuksia: innovaatiot ovat muun muassa laajentuneet yritysmaailman ulkopuolelta muillekin sektoreille ja tuoteinnovaatioiden lisäksi nykyisin kehitellään palveluinnovaatioita, sosiaalisista innovaatioista puhumattakaan. Innovaatio edelleenkin sisältää uusien markkinoiden ja asiakassuhteiden luomista, mutta keinot näiden saavuttamiseksi ovat kasvaneet. (Bason 2010: 33.)

Mulganin (2007: 8) määritelmä innovaatiosta ei nopeasti tarkasteltuna poikkea paljoakaan Schumpeterin innovaatiokäsityksestä, sillä myös Mulgan täsmentää innovaation sisältävän paljon kovaa työtä toteutuakseen. Innovaatio on selkeästi enemmän kuin paranneltu tuote tai palvelu, eikä se jää vain ideatasolle. Luovuus ja kehittäminen ovat selkeästi osa innovaatiota, mutta eivät yksin ole sitä. Myös Lemola (2009: 9) täsmentää, että innovaatiolla haetaan selkeästi enemmän taloudellista hyötyä organisaatiossa kuin vain esimerkiksi keksinnöstä tai parannellusta järjestelmästä tai tuotteesta. Innovaatiot

yleensä yhdistetään teknologisiin innovaatioihin (esim. Henry Fordin autojen valmistus liukuhihnalla), mutta niiden lisäksi tunnetuiksi ovat tulleet palveluinnovaatiot sekä sosiaaliset innovaatiot niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla.

On selvää, että sekä yksityisellä että julkisella sektorilla tarvitaan innovointia sekä innovaatioita. Innovaatioihin johtavat tekijät kuitenkin ovat erilaiset, koska nämä tarpeet ja tavoitteet kohtaavat sektorit motivoituvat myös eri tavoin. Molempien sektoreiden organisaatiot motivoituvat tavoitteiden ratkaisemiseen, mikäli sillä ratkaistaan jokin ongelma ja jos innovaatio edistää organisaation ulkoisia suhteita. Kuitenkin yksityisellä sektorilla yritykset ovat selkeästi kiinnostuneita voiton maksimoinnista, kun taas julkiset organisaatiot tavoittelevat muun muassa vaikuttavuutta toiminnalleen: miten saada tarkoin määritellyillä resursseilla aikaan mahdollisimman paljon, ja miten palvella tietyn segmentin sijaan mahdollisimman suurta ihmismäärää. (Koch & Hauknes 2005: 19.) Kun siis lähtökohdat kehittää innovaatioita näillä kahdella sektorilla ovat toisistaan poikkeavat, on selvää että innovaatiot ovat luonteiltaan erilaisia.

Julkisella sektorilla innovaation määritellään olevan askel kohti muutosta, joka vaikuttaa muuhunkin kuin itse organisaatioon. Muutos voi olla suppeampi tai laajempi, relevanttia on että se palvelee jotakin muuta kuin vain pelkästään itse organisaatiota. Julkisella sektorilla innovaatio voi olla oikeutettu vain lisätessään julkisarvoa laadussa, tehokkuudessa tai palvelussa. Tällöin kestävä kehitys ja johtamisen haasteet tulee huomioida käytäntöön sovellettaessa. Joidenkin innovaatioteoreetikkojen mielestä on erityisen tärkeää erottaa innovaatiot yleisestä organisaatiomuutoksesta, mutta toisten mielestä innovaatio on yhtä kuin muutos. (Hartley 2008: 199.) Nämä teoreetikot, jotka haluavat erottaa innovaatiot yleisestä innovaatiomuutoksesta, luonnehtivat ”sitä oikeaa” innovointia täysin alkuperäiseksi, hallitsevaksi ja perustavanlaatuisiksi muodonmuutokseksi organisaation ydintehtävien saralla (Moore & Hartley 2010: 54).

Lekhi (2007: 9) määrittelee innovaatioita kompleksisuuden kautta. Hän mukaansa termille ei ole yksioikoista vastausta. Kompleksisuus johtuu siitä, että innovaatiot harvoin etenevät lineaarisesti: niillä ei ole selkeää aloituskohtaa, jonka jälkeen ne etenisivät kohta kohdalta saavuttaen viimein lopullisen huipentuman, joka itse tuote tai palvelu. Inno-

vaation ”kulkusuunta” voi olla esimerkiksi lainemainen. Lekhi pitää edellä mainittua havaintoa tärkeänä, sillä hänen mielestään innovaatio ainakin joltain osin sosiaalisesti rakennettu ilmiö: niistä puhuminen ja niiden kehittäminen on tällä hetkellä trendikästä. Aidot innovaatiot saattavat olla naamioituja, jotta niitä ei suoraan nähtäisi ja kohdeltaisi innovaatioina.

Innovaatio ei tunne hierarkioita. Uusi idea voi tulla miltä tahansa organisaatiotasolta tai ulkopuoliselta taholta. Yleensä organisaatiot, jotka ovat avoimia ja ilmapiiriltään luovaa ajattelua edistäviä, ovat myös innovatiivisia. Avoimuudesta ja luovuudesta huolimatta innovaatioiden kohdalla on myös syytä varautua epäonnistumisiin. Organisaatio, joka pakottaa innovoimaan, todennäköisesti myös epäonnistuu innovaatioiden esille tuomisessa. Kuitenkin innovaatioiden kohdalla arvokasta on myös havaita ne asiat, jotka ovat johtaneet innovaation epäonnistumiseen: kun tiedetään, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät, autetaan myöhempiä innovaatioita menestymään paremmin. (Australian Government 2010: 5.)

Korpelainen ja Lampikoski (1997: 15) käsittävät innovaation käytännössä toteutuneeksi ideaksi. On huomioitava, että kaikki ideat eivät ole innovaatioita, vaan sen on tuotava organisaatiolle jotain konkreettista. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu karkeasti, minkä tyyppisiä innovaatioalueita on ja mitä niiden avulla käytännössä kehitetään. Taulukon kahta viimeistä innovaatioaluetta käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Taulukko 1. Innovaatiokäsitteen ulottuvuudet (Lampikoski & Korpelainen 1997: 15).

Innovaatioalue	Innovaatiokohde
Teollinen innovaatio	Uusi teknologia Uusi tuote tai palvelu
Kaupan innovaatio	Design, pakkaus
Palveluinnovaatio	Resurssien käyttö, hallinto
Sosiaalinen innovaatio	Prosessi Markkinointi

2.3.1. Palveluinnovaatiot

Apilon, Taskisen ja Salkarin (2007: 16) mukaan muun muassa globalisaatio pakottaa länsimaiset yritykset innovoimaan, koska tuotteiden valmistus siirtyy maihin, joissa kustannukset ovat alhaisemmat. Julkinen sektori tuottaa kansalaisilleen palveluja, ja tietyt palvelut on pakko tuottaa ympäri Suomea. Mikä siis saa julkisen sektorin organisaatiot innovoimaan ja miten se tapahtuu?

”Julkista sektoria kannustetaan nykyisin monilla keinoilla innovaatiotoimintaan. Julkinen sektori ei tuota markkinatuotteita, joten sen innovaatiotoiminnalla on yksityiseen sektoriin verrattuna erilaiset tavoitteet: se pyrkii mm. tarjoamaan kansalaisille aiempaa hyödyllisempiä julkisia palveluja. Tuottavuuden parantaminen on julkisenkin sektorin innovaatiotoiminnan tavoite.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014b.)

Innovaatioteorioissa puhutaan usein tuotekehittelystä, joka on kytköksissä yritysmaailmaan, mutta tuoteinnovaatioita kehitellään myös julkisella sektorilla: näitä ovat esimerkiksi IT-ala, terveydenhuoltoon tai teiden rakentamiseen liittyvät innovaatiot. Huomionarvoista kuitenkin on, että julkisella sektorilla teknologiset innovaatiot ovat usein kytköksissä *palveluihin*, joita kunta ja valtio pääasiallisesti tuottavat. Tällaiset innovaatiot yleensä rikkovat organisaatorajoja, sillä julkisella sektorilla tuotteet ja palvelut voidaan ostaa yrityksiltä. Palveluinnovaatioihin liittyy yleensä huomattavasti epävarmuutta, sillä sekä palveluntarjoajan että mahdollisten asiakkaiden määrä vaihtelee paljon.

Tästä syystä julkisella sektorilla olisikin hyvä erotella toisistaan palveluinnovaatiot sekä tuoteinnovaatiot, jotta niiden merkitykset säilyisivät selkeinä ja erillä toisistaan. (Hartley 2008: 199–200.)

”Palveluinnovaatio on uusi palvelu tai sellainen olemassa olevaan palveluun tehty uudistus, joka on pantu käytäntöön ja joka tuottaa hyötyä kehittäjälleen: tämä hyöty on tavallisesti seurausta siitä lisäarvosta, jonka uudistus tuottaa asiakkailleen. Ollakseen innovaatio uudistuksen täytyy lisäksi olla uusi, ei vain sen käyttöön ottavalle organisaatiolle vaan laajemmassa kontekstissa, ja sen täytyy sisältää jonkin toistettavissa tai monistettavissa oleva elementti.” (Hennala 2011: 38.)

Palveluita verrataan usein tuotteisiin, koska ne ovat pääpiirteittään toistensa vastakohtia. Yritykset tekevät paljon fyysisiin tuotteisiinsa liittyvää tuoteinnovaatiota, joten on katsottu tärkeäksi, että myös palveluiden osalla kyetään innovatiivisuuteen. Palveluiden kohdalla on huomioitava kolme perusominaisuutta: Ensinnäkin palvelut ovat *prosesseja*, jotka koostuvat asioiden sijaan tapahtumista. Toiseksi palvelut yleensä *tuotetaan ja kulutetaan* samanaikaisesti. Kolmanneksi palveluita kuvaillessa on huomioitava, että yleensä palvelutilanteeseen *osallistuu* myös itse palvelunsaaja eli asiakas. (Hennala 2011: 39; Grönroos 2000: 47.)

Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen samanaikaisesti hankaloittaa palvelun laadun ylläpitämistä, sillä jokainen palvelutilanne on erilainen. Tilannetta ei voi ennakoida etukäteen, vaikkakin palveluntuottaja on osittain tietoinen, mitä palveluprosessi pitää sisällään. Lisäksi suurin osa palveluprosessista on näkymätöntä ja tiedostamatonta. Prosessin näkyvin osuus on palvelun lopputulos: asiakas on tarvinnut palvelua ja lopulta saa sen. Huomionarvoista kuitenkin on, ettei se ole ainut asia joka niin sanotusti jää asiakkaalle ”käteen”. Asiakas automaattisesti tallentaa asiakaspalveluprosessit ja -tilanteet mieleensä, ja kun lopulta palvelu on suoritettu asiakkaalle, hän voi lopuksi todeta oliko se hyvää vai huonoa. (Grönroos 2000: 48.)

Nimenomaan asiakas on palvelun hyödyllisyyden tärkein arvioija, sillä tätä varten uusi innovaatio on kehitelty. Kuitenkaan kaikki palveluinnovaatiot eivät pääse asiakkaiden arvioitavaksi, sillä lukuisat innovaatiot vedetään sivuun jo ennen käyttöönottoa. Miksi? Syy voi olla se, ettei uutta palvelua koeta sittenkään tarpeelliseksi. Lisäksi sen voidaan

katsoa olevan liian kallis, sen hyötyjä ei pystytä todistamaan tai se aiheuttaa liiallisen muutoksen. Päätös innovaation hylkäämisestä voidaan tehdä siis jo ennen kuin asiakkaat pääsevät päättämään sen hyödyllisyydestä. Innovaatioita hylätään paljon osittain siitä syystä, että markkinat luovat kysyntää, joka heittelee paljon. Syvemmällä pinnan alla kuitenkin kytevät usein kulttuurilliset, perinteiset sekä sosiaaliset ja yhteisölliset tekijät, jotka aiheuttavat teknisten ja palveluinnovaatioiden hylkäämisen. (Taipale & Hämäläinen 2007: 22.)

Kun puhutaan palveluista, julkisella sektorilla niiden tuottaminen ja innovaatiot yhdistetään usein terveydenhuollon sektoriin, mutta käsite on laajenemassa muillekin palveluita tuottaville sektoreille. Puhuttaessa palveluntarjoajan ja asiakkaiden määrän vaihtelusta, tarkastellaan juuri julkisten innovaatioiden yhteiskunnallista asemaa. Yksityisellä sektorilla markkinat määrittelevät innovaation käyttöönoton ja hyväksynnän kilpailumekanismien kautta, ja kuluttajat jaetaan segmentteihin. Julkisella sektorilla uudet palvelumallit ja uudistukset ovat hyväksyttävissä joissain väestöosissa tai asiakkuusryhmissä ja toisissa taas eivät. Tämä ei ole ihannetilanne, mutta eriarvoisuutta pyritään minimoimaan: lainsäädännön avulla esimerkiksi kansalaisten epätasa-arvoa lisäävien julkisten palvelujen käyttöönottoa pyritään vähentämään. (Hennala 2011: 35, 40.)

Etu- ja arvopohjaisia erimielisyyksiä sekä epätasa-arvoa on mahdollista välttää myös innovoinnissa. Tämän ajatuksen pohjalta on tuotu esille *kestävän innovoinnin* (sustainable innovation) käsite. Kestävän innovoinnin periaatteiksi ovat nousseet muun muassa kestävä kehitys, ihmisten osaamisen kehittäminen ja kunnioitus eli osallistuva innovointi sekä kyky rikkoa ja uudistaa rajoja uusien innovaatioiden hyväksi. Lisäksi kestävän innovoinnin periaatteita ovat innovatiivinen johtaminen, joka on kannustavaa ja uudet innovaatiot mahdollistavaa sekä globaali innovointi, joka hyödyntää kaikkialle levittäytynyttä osaamista. Kestävän innovoinnin perusajatus on siis elämänlaadun parantaminen. Se velvoittaa yhteiskuntaa talouskasvuun, joka on kuitenkin vain kestävän innovoinnin väline, ei suora itseisarvo. Kasvu ja kehitys ovat kestäviä, mikäli ne tyydyttävät nykypäivänä ihmisten tarpeet, mutta eivät ole tulevaisuudelle haitallisia. Toisin sanoen kestävä kehityksen innovaatioista ei kärsi kukaan tänään – eikä huomenna. (Hautamäki 2007: 17–19.)

Teknologiset, eli palveluihin liittyvät, innovaatiot ovat teknologian kehittämisen ohella olleet suomalaisen innovaatiotoiminnan peruspilareita. Tämän ohessa haasteena on *sosiaalisen innovaatiotoiminnan* kehittäminen teknologian rinnalla. Kansallisten kehittämishaasteiden näkökulmasta huomio kohdistuu sosiaalisen kehittämisen vastuujärjestämissä, työelämän sekä yksilön kehityksen ja mahdollisuuksien takaamiseen. (VTT 2003: 21–22). Edellä mainituilla vastuujärjestämisillä voitaneen tarkoittaa kaikkia julkisia järjestämisjärjestelmiä, jotka ovat avainasemassa puhuttaessa sosiaalisista innovaatioista, joita käsitellään seuraavassa kappaleessa.

2.3.2. Sosiaaliset innovaatiot

“Our starting point for studying social innovations in the public sector is that social innovations take place in a specific environment in which different actors can be distinguished. These actors collaborate with each other in terms of sharing relevant resources in order to develop and implement new ideas, new ways of working or new ways of organizing.” (Bekkers, Tummers & Voorberg 2013: 5.)

Bekkers, Tummers ja Voorberg (2013: 5) näkevät julkisen sektorin *sosiaaliset innovaatiot* tehokkuuden, suorituskyvyn ja legitimitetin tehostajina puhuttaessa julkisen sektorin järjestämisjärjestelmien kehittämisestä. Edellä mainitun sitaatin ”actors” voitaneen nähdä eri julkisen sektorin toimijoina, jotka toimivat yhteistyössä keskenään. Toimijoista riippuen he voivat joko edistää sosiaalisten innovaatioiden kehitystä tai olla niiden esteenä. Sosiaalisten innovaatioiden edistäjiä tai esteitä voivat olla yhtäaikaaisesti esimerkiksi sosiaalinen ja poliittinen kenttä, jolla julkisen sektorin järjestämisjärjestelmät työskentelevät, hallinnollinen kulttuuri ja sen perinteet sekä erilaisten resurssien kohdentuminen julkisella sektorilla ja näiden resurssien ympärillä työskentelevien järjestämisjärjestelmien verkoston suhteen laatu.

Suomalaisessa yhteiskunnassa julkisen sektorin sosiaaliset innovaatiot yhdistetään palveluinnovaatioiden tavoin hyvinvointiin ja terveyteen liittyviin palveluihin, vaikka hyvinvointivaltiotamme voidaan jo yksistään pitää sosiaalisten innovaatioiden ketjuna. Usein sosiaalisten innovaatioiden ajatellaan olevan teknologisten ja ei-teknologisten aineiden kombinaatio, joissa eri tieteenalojen tietotaito kohtaa. Tämä johtunee todennä-

köisimmin siitä, että aiemmin innovaatioista keskustellessa keskityttiin pääosin teknologisiin innovaatioihin. (Hennala 2011: 36–37.)

Hämäläinen ja Heiskala (2004: 12) toteavat 1970-luvulta lähtöisin olevan, yksityistä sektoria ruotineen, maailmantalouden murroksen lähteneen haastamaan kahden viime vuosikymmenen aikana myös julkista sektoria ja kansalaisyhteiskunnan toimintamalleja sekä rakenteita. Heidän mukaansa muun muassa sosiaaliset innovaatiot ovat yksi avain Suomen yhteiskuntarakenteen kehittämiseen. Avaintekijänä on *innovatiivinen yritystoiminta* mahdollisimman monella sektorilla. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman Yritys-Suomen -palvelujärjestelmän lähtökohtana on yritystoiminnan lisääminen ja yrittäjän arjen helpottaminen. Kohteena ovat kaikki oman yrityksen perustamisesta kiinnostuneet henkilöasiakkaat aina kansainvälisille vesille pyrkiviin yrityksiin saakka. Suomi ei suinkaan ole ensimmäinen ja ainut valtio, joka on pyrkinyt tuomaan julkiset yrityspalvelut saman katon alle kaikenkattavaksi verkostoksi ja myös brändiksi. Esimerkiksi Irlannilla ja Virolla on omat julkisen sektorin ylläpitämät palvelukokonaisuudet kotimaisille yrityksilleen. Näille kahdelle ja Yritys-Suomelle yhteisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi kannustus yritystoiminnan lisäämiseen ja yritysten kansainvälistymiseen. Palvelujen kautta asiakkaat voivat myös saada tietoa ajankohtaisista uutisista ja tapahtumista. (Yritys-Suomi 2013; Enterprise Ireland 2014; Enterprise Estonia 2014.)

Myös Valtion tiede- ja teknologianeuvoston mukaan (2003: 25) 1990-luvun lama vaikutti voimakkaasti siihen, että Suomessa oli pitkään tarve kehittää ja lisätä nimenomaan teknologisia innovaatioita. Teknologiset innovaatiot ovat edistäneet sosiaalista kehitystä, mutta myös lisänneet tarvetta sosiaalisten innovaatioiden tuottamiselle kaikilla yhteiskunnan saroilla.

Sosiologi Risto Heiskalan (2003: 25–26) mielestä kaikki innovaatiot voidaan määritellä sosiaalisiksi: ensinnäkin yhteiskunnan mukaan määräytyy se, mikä koetaan innovaatioksi ja toisekseen millaiseksi innovaatioksi se mielletään. Toisekseen innovaatiot ovat väistämättä aina sosiaalisia siitäkin syystä, että uusien käytäntöjen tai tuotteiden uudelleenorganisointi heijastuu aina organisaation sisältä jopa koko yhteiskuntaan.

”Kaikki innovaatiot ovat sosiaalisia siinä mielessä, että ne muuttavat vallitsevia käytäntöjä. Tämän yleisen lähtökohdan puitteissa voidaan kuitenkin tehdä erotte- lu teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden välillä sen mukaan, onko innovaa- tion kohteena teknologinen vai sosiaalinen rakenne.” (Hämäläinen & Heiskala 2004: 46.)

Sosiaalisten innovaatioiden perspektiivi liittyy evoluutioteoreettisiin tarkasteluihin: huomionarvoista on muun muassa se, miten historian kuluessa ihmiset ovat oppineet uusia ja yleensä myös tehokkaampia tapoja toimia oman yhteisönsä hyväksi. Toisaalta, kun evoluutioteoreettista tarkastelua peilataan intressikamppailun näkökulmasta, on selvää sekin, etteivät sosiaaliset innovaatiot läheskään aina hyödytä kaikkia yhteisön jäseniä. (Heiskala 2006: 203.) Eriarvoisuuden tilanne on siis sama kuin julkisten palve- luinnovaatioiden kanssa, joita tosin pystytään lainsäädännöllä rajoittamaan.

Mulgan (2007: 34) täsmentää, että sosiaalisten innovaatioiden kehittämisen ohella on myös keskityttävä organisaatioiden parempaan johtamiseen. Ulkopuolisen silmin tämä saattaa näyttäytyä epäinnovatiivisena ja byrokraattisena toimintana. Julkisella sektorin jäykkyys ei ole vain huono asia, sillä innovaatiotoiminnassa vaaditaan huolellisuutta. Huolellisuutta vaaditaan erityisesti edellä mainitun eriarvoisuuden välttämiseksi ja ris- kien kartoittamiseksi. Kun organisaation johto pelaa, voidaan innovaatioitakin luoda.

Julkisen sektorin sosiaalisten innovaatioiden voidaan luokitella olevan lainsäädännöllii- siin, politiikkaan sekä erilaisiin organisaatorakenteisiin tai niiden toimintamalleihin liittyviä uudistuksia, joiden lähtökohtana on parantaa yhteiskunnan kapasiteettia eli suo- rituskykyä. Määritelmä on hyvin laaja, eikä sen siis voida yksinomaan sanoa tarkoitta- van hyvinvointi- ja terveydenhuoltosektoria, vaan sen tarkoitus on painottaa taloudelli- sia, teknologisia ja sosiaalisia parannuksia julkisella sektorilla. Sosiaalisia innovaatioita on siis mahdollista tarkastella myös heterogeenisinä verkostoina, joissa ihmisten välinen vuorovaikutus organisoituu sekä talouden että teknologian välityksellä. (Hennala 2011: 37; Kari 2007: 11.) Samaan lopputulokseen päättyy myös Vesterinen (2005: 136) kuvail- lessaan sosiaalisia innovaatioita: innovaation on kyettävä muuttamaan sosiaalisia käy- täntöjä ja kohotettava suorituskkyä, jotta siitä olisi hyötyä. Tämän kautta sosiaaliset innovaatiot tuottavat joko suoraan tai välillisesti taloudellista hyötyä.

Lemola (2009: 14) tarjoaa sosiaalisille innovaatiolle kolme näkökulmaa, joiden kautta niitä on helpompi käsittää: ensinnäkin sosiaalinen innovaatio voidaan nähdä yrityksen tai organisaation tuottavuutta ja kannattavuutta parantavana organisaation sisäisenä uudistuksena. Tästä esimerkkinä toimii muun muassa verkostotyyppinen organisaatio. Sosiaaliset innovaatiot voivat olla myös uudistuksia, jotka parantavat yrityksiä ja heidän asiakkaittensa tiedollisia tai asenteellisia edellytyksiä uuden teknologian käyttöönottamiseksi.

Toiseksi, sosiaalinen innovaatio voi olla taloudellis-yhteiskunnallinen kokonaisuus, joka kytkeytyy esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin toimintatapojen ja suhteiden muutoksiin. Tällaiset innovaatiot vaikuttavat lainsäädäntöön ja viranomaissääntelyyn, organisaatorakenteisiin sekä niiden toimintamalleihin: niiden tarkoituksena on siis parantaa suorituskykyä yhteiskunnassa. (Lemola 2009: 14.)

Kolmanneksi sosiaalisilla innovaatioilla voidaan luonnollisesti tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä muihin julkisiin palveluihin liittyviä uudistuksia. Sosiaalinen innovaatio tuottaa tällöin lisäarvoa yksilön tai yhteisön hyvinvoinnissa, terveydessä tai sosiaalijärjestelmässä. Tällöin innovaatiot saattavat koskea muun muassa lainsäädäntöä tai palveluja. Sosiaalisen innovaatiotoiminnan tarkoituksena voi olla esimerkiksi sähköisen asioinnin parantaminen tai kehittää palvelujen saatavuutta alueilla. (Emt. 14.)

2.4. Sähköinen hallinto ja sen palvelut julkisen sektorin innovaationa

Kuten aiemmin todettiin sosiaalisista innovaatiosta kerrottaessa, voidaan suomalaista hyvinvointivaltion järjestelmää kutsua sosiaalisten innovaatioiden ketjuksi. Erityisesti *sähköistä hallintoa* (eGovernment) voitaneen pitää tärkeänä julkisen sektorin innovaationa, koska se muuttaa julkishallinnollista organisaatiokulttuuria esimerkiksi siten, miten päätöksiä tehdään, ja sen tarkoituksena on parantaa tiedonkulkua ja kasvattaa julkishallinnon palvelujen tehokkuutta ja suorituskykyä. (Lohmeier 2013: 149.)

”Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen hallinnossa tarjoaa mahdollisuuksia toimintatapojen ja -prosessien tehostamiseen rakenteiden uudistamiseen sekä

palvelutuotannon tuottavuuden ja laadun parantamiseen. Sähköisen hallinnon avulla pyritään keventämään ja joustavoittamaan toiminta- ja vuorovaikutusprosesseja.” (Anttiroiko 2002: 3.)

Yksinkertaistettuna sähköisen hallinnon tarkoituksena on valtion viranomaisten asiankäsittelyprosessien automatisointi eli digitalisointi. Päämääränä on julkisen hallinnon laadun ja palvelevuuden tehostaminen sekä julkishallinnon tuottamien palveluiden laadun ja tuottavuuden edistäminen. Asiakaskeskeisyyden ydintavoitteena on julkishallinnon ja sen keskeisten sidosryhmien tietojärjestelmien yhteensovittaminen. Tarkoituksena on monilta osin automatisoida asiankäsittelyprosessit ja samalla välttää tiedon kopiointia ja sen päällekkäisyyttä. Esimerkiksi julkishallinnon portaaleissa julkaistava informaation pitäisi tuottaa ja ylläpitää vain kerran. (Akselin, Hirvonen & Kuivalahti 2006: 5.)

Sähköisen hallinnon käsitteen voi tiivistää sisältävän seuraavanlaisia ominaisuuksia:

1. tieto- ja viestintäteknologia helpottaa ja nopeuttaa kansalaisten, järjestöjen sekä yritysten tarvittavan tiedon saatavuutta, mikä samalla tehostaa eri toimijaryhmien välistä vuorovaikutusta.
2. palvelujen laatu paranee niiden nopeutuessa, samoin niistä tulee tehokkaampia ja taloudellisempia.
3. tieto- ja viestintäteknologia tarjoaa kansalaisille mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa.
4. hallinnon sisäiset prosessit tehostuvat, samoin myös hankintojen menettely ja hallintasuhteiden hoitaminen hoituvat tehokkaammin. (Akselin yms. 2006: 3).

Kuten muussakin julkishallinnossa, myös sähköisessä hallinnossa on otettava huomioon hyvän hallintotavan toteutuminen. Hyvä *laadunhallintatapa* muodostuu niistä säännöksistä ja suosituksista, joilla pyritään varmistamaan viranomaisten tieto- ja verkkoinfrastruktuurin toimivuus ja lainmukaisuus jokapäiväisessä toiminnassa. Laadunhallinnan kannalta keskeisiä tekijöitä ovat informaatio- ja viestintäjärjestelmien laatuvaatimusten

määrittely ja ylläpito sekä viranomaisten ohjelmistojen laadunvarmistus, jolla tarkoitetaan edellä mainittujen järjestelmien lainmukaisuutta. (Ihalainen 2010: 85.)

Sähköisen hallinnon pyrkimys on olla avoin, läpinäkyvä, luotettava ja kansalaisten saatavissa. Se pohjautuu sähköisiin rekistereihin, asiakirjoihin ja dokumentteihin sekä kuvamateriaaleihin, ja kansalaisten on voitava luottaa tähän järjestelmään ehdottomasti. Eurooppalainen tietosuojalainsäädännön direktiivin 95/46/EY (tietosuojadirektiivi) tarkoituksena on poistaa tietojen vapaan liikkuvuuden esteet siten, ettei se kuitenkaan uhkaa kansalaisten tietosuojaa: direktiiviä sovelletaan kaikkiin niihin toimintoihin, joissa ollaan tekemisissä henkilötietojen keräämisessä, säilyttämisessä ja luovuttamisessa. (Emt. 2010: 85–86.)

Sähköisten palvelujen tuottajana Suomi kuuluu Euroopan unionin parhaimmiston: esimerkiksi vuonna 2009 Suomi oli sijalla seitsemän kehittyneiden sähköisten palvelujen tuottajana. Vertailututkimuksessa kriteereinä olivat kahdentoista kansalaispalvelun ja kahdeksan yrityspalvelun tarjonta verkossa sekä verkkopalvelun kehittyneisyys, jolla tarkoitettiin sitä, kuinka pitkälle kansalainen tai yritys voi palvelua käyttämällä hoitaa asiansa. Pisimmälle viedyt palvelut ovat proaktiivisia, jolloin kansalaista tai yritystä ei vaivata juuri ollenkaan. Esimerkki tällaisesta sähköisestä palvelusta on esimerkiksi esitäytetty veroilmoitus. Verkkopalvelun kehittyneisyyden lisäksi tarkasteltiin muun muassa käyttäjälähtöisyyttä. (Valtiovarainministeriö 2009.)

Seuraavana vuonna Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti ja DTi tekivät Euroopan komissiolle raportin (eGovernment benchmark survey), joka käsitteli Euroopan unionin jäsenien julkisten sähköisten palvelujen parhaimmistoa. Suomen kohdalla parhaimmaksi käytännöksi (best practice) oli taas mainittu esitäytetty veroilmoitus vero.fi:ssä, mutta myös Suomen tullin sivuilta löytyvä sähköinen palvelu ulkomaisille yksityisille ja yrityksille tullauksiin liittyvissä asioissa sekä Kansaneläkelaitoksen sosiaaliturvaetuuksien hakemiseen ja myöntämiseen liittyvät sähköiset palvelut. (Euroopan komissio 2010: 217.)

Huolimatta siitä, että suomalainen sähköinen hallinto on ollut hehkutuksen kohteena eurooppalaisessa vertailussa, Syväjärvi (2011: 181) löytää aiheeseen liittyen parannettavaa. Hänen mukaansa sähköisen hallinnon perimmäinen olemus on edelleen huonosti määriteltä: tarvitaan vielä lisää tutkimusta ja vertailua aiheesta, uusia malleja sekä indikaattoreita sähköisestä hallinnosta, jotta sähköisen hallinnon perimmäistä olemusta olisi mahdollista ymmärtää paremmin.

”Julkista johtamista on varmasti perusteltua tarkastella kokonaisvaltaisesti ja kuten tunnistettua, niin julkisen johtamiselle löytyy sähköisyyden aikakaudella todella monia solmukohtia tai ’yleisöjä’. Mutta samalla johtamista ja erityisesti julkista johtamista koskevien analyysien on kuitenkin kokonaisvaltaisuudessaan aidosti kohdennuttava, jotta sähköisen hallinnon ja hallinnon haasteet julkiselle johtamiselle saadaan sekä syvällisemmin esiin että sille asetetut odotukset paremmin lunastettua.” (Syväjärvi 2011: 182.)

Alla olevassa taulukossa on laatikoitu sähköisen hallinnon hyötyjä nopeuden, laadun ja erilaisuuden mukaan. Esimerkiksi sähköiset palvelut voidaan nähdä perinteisiä, kasvokkain tapahtuvia, palveluita tehokkaampina ja nopeampina, kun asiointi on mahdollista suorittaa esimerkiksi kotoa käsin: kansalaiselle ei koidu tästä matkustuskustannuksia ja hän voi toimia asiansa suhteen mihin kellonaikaan tahansa.

Taulukko 2. Sähköisen hallinnon hyödyt ja perustelut (Ihalainen 2010: 100).

Hyödyt	Perustelut	
Nopeampia palveluita	Nopeammat siirtymät alhaisemmilla kustannuksilla	<ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden nopeammat prosessointijat - Matkustuskustannuksista säästöjä - Toimistotilojen säästöt - Työvoimasäästöt - Paperittomuus
Parempia palveluita	Non-stop hallinto	<ul style="list-style-type: none"> - 24/7 palveluita - Standardit yhdenmukaisia - Tärkeistä tiedoista varmistukset, backup - Helppo kirjautua palveluihin - Tieto helposti haettavissa
Erilaisia palveluita, uusia mahdollisuuksia	Palvelut integroidaan sähköiseen demokratiaan	<ul style="list-style-type: none"> - Erilaisten palveluiden integroitavuus - Kansalliset ja kansainväliset tasot - Äänestys-mahdollisuus
Turvallisia palveluita	<ul style="list-style-type: none"> - Pääsy - Saatavuus - Rehellisyys - Identity - Luottamuksellisuuden turvaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Pääsyn hallinta - Tiedon suodatus käyttö-oikeuksien mukaan - Aika- ja paikkasidonnaisuuden poistaminen - Tiedon turvaaminen ja säilyttäminen - Autentikointi- ja identifikointi-palvelut

Mikäli ympärivuorokautisten palvelujen, asiakasorientoitumisen ja interaktiivisuuden voidaan katsoa muodostuneen eräänlaisiksi normeiksi, muuttavat nämä asiat kansalaisyhteiskunnan käsitystä julkisesta hallinnosta. Liikanen (2008: 68–70) uskoo asiakastyytyväisyyden lisäksi elektronisten uudistusten edesauttavan julkishallintoa muuttamaan itseään tuottavammaksi ja myös vaikuttamaan työntekijöiden tyytyväisyyteen. Hän myös kuitenkin toteaa, ettei julkishallinnon laittaminen Internetiin suoraan ratkaise kaikkia ongelmia: muutoksien eteenpäin viemisessä on entistä enemmän otettava huomioon muun muassa työntekijöiden sosiaalinen pääoma ja johtotason on työskenneltävä samalla yhteistyössä alempien virkamiesten kanssa. Tällaisessa kehitystyössä erityisen tärkeää on tukea innovatiivista ajattelua.

Suomalaista tietoyhteiskuntaa halutaan rakentaa siten, että sen hyödyt tulisivat mahdollisimman laajalti kaikille kansalaisille mahdollisiksi ja sähköisen asioinnin odotetaan

tulevan luonnolliseksi osaksi ihmisten elämää. Erilaisten sähköisten palvelujen kautta asiakkaiden itsepalvelu lisääntyy, ja muun muassa mobiililaitteiden kehitys mahdollistaa palvelujen käytön riippumatta ajasta tai fyysisestä sijainnista. Sähköisen hallinnon kehittämisessä halutaan huomioida kokonaisvaltainen tavoite uudistaa julkishallintoa, jonka tavoitteena on tuottaa entistä parempia palveluja. (Tietoyhteiskuntaneuvosto 2005: 87–88.)

3. VERKOSTOJOHTAMINEN JA SEN ULOTTUVUUDET

”Perinteisen johtamis- ja ohjaustapojen merkitys ja voima vähenee. Yhä harvemmin kuulee puhuttavan hierarkioista, toimivallanjaosta, kontrolloinnista tai valvonnasta. Sen sijaan verkostot, joustavuus, luottamus ja motivointi valtaavat alaa niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin hallinnasta puhuttaessa. Johtajuus on ennen kaikkea yhteistyökykyä ja muuttaa jäykkiä rakenteita avoimiksi.” (Eerola 2005: 13.)

Edellistä pääkappaletta mukaillen tämä, kolmas pääkappale, käsittelee muun muassa *verkostojohtamisen* merkitystä organisaatioiden nykytoiminnan ja menestymisen kannalta. Verkostojen lisäksi käsitellään myös innovatiivista johtamista.

3.1. Verkoston määritelmä

Verkosto on näennäisesti hyvin yksinkertainen sana, mutta sillä on monia eri merkityksiä puhumattakaan siitä kuinka eri tavalla ihmiset tilanteesta riippuen sanan käsittävät. Lisäksi verkosto-sanaa käytetään monessa eri yhteydessä, joten on hyvä täsmentää, mitä sillä tässä tutkielmassa tarkoitetaan. Kielitoimiston sanakirjan (2004: 544) mukaan verkosto muun muassa tarkoittaa yhteen liittyneiden ja keskenään tiiviissä yhteydessä olevien henkilöiden, yhteisöjen tai muiden vastaavien muodostamaa kokonaisuutta. Tämä on määritelmä, josta lähdetään liikkeelle: tässä tutkielmassa verkosto muodostuu julkisen sektorin organisaatioista.

Verkostoituminen on ollut 1990-luvulta alkaen suomalaisissa organisaatioissa kehittämistoiminnan yksi tärkeimmistä toimintaperiaatteista, ja tuolloin verkostojen muodostaminen lähtikin hurjaan kasvuun. Verkostoitumisen tutkiminen on noussut keskeiseen asemaan sekä taloudellisessa toiminnassa että alueellisessa kehittämisessä ja niitä koskevassa tutkimuksessa. (Linnamaa & Sotarauta 2001: 60–61.) Lisäksi verkostotutkimuksella on kytköksiä muuhunkin yhteiskunnalliseen tutkimukseen: ensimmäisenä traditiona on sosiologinen verkostotutkimus, jossa menetelmänä käytetään sosiologista verkostoanalyysia. Toisena mainittakoon toimintapolitiikan kehittämisen verkostot, joissa on tutkittu poliittisen tutkimuksen menetelmiä. Kolmantena suuntauksena, ja täs-

sä tutkielmassa relevanttina, on julkisen hallinnon palveluntuotanto verkostoissa ja näiden verkostojen johtaminen. (Nykänen 2010: 77.)

Verkostoksi voidaan määritellä useamman organisaation toiminta, joka perustuu sosiaalisille suhteille ja yhteisille tavoitteille. Verkoston syntymiseen tarvitaan yhteisiä tarpeita ja intressejä, jotka kaikki verkoston jäsenet jakavat. Yhteistyö ei tällöin perustu siihen kenellä on eniten valtaa sanella asioiden kulkusuunta, vaan tärkeää verkostoille on luottamus sekä lojaalius verkoston sisällä ja yhteisen hyvän hakeminen. (Eerola 2005: 105.)

Saarivirta (2008: 221) korostaa sosiaalisten suhteiden lisäksi *sosiaalista pääomaa*, jota verkostot luovat. Verkostossa syntyvä sosiaalinen pääoma voidaan katsoa arvoksi, jolla on tietyt normit. OECD:n (2001: 40) raportin mukaan sosiaalisen pääoman kolme ominaispiirrettä ovat seuraavat: 1) se on sidoksissa useaan henkilöön, ei vain yksittäiseen henkilöön, 2) se on julkishyödyke, joka jaetaan ryhmän kesken ja 3) se tuotetaan yhteiskunnallisena investointina. Toisin sanoen sosiaalinen pääoma jaettua ja sitä voi lisätä verkostotoiminnalla. Eerola kiteyttää verkostojatteluun seuraavasti:

”Verkostoon osallistumisen edellytyksenä on yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Verkostoon osallistumisen lisäarvo tulee yleisesti nähdä niin suureksi, että näitä pelisääntöjä noudatetaan, vaikka ne poikkeaisivat traditionaalisista käytännöistä ja toimintakulttuurista.” (Eerola 2005: 107.)

Linnamaa ja Sotarauta (2001: 62) painottavat, ettei verkosto ole uusi nimitys yhteistyölle, vaikka verkostomainen toiminta siihen perustuukin. Verkostoissa yhteistyö on luonteeltaan hieman erilaista kuin esimerkiksi hierarkkisissa tai markkinasuhteisiin perustuvissa organisaatioissa. Verkostoitumisella pyritään vastavuoroisuuteen ja mahdollisimman ei-hierarkkiseen vuorovaikutustoimintaan, jossa toimijoiden riippuvuus toisistaan lisääntyy. On tärkeää, että toimijat ovat toisistaan riippuvaisia ja että itse riippuvuus tunnustetaan, sillä se on yksi edellytys verkoston syntymiselle.

Yhteistyön avulla yksittäisen organisaation ei tarvitse omata kaikkia resursseja, kun muiden organisaatioiden kanssa niitä yhdistämällä saadaan aikaan tarvittava verkosto. Parhaimmillaan yhteistyön avulla voidaan päästä toteuttamaan sellaisia asioita, jotka eivät olisi mahdollisia ilman muuta verkostoa. Organisaatioiden voidaan siis verkosto-

jen avulla katsoa pyrkivän joko uusien resurssien saavuttamiseen tai jo olemassa olevien säilyttämiseen ja hyödyntämiseen muiden resurssien avulla. (Vuorinen 2005: 85.)

Verkosto pyrkii aina laajenemaan, sillä se on luonteeltaan ekspansiivinen. Vahvassa ja menestyvässä organisaatiossa on aina paljon kasvuvoimaa, joka ei rajoitu pelkästään organisaatioon itseensä, vaan myös muihin verkoston osiin: tiimeihin, kumppaneihin ja asiantuntijaverkostoihin. Kasvuvoiman mukana myös innovaatio- ja tuloskyky kasvavat. Ilman spontaaniutta, luomiskykyä ja itsenäisyyttä verkosto on hampaaton, sillä ilman näitä ominaisuuksia verkosto ei selviä ympäristöstä, jossa tarvitaan muuttuvassa ja innovaatioita vaativassa ympäristössä. (Ståhle yms. 2000: 119.) Erityisesti itsenäisyys on tärkeä siksi, että on osattava muodostaa luotettava verkosto, joka kykenee suorittamaan itselleen asettamat tavoitteet.

Toiset tutkijat kokevat, että verkoston on mahdollista syntyä vain täydellisestä eri osapuolten välisestä riippuvuudesta, jossa kirjalliset sopimukset ovat toisarvoisia. Edellä mainittu väite verkostosta, joka on tehokas sen muodostuessa tarkoin valituista kumppaneista, on siis joidenkin tutkijoiden mielestä epäaito ja sen mahdollisuudet huteralla pohjalla. Esimerkiksi Stoker (1995: 59) toteaa, että verkostotoiminnan kautta organisaatiot oppivat yhteistyötä ja tunnistavat paremmin yhteisen riippuvuutensa. Yhteistyön kuuluisi perustua tällöin solidaarisuuteen, lojaaliuteen ja luottamukseen sekä koko verkoston tukeen. Stoker siis linjaa, että riippuvuutta osapuolten välille ei verkostossa voi pelkällä sopimuksella tehdä, vaan se syntyy aidosta luottamuksesta ja muista sosiaalisista tekijöistä.

Lemola (2009: 86) kiteyttää lisää verkostojen ominaisuuksia, joista julkishallintoon parhaiten soveltuvimpia ovat seuraavat verkostojen peruspiirteet:

1. Verkostojen muodostuksessa taloudelliset syyt, esimerkiksi liiketoimintakustannusten minimointi, on harvoin motivaation lähteenä. Verkostojen syntyyn ja kehitykseen vaikuttavat ennemminkin voimavarojen kehittäminen sekä markkina-asemien vahvistaminen. Vaikka julkinen sektori ei olekaan voittoa tavoitteleva hallintokokonaisuus, on tätä kuvailua mahdollisuus soveltaa siihen.

2. Verkostoja on monenlaisia: toiset ovat epävirallisempia ja toiset taas muodollisempia, jolloin ne voivat sisältää esimerkiksi sisäisesti organisoituja hierarkiasuhteita. Edellä kuvailtiin tutkijoiden erilaisia käsityksiä siitä millaisia verkostot ovat. Stoker linjasi verkostojen luomisen edellyttävän ehdotonta, luonnostaan tulevaa luottamuksellisuutta. Juuri tällä tavalla syntyvien verkostojen voidaan katsoa olevan epävirallisempia ja muodollisia verkostoja taas ovat ne jotka syntyvät sopimuksin.
3. Verkostojen osapuolet ovat riippuvaisia toistensa voimavaroista, joiden takia verkosto on alun perin luotukin: verkostoissa sen jäsenten olemassaolo ei ole vain niitä itseään varten, sillä olemassaolon tarpeellisuus määräytyy suhteessa muuhun verkostoon.

Lemolan ja muiden tutkijoiden tapaan verkostoja luonnehtivat myös Conway ja Steward (2009: 86–87), mutta he ottavat mukaan myös innovaationäkökulman. Muun muassa verkoston koko, tiheys, moninaisuus, avoimuus ja stabiilius ovat ominaisuuksia, joilla on merkitystä innovaatioiden luomisen kannalta. Esimerkiksi paljon eri toimijoita sisältävä verkosto on pientä verkostoa parempi altistuessaan enemmän ja useammin uusille asioille.

Verkoston tiheydellä tarkoitetaan verkoston sisällä olevien toimijoiden kytkeytyneisyys toisiinsa: tiiviit verkostot levittävät tietoa ja hyödyntävät sitä nopeammin, mutta ovat väljiä verkkoja tehottomampia uuden tiedon kartoittamisessa. On ilmeistä, että tiivis verkosto sisältää paljon potentiaalia, mutta ei itsessään ratkaise tasaista tiedon kulkua ja verkoston kehittymistä. (Conway & Steward 2009: 86.)

Moninaisuus kuvailee verkostossa toimivia yksilöitä, organisaatioita ja sitä, mille sektorille organisaatiot sijoittuvat. Mitä moninaisempi verkosto on, sitä todennäköisemmin se saavuttaa uudenlaista tietämystä ja näkökulmia. Nämä ominaisuudet lisäävät innovatiivisuutta ja uusia innovaatioita. (Emt. 2009: 87.)

Avoimet verkostot toimivat kontrastina suljetuille verkostoille. Avoimuutta tai sulkeutuneisuutta määritellään sen mukaan, missä määrin verkoston toimijat ovat toisiinsa yhteydessä. Avoimet verkostot, jotka usein assosioidaan samaan kategoriaan luovuuden ja innovatiivisuuden kanssa, helpottavat tutkimustulosten ja luovuuden syntyä, kun taas sulkeutuneiden verkostojen toiminta voi johtaa "tietämättömyyden suohon". (Conway yms. 2009: 87.)

Stabiilius eli vakaus ei välttämättä ole verkostolle hyvä ominaisuus. Vakaat verkostot saattavat toimia oikeasti verkostomaisesti vain ajoittain, mikä mitä todennäköisimmin johtaa epäinnovatiivisuuteen. Saumattomasti toimivia verkostoja paremmin kuvaa dynaamisuus: verkostoon osallistuvien määrä ja sen tiheys saattavat vaihdella ajasta ja tilanteesta riippuen paljonkin. (Emt. 2009: 87.)

Conwayn ja Stewardin luonnehdinnat verkostoista kytkevät ne vahvasti innovaatioiden kanssa yhteen. Innovaatioiden ilmentymistä ja muotoutumista on helpompi käsittää pohtimalla niitä verkostonäkökulmasta. Verkosto, olipa kyseessä sitten tarkoin muodostettu tai vähemmän tarkkaan määriteltä, luo sellaisen tilan, mahdollisuuksien kanavan sekä ajankohdan, jolloin innovaatioita parhaiten syntyy. (Conway yms. 2009: 88; Law & Callon 1992: 21.)

3.2. Verkostojohtaminen

“Verkostomaisen toiminnan ydinkäsite on itseorganisoituminen. Ilman sitä yrityksellä ei voi olla turbulenssissa tarvittavaa kilpailukykyä, nopeutta ja innovatiivisuutta. Itseorganisoituminen syntyy ainoastaan kaaoksen, tai voimakkaan tasapainottomuuden pohjalta. Kontrolli ja hallinta ei sitä koskaan tuota. Lantin toinen puoli on kuitenkin siinä, että innovatiivisuus ei koskaan kiteydy tuotteiksi ja innovaatioiksi markkinoille ilman järjestelmällisyyttä ja selkeitä, tuotantoon, palveluun ja johtamiseen liittyviä järjestelmiä.” (Stähle yms. 2000: 120.)

Edellä olevaa sitaattia mukaillen voidaan todeta, että verkostot tarvitsevat omanlaista johtamistaan. Hyvin laajasti kuivaillen *verkostojohtaminen* on verkoston vahvuuksien parantamista ja sen yhteistyön vahvistamista sekä tavoitteiden saavuttamista. Yhtäältä verkostojohtaminen on siis olemassa olevan verkoston uudistamista ja toisaalta verkos-

ton eri osapuolten yhteistyön parantamista. Uudistaminen sisältää muun muassa verkoston toimijoiden ja resurssien ylläpitoa, mutta myös muutoksen eteenpäin viemistä. Yhteistyön parantaminen sisältää sellaisia toimintoja, jotka helpottavat verkoston välisten toimijoiden yhteistyötä, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. (Järvensivu & Möller 2008: 6.)

Ståhlen ja Laenton (2000: 123) mukaan verkostoituminen syntyy kaaoksesta joka johtaa itsestään uuteen järjestykseen. Verkoston järjestäytyminen ei voi kuitenkaan tapahtua milloin tahansa, vaan tiettyjen niin sanottujen kiteyttämispisteiden aikaan. Kiteytymiskohdalla tarkoitetaan pääosien kolmea seuraavaa kohtaa: 1) On olemassa tiettyjä aikoja, jolloin systeemin on tehtävä valintoja (systeemi voi olla esimerkiksi organisaatio); 2) näitä valinta-aikoja tai niiden lopputuloksia ei voida ennustaa etukäteen ja 3) valinnat luonnollisesti ovat peruuttamattomia.

Verkoston johtamisessa nämä kiteyttämispisteet ovat tärkeitä. Yksinkertaistettuna kyse on siitä, milloin on aika tehdä päätöksiä ja milloin olla tekemättä niitä. Toisaalta päätöksen tekemättä jättäminen on jo päätös sinänsä. Organisaatioiden tehdessä päätöksiä niiden on huomioitava olevansa kumppaneita, joina päätökset tehdään. Aalto yliopiston professori Erkki Ormala kuvaili oikeiden päätösten tekemistä oikealla hetkellä toimiessaan Nokian teknologiajohtajana: hän kuvaili asiaa käsitteellä ”feeling the pulse of the business”. Organisaation sydämen sykkeen mukaan siis toimitaan ja eletään. (Emt. 2000: 124). Onko edellä mainittu ”pulssin tunteminen” mahdollista julkisella sektorilla ja erityisesti julkisessa yrityspalveluverkostossa? Miksei, pyrkiväthän julkiset organisaatiot tänä päivänä yhä enemmän johtamaan toimintaansa yritysmaailmasta oppia otamalla. Verkostojohtamisessa tarvitaan sensitiivisyyttä, ja päätökset on ajoitettava oikeaan saumaan ja niiden on myös oltava kaikkien etuja ajavaa. Organisaatio ei voi verkoston sisällä toteuttaa omaa politiikkaansa ja runnoa päätöksiään läpi niin, että systeemi kärsii.

Verkostojohtamisessa on huomioitavaa, että sen vaikutuspiiri ulottuu niin sanotun laajennetun organisaation sisään, jossa yksittäisellä organisaatiolla voi olla vaikutusvaltaa muihin verkostoon integroituneisiin. On siten todettava, että verkostot voivat olla hierarkkisia siinä mielessä, että yhdellä organisaatiolla voi olla enemmän vaikutusvaltaa

kuin muilla. Verkostojohtamisessa on kuitenkin lähtökohtaisesti huomioitava, että kysymys on eri organisaatioiden muodostamasta kokonaisuudesta, jossa auktoriteeteilla ja vallalla pelaaminen eivät toimi samalla tavalla kuin organisaation sisällä. (Vesalainen 2013: 40.)

Jackson ja Stainsby (2000: 13) listaavat monien muiden tutkijoiden ohella yhdeksi verkostojohtamisen tärkeimmäksi ominaisuudeksi luottamuksen rakentamisen. Lisäksi on huomioitava, että verkoston sisällä kommunikoinnin on voitava olla avointa ja informaation verkoston sisällä kuljettava: esimerkiksi eri toimijoiden verkoston sisällä on voitava tietää mitä toiset organisaatiot keskenään tekevät. Myös verkostojohtamisessa korostuu innovaationäkökulma, sillä verkostossa on oltava luova ja luoda tulevaisuudelle suuntaa. Samoin on kyettävä löytämään toimintatapoja, jotka kannustavat verkostossa toimivia organisaatioita toimimaan yhteistyössä.

Verkostojen johtamisen vastakohtaksi voi nimetä hierarkkisen tavan johtaa organisaatiota. Alla olevassa kaaviossa on vertailtu hierarkian ja verkoston välisiä eroja. Erot on tehty varsin mustavalkoisiksi, jotta selkeästi kävisi ilmi näiden kahden erilaiset tavat johtaa organisaatiota.

Taulukko 3. Hierarkkisen ja verkostomaisen organisoitumisen vertailu (Eerola 2005: 105).

	HIERARKIA	VERKOSTO
Kommunikaation keinot	Rutiinit	Suhteet
Luottamus	Pieni merkitys; resurssien hallinta oleellista	Suuri merkitys
Ilmapiiri ja tunnelma	Virallinen, byrokraattinen	Avoin, molemminpuolinen hyöty
Joustavuus	Matala	Korkea
Konfliktin ratkaisumenetelmä	Havainnollinen määräys; valvonta	Vastavuoroisuuden normi; huoli hyvämaineisuudesta
Omistusoikeudet ja resurssit	Tiukasti kontrolloituja	Usean eri toimijan hallussa

Hierarkian avulla organisaatiossa on mahdollisuus luoda tehokkaat rutiinit: tämä on tietyllä tapaa hyvä asia, sillä rutiinien ansiosta tuotetaan esimerkiksi palveluita tasaisella laadulla ja tehokkaasti. Haittapuolena kuitenkin on, että hierarkkinen organisaatio harvoin on joustava, ja mahdollisuus reagoida nopeasti muutoksiin käytössä olevilla resursseilla on hankalampaa. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 6.)

Sen sijaan verkoston vahvuus on sen joustavuus. Toimijoiden välinen suhde perustuu luottamukseen ja sitoutumiseen ja kukin toimija on lähtökohtaisesti autonominen. Siksi sellaiset hierarkkisille organisaatioille tutut termit kuin ”kontrolli”, ”organisointi” tai ”johtava” eivät ole niitä, joista organisaatiota kantava voima lähtee. Verkostossa osapuolet eivät voi suoraan kontrolloida toisiaan, ja täydellisen kontrollin organisaatio voi saada vain itsestään. Verkostojohdaminen tapahtuu vuorovaikutteisten suhteiden kautta verkoston eri toimijoiden välillä. (Järvensivu yms. 2010: 6; Järvensivu & Möller 2008: 19.)

”Verkostotyön keskiössä on kaksi käsitettä: luottamus ja sitoutuminen. Keskinäinen luottamus ihmisten, yksilöiden ja organisaatioiden välillä edistää tiedon liikumista ja mahdollistaa yhteisen oppimisen, uusien näkökulmien avaamisen ja kaikkia osapuolia – myös asiakkaista – hyödyntävien ratkaisujen kehittämisen. Keskinäinen luottamus edistää yhteistyökumppaneiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Luottamus ja sitoutuminen myös ruokkivat toinen toisiaan: luottamuksen osoittaminen kannustaa toisia sitoutumaan, ja sitoutumisen osoittaminen herättää luottamusta.” (Järvensivu yms. 2010: 3.)

Luottamuksen ja sitoutumisen lisäksi verkostoilla tavoitellaan toiminnallisen joustavuuden lisääntymistä: kun hierarkkiset organisaatiot korvataan verkostotoiminnalla, kyky vastata nopeammin organisaatiomuutoksiin lisääntyy ja organisaatioiden välinen joustavuus paranee. Organisaatioverkostoissa ydintoiminnan laajentaminen tai supistaminen jakautuu kaikille toimijoille tasaisemmin. (Möller, Rajala & Svahn 2004: 25.)

Verkostomaisen ja hierarkkisen organisaation johtamisessa löytyy yhtäläisyyksiäkin. Yhteisiä vaatimuksia johtamisessa ovat esimerkiksi *arvot* ja se miten niitä luodaan sekä ylläpidetään. Työntekijät, resurssit ja tehtävät on koordinoitu ja rekrytoitu oikein yhteistä arvoa luomaan. Organisaation työntekijöille pitäisi luoda mahdollisimman hyvät edellytykset tehokkaaseen työntekoon. Organisaation johdon on myös pidettävä huolta

siitä, että annetuissa tavoitteissa pysytään: mikäli toiminta ei ole menossa organisaation asettamien arvojen suuntaan, on toimintaa luonnollisesti muutettava tai parannettava. Jos yhteistyötä harjoittavilla organisaatioilla ei ole mitään yhteistä päämäärää, jonka vuoksi työskennellä, ei ole hierarkiaa eikä verkostoa. (Järvensivu yms. 2008: 18–19.)

Vesalainen (2013: 40–42) listaa lisää verkostojohtamisen ominaisuuksia: olennaisimmiksi kysymyksiksi nousee kuusi asiaa, joista ensimmäisenä on suhteiden huomiointi. Verkosto voi olla kahdenvälinen vertikaalinen tai monen toimijan keskeinen horisontaalinen asetelma, jolloin johtaminen vaatii näiden suhteiden välistä analysointia ja ymmärrystä niiden välisistä kemioista.

Toisena kysymyksenä painotetaan organisaation omien tavoitteiden määrittelyä. Verkostotoiminta ei ole aina paras mahdollinen toimintamalli, koska oman tahtotilan täytyy sopia myös verkostossa oleville organisaatioille: on otettava huomioon muidenkin organisaatioiden asema. Tähän yhteyteen sopii kolmas kysymys: miten organisaation resurssit allokoidaan strategisesti tärkeisiin suhteisiin? Tällä tarkoitetaan organisaation tarvetta nostaa esille ne kumppanuudet, jotka edellyttävät panostuksia toimiakseen odotetulla tavalla ja vahvistaakseen sekä verkoston että organisaation tahtotilaa.

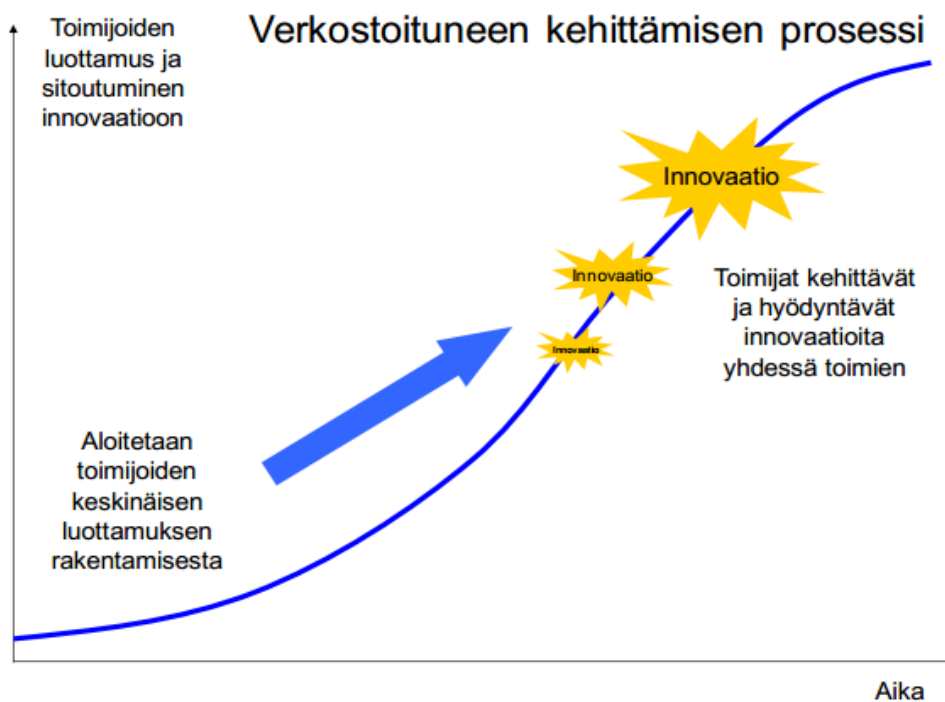
Neljäntenä mainittakoon verkostossa toimivien kumppanien yhteistyön tärkeys. Käytännön verkostojohtaminen vaatii verkoston kumppanien suhteen yhteisen toimintasuunnitelman määrittämistä ja tavoitteiden tekemistä. Kun jokaiselle osapuolelle muodostuu ajatus yhdessä tekemisestä, jäävät hierarkiat ja vastakkainasettelu toissijaisiksi.

Viides huomio liittyy oman organisaation kumppanuuskompetensseihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation on pohdittava, onko se riittävän kyvykäs verkostoitumaan ylipäätään. Mikäli verkostoituminen on linjattu strategiseksi tavoitteeksi, on tällöin huolehdittava myös organisaation kulttuurin, sääntöjen ja rakenteen sopivan rakentamaan näitä verkostoja.

Viimeisenä kysymyksenä Vesalainen linjaa oikeiden kumppaneiden valinnan. Usein keskenään verkostoituvat organisaatiot ovat jo valmiiksi yhteensopivia, sillä niiden toi-

mintakulttuuri ja organisaatorakenne ovat yhteen sopivia. Vesalainen kiteyttää, että samankaltaiset organisaatiot, joiden osaaminen täydentää toisiaan, ovat toisilleen optimaalisia.

Verkostot kykenevät tuottamaan hierarkkisia organisaatioita paremmin innovaatioita. Kun hierarkiassa luottamus ja sitoutuminen kehittyvät organisaation toimintaprosessien aikana muita osapuolia kohtaan, verkostoissa se on edellytys koko toiminnalle. Verkostojohtamisessa ei lähdetä liikkeelle suoraan ongelmanratkaisusta, vaan siitä että eri toimijat tuntevat toisensa. Luottamus muihin heti alkuvaiheessa auttaa hiljaisen tiedon liikkumista paremmin, ja näin ollen innovaatioitakin pystytään kehittämään tehokkaammin. Verkoston toimijoilla on tällöin yhteinen funktio, ja toimijat kehittävät innovaatiota yhdessä. (Järvensivu yms. 2010: 8)

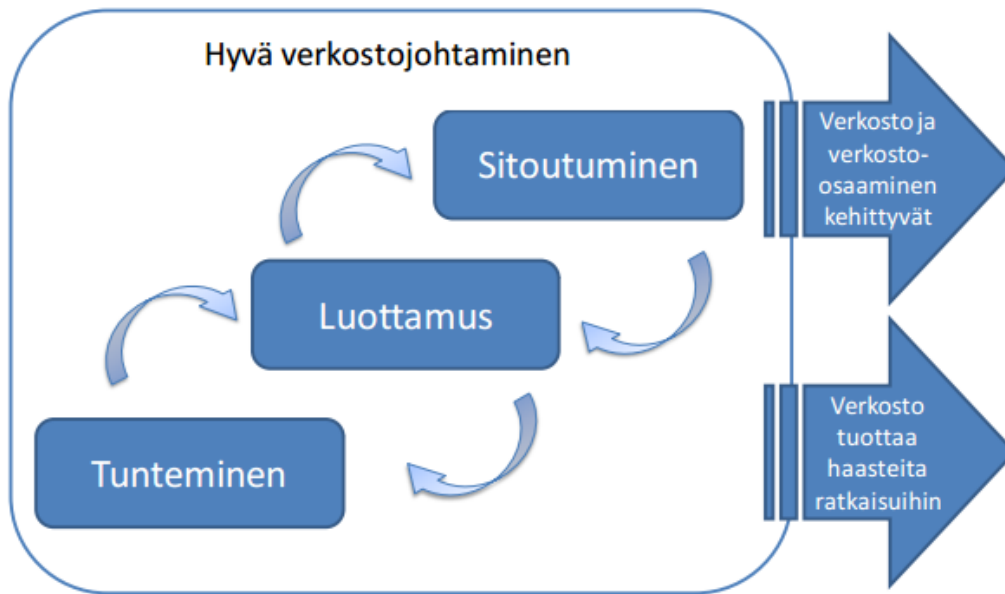


Kuvio 1. Verkostoitunut kehittämisprosessi. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010: 8.)

Hierarkkisessa ympäristössä toiminta lähtee yleensä siitä, että pyritään löytämään ongelmaan ratkaisu pienen asiantuntijaryhmän voimin. Yksinkertaisimmillaan ratkaisu

löydetään ja se pannaan täytäntöön. Samalla kuitenkin esiintyy ensinnäkin ongelma siinä, että ratkaisu ei ehkä ole paras mahdollinen, koska kehitystyössä ei välttämättä ole hyödynnetty kokonaisvaltaisesti kaikkien toimijoiden asiantuntijuutta. Kun kaikki mahdolliset toimijat eivät ole päässeet mukaan kehitystyöhön, myös suunnitellun toiminnan jalkauttaminen vaikeutuu ja epäluottamus toimijoiden välillä kasvaa. (Emt. 2010: 7.)

On kuitenkin huomioitava, että lähes kaikki verkostot ovat omanlaisiaan ja johtamisessa tämä monimuotoisuus on huomioitava. Verkostot voivat olla ihmisten välisiä sosiaalisia verkostoja tai organisaatioiden välisiä yhteistyöverkostoja. Ne voivat olla tietoisesti rakennettuja tai vapaasti kehittyneitä. Ne voivat olla heikkoja tai vahvoja. Lisäksi verkostot voidaan jaotella tavoitteenkin mukaan joko tuotanto- tai kehittämisverkostoihin. Tuotantoverkostoissa tähdätään tehokkaaseen toimintaan, jossa toimijat tekevät yhteistyötä toimivampien palveluiden ja tuotteiden tuottamiseksi. Kehittämisverkostot sen sijaan kehittävät jo olemassa olevia palveluita tai täysin uusia innovaatioita. Kehittämisverkostoissa tarvitaan toimijoita, joilla on kokemusta asiakastyöstä, mutta sen lisäksi tarvitaan henkilöitä, jotka eivät suoranaisesti osallistu palvelun tuottamiseen, kuten konsultteja, teknologiayrityksiä sekä tutkijoita. Olennaista on, että kehittämisverkostossa on mukana sellaisia toimijoita, jotka eivät muuten kohtaa toisiaan jokapäiväisessä työssä, mutta joiden osaamista tarvitaan innovaatiotoiminnan kehittämisen kannalta. (Järvensivu yms. 2010: 13.)



Kuvio 2. Verkostojohtamisen keskeiset elementit. (Järvensivu yms. 2010: 14.)

Verkoston johtaminen on vuorovaikutusprosessin edistämistä ja toiminnan suuntaamista kohti päämäärien etsintää. Lisäksi johdon keskeisenä tehtävä on luottamuksen ja sitoutumisen *mahdollistaminen* sekä päätös- ja resursointivallasta *luopuminen*. Vastuun luovuttamisella voi kuitenkin olla enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia: tehokas verkosto kykenee ongelmanratkaisuun usein johtoryhmää paremmin ja objektiivisemmin. (Emt. 2010: 16.)

3.3. Innovatiivinen johtaminen

”Suorittamiskeskeisessä maailmassa kuulee usein sanottavan, että innovaatioista on yksi prosentti inspiraatiota ja 99 prosenttia perspiraatiota. Niin se voi olla työtunteina, mutta menestyksen ratkaisee tuo yksi prosentti. Hikoilemaan pystyvät kaikki, mutta kovallakaan työllä ei voida toteuttaa sellaista, mitä ei ole osattu kuvitella. Tuo ahkeruuden mantra kertoo enemmänkin luovuuden pelosta, kaipuusta turvallisen agraariajan arvoihin. Ahkeruus on kaunista katsella. Taivas on sininen ja valkoinen, tuleentunut vilja keltaista. Vähätalon Jussin viikate heiluu ja kylän tytöt ihailevat. Työ ensin, sitten huvi. Näillä arvoilla ei vain enää pärjää.” (Pitkänen 2010: 262.)

Mitä edellä mainittu sitaatti yrittää viestittää? Puhuttaessa innovaatioista johtamisen yhteydessä ilmenee aina ristiriitoja organisaation sisällä: yhtäältä organisaatiolta vaaditaan rutiininomaista toimintaa ja vakautta, joita jokapäiväisten tehtävien suorittaminen vaatii, ja toisaalta *luovuutta* sekä *valveutuneisuutta*, jotta organisaation kilpailukyky ja kehitys jatkuisivat tulevaisuudessakin (Trott 2012: 84). Tasapainoilu rutiinien ja innovatiivisuuden välillä ei siis aina ole helppoa. Se ei välttämättä ole luovuuden pelkoa, vaan kykenemättömyyttä irrottautua rutiinitehtävistä.

On huomioitava, että luovuus ja innovatiivisuus tarkoittavat eri asiaa, vaikka ovatkin lähellä toisiaan: luovuus on kognitiivinen eli ajatuksellinen prosessi, joka tapahtuu yksilön omassa ajatusmaailmassa. Innovaatio sen sijaan on sosiaalinen prosessi, joka tapahtuu ihmisten välillä. Luovuus on mukana innovaatioprosessissa ideoiden tuottamisen merkeissä, mutta itse innovaatioprosessi sisältää myös ideoiden käytäntöön panon. (Stähle, Sotarauta & Pöyhönen 2004: 12.)

Apilon, Taskisen ja Salkarin (2007: 37) mukaan innovatiivinen johtaminen sisältää innovaatioiden syntyyn vaadittavien resurssien, rakenteiden ja prosessien luomista ja hallintaa sekä innovaatiostrategian rakentamista ja jatkuvaa kommunikointia. Normaalisti prosessijohtamisesta poiketen innovaatiojohtamisessa edellytyksinä ovat muun muassa luovuus, päällekkäiset toiminnot, epäonnistumisista oppiminen ja jopa kaaos. Toisaalta ei ole olemassa mitään yhtä kaikille organisaatioille sopivaa innovaatiojohtamisen mallia.

Julkisella sektorin palvelujen piirissä innovaatiolla pyritään kahdenlaisiin hyötyihin. Innovaatiolla voidaan tavoitella jo olemassa olevien rakennelmien tehokkaampaa hoitamista, jolloin kohdeorganisaatioiden tuottavuus paranee. Toiseksi innovaatioilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan palveluiden kysynnässä vaikuttaviin muutoksiin, jolloin innovaatiot konkretisoituvat parempina tai kokonaan uusina palveluina asiakkaille. Tällaisia palveluja pyritään yhä enemmän ja enemmän kehittämään yhdessä kansalaisten, julkishallinnon sekä yritysten kanssa. Tuotteiden, palvelujen ja prosessien kehittäminen on kestäväää innovointia, jonka ohjaavana periaatteena on asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittäminen. (Jalonen 2011: 47.)

Organisaatiot vaihtelevat julkishallinnossa paljonkin toimintatavoiltaan, joten mitään tiettyä tyyliä innovatiivisessa johtamisessa ei kannata määritellä. Trott (2012: 107–109) kuitenkin listaa joitakin innovatiivisen johtamisen välineitä ja menetelmiä, jotka yhdessä tai erikseen toimivat johtamisen välineinä. Yksi esimerkki näistä on markkinaälykyys, joka edellyttää liiketoiminnan ymmärtämistä, trendien analysointia ja asiakkuudenhallintaa. Markkinaälykyys julkishallinnossa saattaa kuulostaa vieraalta, mutta kun kyseessä on esimerkiksi organisaatorajoja rikkovaa toimintaa, jossa lopputuotteena on tarjota asiakkaalle mahdollisimman hyviä yrityspalveluja, on bisnesälystä erittäin paljon hyötyä. Vastaavanlaisia yrityspalveluja on monenlaisia, joten on mietittävä miten organisaation oma luotsaama innovaatio herättää potentiaalisissa asiakkaissa suurimman kiinnostuksen.

Toinen tyyppiesimerkki innovatiivisen johtamisen muodoista on yhteistyö ja liikesuhteiden solminta. Siihen tarvittavia työvälineitä ovat muun muassa työryhmät ja tiiminrakennus. Markkinaälykkyuden ja yhteistyötaitojen lisäksi tarvitaan luovuutta, jota voidaan edistää ryhmien ideoinnilla (aivoriivet), vaihtoehtoisella ajattelulla sekä ongelmanratkaisumenetelmällä. Viimeisenä mainittakoon projektijohtaminen, jossa tärkeää on arvioida projektia, johtaa projektia prosessimaisesti, mutta kokonaisvaltaisesti. (Emt. 108.)

Virtanen ja Stenvall (2010: 196) täsmentävät, että tärkeintä innovatiivisessa johtamisessa on muun muassa kokonaisuuksien hallinta. Ensinnäkin johtamisen tulee käsittää periaatteessa koko organisaation toiminnan sisältöä. Mikäli innovaatio mainitaan organisaation strategiassa, on huolehdittava että sille oikeasti löydetään tarvittavat resurssit toteuttamiseen. Toisin sanoen tehdään se, mitä luvataan. Toiseksi tärkeää on saada innovaatio sisällytettyä myös itse organisaation rutiineihin ja käytäntöihin: innovaation on oltava läsnä siis sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Tämä kaikki on kokonaisuuksien hallintaa.

Lisäksi tärkeitä ominaisuuksia innovatiiviselle johtamiselle ovat myös periaatteellisuus sekä uudistuminen ja muutosten aikaansaaminen. Periaatteellisuuteen liittyvät julkishallintoon liittyvät lainsäädännölliset velvoitteet, hyvä hallintotapa, kansalaisten perusoi-

keudet sekä se, ettei organisaation ole mahdollista kehittää toimintaansa mielin määrin valitsemaansa suuntaan, vaan innovaation on toimittava organisaation pelisääntöjen mukaan. Toisaalta innovaatioihin liittyvä ajattelutapa kannustaa uudistuksiin ja muutoksiin: tällöin on kiinnitettävä huomiota organisaation oppimiseen, jotta opitaan luopumaan vanhoista käytännöistä uusien ottaessa vallan. (Emt. 197–198.)

Myös Trott (2012: 109) painottaa hyvän innovaatiojohtamisen piirteinä halun tehdä uusia asioita ja olla uudistumiskykyinen. Tahto ottaa riskejä on osa innovatiivisuutta, samoin kuin myös kyky hallita niitä. Kyky hahmottaa kaikkia hyödyntäviä mahdollisuuksia on organisaatorajat ylittävässä toiminnassa erityisen tärkeää, eikä se, että hoitaa vain oman pesänsä. On huomioitava, että innovatiivisella johtamisella ei tarkoiteta vain prosessia, jossa ideasta tuotetaan innovaatio – sillä nimittäin tarkoitetaan myös ihmisten johtamista, resurssihohtamista, verkoston johtamista, strategista visiointia ja oppimista organisaation kanssa (Apilo yms. 2007: 55).

Verkostojohtaminen ja innovatiivinen johtaminen sulautuvat hyvin yhteen. Verkostojohtamisessa käsiteltiin päätös- ja resursointivallasta luopumista, jotta verkosto itsessään voisi vahvistua: sen rinnalla kulkee myös *jaettu johtajuus*. Innovatiivisen johtamisen yhteydessä jaettu johtajuus on hyvin yleistä, koska se on luonteeltaan luovaa ja luo uusia edellytyksiä. Tällöin johtajuus siis toteutuu eri toimijoiden sekä intressien yhteisvaikutuksena, jolloin johtajuus on väistämättä jakautunut useammalle ihmiselle tai organisaatiolle. (Stähle yms. 2004: 18.)

”Kun innovaatioympäristöjä luodaan, on aivan selvää, että johtaminen ei ole yksinkertainen ’komenna ja kontrolloi’ -prosessi. Monitoimijaisten verkostojen ja prosessien käynnistäminen on laaja ja monisyinen prosessi [...] Kokonaisuuteen sisältyy aina useita erilaisia ilmiöitä, hankkeita ja toimijoita. Innovaatioympäristöjen kehittäminen on aina monien tavoitteiden ja strategioiden välinen prosessi.”(Emt 2004: 20.)

Innovaatioympäristöjä johdettaessa on huomioitava, että yksikään verkostossa mukana oleva organisaatio ei ole sellainen, että se kykenisi sanelemaan tai kontrolloimaan muiden verkostossa olevien organisaatioiden sisäisiä strategioita. Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että verkostossa valta ei välttämättä olekaan yhtäläistä: joidenkin ver-

kostoon osallistuvien painoarvo on käytännössä suurempi ja hallitsevampi kuin toisten esimerkiksi käytössä olevien resurssien vuoksi. (Sotarauta & Linnanmaa 1999: 112.)

Huolimatta siitä, oliko jokin organisaatio muita hallitsevampi, innovatiivisessa johtamisessa kuitenkin painotetaan byrokraattisuuden, muodollisuuden ja kontrollin tyrehdyttämistä. Innovaatiot sekä innovatiivinen johtaminen syntyvät riskeistä, markkinaälykyydestä, luovuuden sallimisesta, kokeilemisesta ja virheistä oppimisesta. Yrittäjämäinen asenne rohkaisee eri organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja jaettu johtajuus vahvistaa organisaatioiden välistä verkostoa. (Seeck 2013: 266; Ståhle yms. 2004: 18.)

4. YRITYS-SUOMEA KOSKEVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1. Kohdeorganisaation ja Yritys-Suomi -palvelukokonaisuuden esittely

4.1.1. Työ- ja elinkeinoministeriö

Tämän tutkielman kohdeorganisaatio on työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Ministeriö vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittämisestä. TEM:n toimialaan kuuluvat muun muassa elinkeinopolitiikka, innovaatio- ja teknologiapolitiikka, yritysten kansainvälistyminen ja tekninen turvallisuus, työllisyys ja julkinen työvoima- ja yrityspalvelu sekä markkinoiden toimivuus, kilpailun edistäminen ja kuluttajapolitiikka. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014a.)

Vuoden 2008 alusta alkaen entinen kauppa- ja teollisuusministeriö, joka oli toiminut vuodesta 1888 saakka, sai uudeksi nimekseen työ- ja elinkeinoministeriö. Matti Vanhasen hallituksen päätöksestä kauppa- ja teollisuusministeriön tehtäviin liitettiin myös ”työministeriön tehtävät lukuun ottamatta lähinnä maahanmuutto- ja kotoutusasioita sekä sisäasiainministeriön alueiden ja hallinnon kehittämisosasto lukuun ottamatta alue- ja paikallishallintoyksikköä.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014b.) TEM on siis Suomen nuorin ministeriö.

TEM:n toimialaan kuuluu 22 virastoa, laitosta, yhtiötä ja muuta toimielintä. Näistä mainittakoon tämän tutkielman kannalta tärkeimpinä työ- ja elinkeinotoimistot, Teknologian innovaatioiden kehittämiskeskus (TEKES), Teknologian tutkimuskeskus VTT, Työneuvosto ja kilpailuvirasto. Lisäksi ministeriön konserniohjauksen piiriin kuuluvat myös esimerkiksi Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset), Finpro ry, Finnvera Oyj, Invest in Finland -palvelu- ja asiantuntijaorganisaatio sekä Suomen Teollisuussijoitus Oy. Kaiken kaikkiaan konserniohjauksen piiriin kuuluu yli 30 organisaatiota, ja henkilöstöä näissä kaikissa on yhteensä lähes 11 000. (Finlex 978/2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014c).

TEM:n missiona on rakentaa Suomessa kestäväää taloudellista kasvua ja kansainvälisessä kilpailussa menestyvää työ- ja elinkeinoelämän toimintaympäristöä. Ministeriö tavoittelee toiminnallaan mahdollisimman hyvää ja korkeaa työllisyyttä ja siitä seuraavaa hyvinvointia. Ministeriön visiona puolestaan on Suomen nostaminen maailman kärki-luokkaan kilpailukyvyltään, työllisyydeltään ja hyvinvoinnin osalta. (Emt. 2014c.)

4.1.2. Yritys-Suomi

Kuten jo johdantokappaleessa mainittiin, Yritys-Suomi on TEM:n koordinoima palvelukokonaisuus, jonka tarkoituksena on tarjota yrityksille ja yrittäjyyttä harkitseville mahdollisuus löytää kaikki tarvittavat tiedot ja palvelut mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti.

Yritys-Suomen idean ja toiminta-ajatuksen voisi tiivistää seuraavanlaiseksi:

”Tavoitteena on, että yritykset ja yrityksen perustajat saavat julkisia yrityspalveluita tasapuolisesti ja yhtäläisin perustein koko maassa mahdollisimman vaivattomasti ja saman toimintamallin pohjalta. Julkisista yrityspalveluista tiedottamiseksi otetaan käyttöön Yritys-Suomi -brändi, joka kokoaa yhteen hajanaiset suomalaiset yrityspalvelut yhteen, yhden brändin taakse. Asiakslähtöisyyden parantamisen lisäksi tärkeänä tavoitteena on lisätä myös yrityspalvelujärjestelmän tuottavuutta.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014d.)

Yritys-Suomi toimii osana valtiovarainministeriön Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelmaa (SADe-ohjelma), joka on ensimmäinen kokonaisvaltainen sekä valtakunnallinen sähköisten palvelujen kehittämisohjelma Suomen julkisessa hallinnossa. SADe-ohjelman tarkoituksena on tuottaa kansalaisten, yritysten ja viranomaisten käyttöön sähköisiä palvelukokonaisuuksia, jotka ovat asiakaslähtöisiä ja osaltaan vahvistavat julkisen sektorin palvelujen laatua sekä kustannustehokkuutta. Ohjelma on yksi hallituksen tärkeimmistä hankkeista, ja sen toimikausi kestää vuoden 2015 loppuun. (Valtiovarainministeriö 2014.)

Yritys-Suomi -palvelukokonaisuus sisältää kaikkiaan kolme erilaista palvelukanavaa: Yritys-Suomella on oma puhelinpalvelu, joka on uusi kanava yrittäjiksi aikoville ja yrityksille. Valtakunnallisen puhelinpalvelun kautta asiakkaalle pyritään tarjoamaan nope-

asti vastauksia kysymyksiin ja yhteystiedot sopivalle asiantuntijalle, joka kykenee perehtymään asiakkaan ongelmiin tai kysymyksiin paremmin. (Työ- ja elinkeinoministeriö2013a; Yritys-Suomi 2014a)

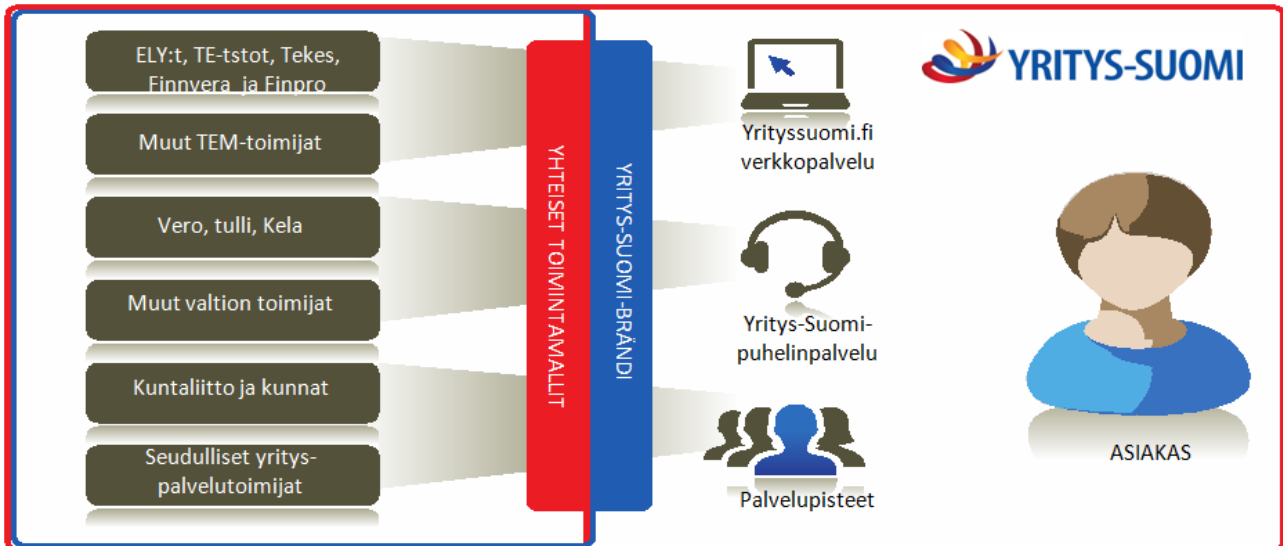
Toinen palvelukanava on yrityssuomi.fi-verkkopalvelu, jossa asiakkaalle tarjotaan yritykseen liittyvää neuvontaa riippumatta ajasta, paikasta tai yrityksen elinkaaresta. Internet-palvelun osoite on *www.yrityssuomi.fi*. Palvelun toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaalle olennaista palvelua *interaktiivisesti*. Yritys-Suomi -verkkopalvelun toiminta on itse asiassa lähtöisin jo vuodesta 2002, ja palvelusta vastasi silloinen kauppa- ja teollisuusministeriö. (Paasivirta yms. 2006:14–15.)

Yritys-Suomi -verkkopalvelun kolmas palvelukanava on kasvokkain tapahtuva palvelu, esimerkiksi seudullisen elinkeinoyhtiön yritysasiantuntijan tarjoama neuvonta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014d). Seudullisten yrityspalvelujen toiminta-ajatuksena on palvella asiakkaita yleisneuvonnassa, yritystoiminnan perustamiseen ja aloittamiseen sekä yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Seudullisen yrityspalvelujärjestelmän ydin pohjautuu valtion ja kuntien eri yrityspalveluorganisaatioiden sekä muiden paikallisten palveluorganisaatioiden väliseen sopimukselliseen *kumppanuuteen*. (Paasivirta yms. 2006: 26.)

”Julkisia tai julkisesti rahoitettuja yrityspalveluita tarjotaan sekä valtion että kuntien toimesta organisaatio- tai tuotelähtöisesti, jolloin kokonaisuus näyttäytyy asiakkaille hajanaisena. Yritykset eivät myöskään tunne julkisia yrityspalveluja ja näin ollen useilta pk-yrityksiltä jäävät julkisten neuvontapalveluiden mahdollistamat hyödyt saamatta. Asiakkaat toivovat asiantuntevaa, laaja-alaista ja nopeampaa palvelua.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.)

Yritys-Suomen tarkoituksena ei ole luoda uutta yritysneuvontajärjestelmää, vaan kerätä kaikki julkiset yrityspalveluja tarjoavat organisaatiot saman brändin alle. Näiden eri organisaatioiden kenttä Suomessa on pirstaleinen, minkä takia tarvitaan yhteisiä toimintatapoja näiden verkostojen hallintaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014d).

Yritys-Suomen laajuutta voi olla vaikea hahmottaa, sillä sen alainen verkosto on valtakunnallinen ja monimuotoinen. Alla olevassa kuviossa näkyvät verkottuneet yrityspalvelut ja Yritys-Suomen palvelut asiakkaan näkökulma huomioiden.



Kuvio 3. Yritys-Suomi asiakkaan ja toimijan näkökulmasta. (Yritys-Suomi 2014c.)

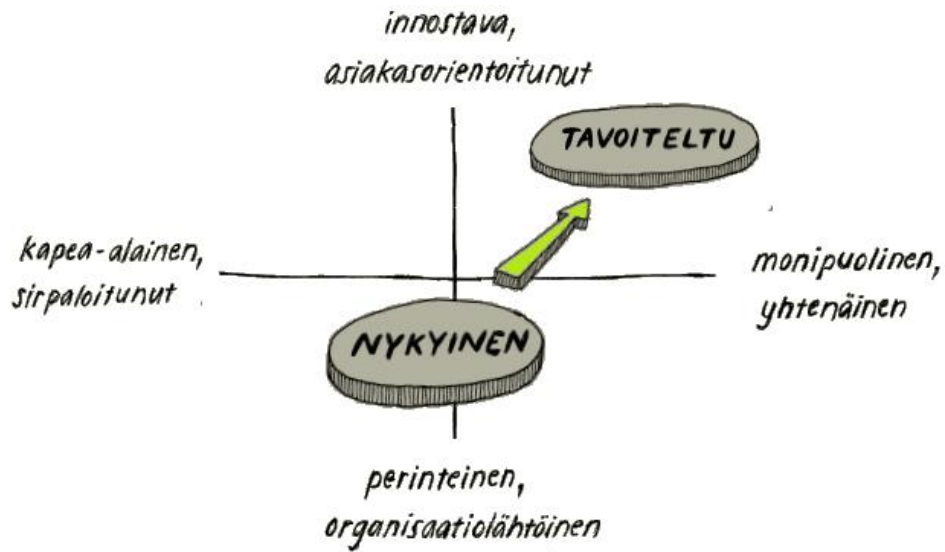
Yritys-suomi tähtää asiakkaalle suunnattuun, mahdollisimman sujuvaan asiointiprosessiin. Tärkeää on, että asiakkaalle voidaan tarjota palveluja ennakoivasti palvelutarpeesta riippuen ja että asiakas voi kirjautuessaan palveluun käyttää kaikkien toimijoiden palveluita yhdellä asioinnilla. Tässä yhteydessä puhutaan siis *kertakirjautumisesta*. Tarkoituksena on, että asiakas voi seurata asiansa käsittelyä ja etenemistä reaaliaikaisesti palvelun kautta. (Yritys-Suomi 2013: 11–12.)

Yritys-Suomi -palvelukokonaisuuteen kuuluu myös yritykselle tai yrityksen perustajalle suunnattu verkkopalvelu Oma Yritys-Suomi (<https://oma.yrityssuomi.fi/>). Verkkopalvelu on tarkoitettu yrityksen asioiden hoitamiseen, ja siihen rekisteröidytään. Oma Yritys-Suomen avulla yrittäjä tai yrittäjäksi aikova saa ohjeistusta liittyen muun muassa yrityksen perustamiseen ja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen sekä lupa-asioiden hoitamiseen. (Oma Yritys-Suomi 2014a.)

Oma Yritys-Suomi -verkkopalvelun sivuilla palvelua mainostetaan muun muassa yrityksen arjen helpottajana, koska sen avulla yrittäjä voi koota palveluun itselleen yritystoimintaan liittyviä velvoitteita ja muistutuksia. Tämän uskotaan helpottavan yrittäjän ajankäyttöä, kun järjestelmä muistuttaa yrittäjän itse määrittelemistä viranomaisvelvoitteista (Yritys-Suomi 2014b).

Yritys-Suomi -palvelujärjestelmän tavoin myös Oma Yritys-Suomea pyritään kehittämään jatkuvasti. Tulevaisuudessa Oma Yritys-Suomeen tulee lisää ominaisuuksia, joita ovat muun muassa mahdollisuus hakea palvelun kautta julkista rahoitusta, antaa liiketoiminnassa tarvittavia ilmoituksia ja hakea vaadittavia lupia, hoitaa yritystoimintaan ja työnantajuuteen liittyvät velvoitteet sähköisesti sekä verkostoitua muiden yrittäjien ja asiantuntijoiden kanssa. (Emt. 2014b.)

Sen lisäksi, että Yritys-Suomi (ja Oma Yritys-Suomi) on valtakunnallinen palvelukokonaisuus, on huomioitava, että kyseessä on myös valtakunnallinen *brändi*. Brändiä kehitetään toimintaympäristön muutosten mukaisesti, tehden yhteistyötä yritysten kanssa. Yritys-Suomen missio on innostaa kansalaisia yrittäjyyteen, helpottaa yritysten perustamista sekä olla tukemassa käytännön arkea ja kasvua. Yritys-Suomen tehtävänä ei ole työskennellä pelkästään yksittäisille yrityksille tai henkilöille, vaan sen toiminnan takana on laajempi, yhteiskunnallisesti tärkeä tehtävä. Yritys-Suomen mottona onkin ”Innosta menestykseen”, jonka voi käsittää kahdella tapaa: innovaatiosta, joka vie yrityksen tai yrittäjän kohti menestystä tai innostavaa asennetta, joka johtaa menestykseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014e).



Kuvio 4. Yritys-Suomen positio. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014e.)

Yritys-Suomi pyrkii toimimaan brändinsä vahvistamiseksi verkostojohtamisen tyylin mukaisesti: vähentäen hierarkiaa ja jäykkyyttä ja lisäämällä yhtenäistä, ”businessälykäs-tä” toimintaa. Paremmalla asiakasorientaatiolla ja hyvällä asenteella sekä palvelulla Yritys-Suomi pyrkii tarjoamaan parhaita yrityspalveluja Suomen markkinoilla (Emt. 2014e).

Yritys-Suomen tarkoituksena on tulevaisuudessa tarjota palveluja proaktiivisesti ja koo-ta yrityksen palvelut elinkaaren vaiheisiin siten, että palvelupolku on asiakkaalle mah-dollisimman selkeä ja toimijoiden asiointiprosessit etenevät yhdenmukaisella tavalla. Yritys-Suomen visio ja tavoitetila 2020 -kuvauksessa on mainittu muitakin palvelutoi-mintaa ohjaavia periaatteita, joita ovat muun muassa:

1. Yritys-Suomi -palveluympäristö kokoaa yritysten palvelut ja niiden kanavat. Verkossa Yritys-Suomi on yksi kansallisista asiointiväylyistä kansalaisten Suomi.fi:n rinnalla.
2. Yritys-Suomi on kaikkien hyvin tuntema brändi
3. Yritysten palvelut verkostoituvat ja yksityinen palvelutuotanto liittyy joustavasti osaksi julkista palveluverkostoa

4. Asiakkaalle tarjotaan palvelut ennakoivasti ja sähköistä kanavaa painottaen
5. Yritys tai sen valtuuttama voi halutessaan käyttää Yritys-Suomi-palvelua eri kanavien kautta ainoana väylänä palveluihin
6. Julkishallinnon yhteisesti käytettävissä oleva asiakastieto mahdollistaa kevyen ja katkeamattoman palveluprosessin. (Yritys-Suomi 2014c.)

4.1.3. Seudullisten yrityspalvelujen verkosto

Seuraavaksi tarkastellaan vielä hieman tarkemmin seudullisia yrityspalveluja, sillä ne ovat relevantteja muodostaessaan osan tämän tutkielman verkostosta. Seudulliset yrityspalvelut kuuluvat olennaisesti osaksi Yritys-Suomi -palveluja, sillä niiden kautta asiakkaat saavat konkreettista ja kasvokkain tapahtuvaa palvelua yritystoimintaan liittyen.

Vuonna 2009 käynnistettiin viimeisin Seudullisten yrityspalvelujen tuki -projekti (*SeutuYp*), joka jatkuu vielä vuoden 2014 ajan. SeutuYp on työ- ja elinkeinoministeriön ja Seudulliset Kehittämisyhtiöt SEKES ry:n yhdessä toteuttama hanke, jossa SEKES tukee seudullisten yrityspalvelujen tavoitteita ja ministeriö puolestaan koordinoi hanketta: tarkoituksena on yhteistyösopimusten avulla saada kaikki julkisia yrityspalveluja tuottavat toimijat osallistumaan *yrityspalveluverkostoon*. Verkostossa pyritään muun muassa palveluiden päällekkäisyyksien poistamiseen ja yhteistyön kehittämiseen, joiden avulla asiakkaiden on mahdollisuus saada parempia yrityspalveluja seuduillaan. Yrityspalvelujen tarkoituksena on olla aiempaa vaikuttavampia sekä kattavampia. (Palm & Groop 2013: 61.)

Seudullinen yrityspalveluverkosto kattaa koko Suomen ja siihen kuuluu 68 seutua, kaikki viisitoista ELY-keskusaluetta. Tärkeimpiä toimijoita seuduilla ovat kuntien seudulliset kehittämissyhtiöt ja muut vastaavat kehittämissuhteelliset organisaatiot, ELY-keskukset, työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot), Finnvera, Uusyrityskeskukset ja ProAgria Keskukset. Muita palvelujentuottajia ovat teknologiakeskukset, verotoimistot, yrityshautomot, oppilaitokset ja alueelliset yrittäjäjärjestöt. (Palm yms. 2013: 61.) Erilaisten yritysneuvontaa tarjoavien seudullisten organisaatioiden kirjo on siis valtava.

SeutuYp-hankkeen tarkoituksena on seudullisten yrityspalvelujen kokoaminen yhteen tehokkaasti välttämällä eri organisaatioiden toiminnan päällekkäisyyttä. Jokaisella seudulla on yksi SeutuYp-koordinaattori, joka luonnollisesti koordinoi toimintaa seudullaan ja on yhteydessä oman alueensa ELY-keskukseen. Lisäksi projektilla haetaan toimijoiden välisen yhteistyön parantamista, jotta seuduilla kyettäisiin palvelemaan paremmin asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Seudullisten yrityspalvelujen tuki -projektin taustalla ovat TE-toimistojen palvelujen uudistusta ja Yritys-Suomi -palvelujärjestelmää koskevat linjaukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014f.)

”Yhteispalvelusopimuksen tarkoituksena on syventää julkisten ja julkisrahoitteisten yritys- ja elinkeinotoiminnan palveluorganisaatioiden tavoitteellista ja kumppanuuteen perustuvaa yhteistyötä kaikille avoimien yritysneuvontapalvelujen asiakaskeskeisessä tuottamisessa, jakelussa ja markkinoinnissa (Paasivirta yms. 2006: 27).

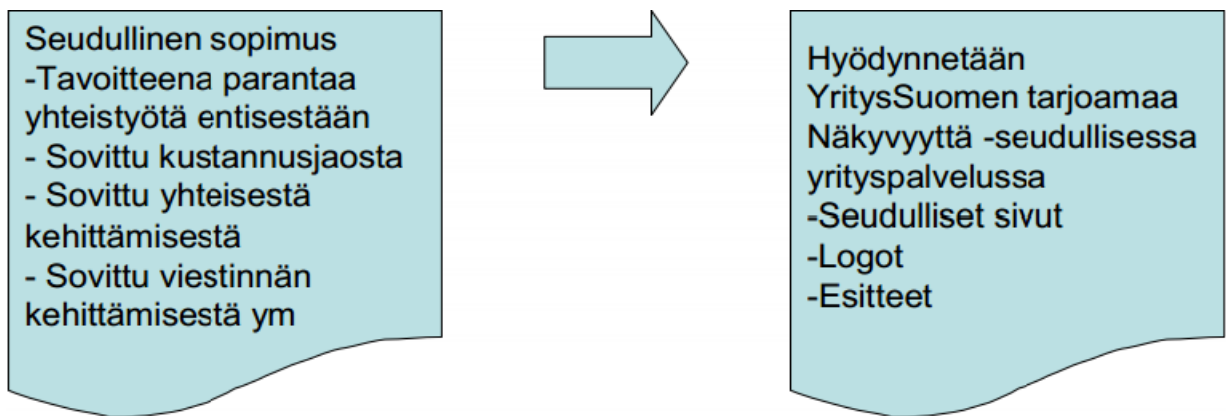
Seututoimijoiden verkostoyhteistyöllä on ollut tärkeä rooli kaupungeissa, jotka ovat viime vuosina kärsineet rakennemuutoksista. Esimerkiksi Salossa Nokian toimitilojen lakkauttamisen vuoksi tehdään sekä alihankkijayritysten työntekijät jäivät työttömiksi. Rakennemuutoksen myötä Salon kaupunki, Varsinais-Suomen ELY-keskus, TE-toimisto ja elinkeinoyhtiö Yritys-Salo ovat tehneet yhteistyötä. Lisäksi on perustettu projektiorganisaatiot Salon Voimala ja Protomo: Salon Voimalan avulla pyritään auttamaan Nokian irtisanottua henkilöstöä työllistymään ja Protomon avulla pyritään luomaan uusia yrityksiä ja liikeideoita. (Palm yms. 2013: 62.)

”Seudulliset yrityspalvelut -toimintamallissa kukin organisaatio kehittyy osana yhteistyöverkostoa. Verkostomaisen työskentelyn varmistamiseksi nyt luotua verkostotyötä on syytä jatkaa, vertaisoppimisen ja uusien toimintatapojen luomiseksi.” (Yritys-Suomi 2014b.)

Edellä oleva lainaus on yksi Yritys-Suomen tulevaisuuden askelista. On kuitenkin huomioitava, että kuten nyt, myös tulevaisuudessa yrityspalveluverkoston yhteistyö on vapaaehtoista. Organisaatioita ei luonnollisesti voida pakottaa yhteisen tahtotilan toteuttamiseen, mutta kuten äkillisen rakennemuutoksen kunnissakin on huomattu, yhteistyö ja kumppanuus kannattavat. Työ- ja elinkeinoministeriön tarkoituksena on omalta osaltaan, ja myös TEM-konsernin organisaatioiden kautta, vahvistaa seudullisten yrityspalvelujen verkostoyhteistyötä. Valtakunnallisesti ministeriön vastuulla on Yritys-Suomen

palvelukokonaisuuden kehittäminen: tähän kuuluvat Yritys-Suomen verkkopalvelut ja sen seudulliset palvelusivustot sekä puhelinpalvelut. Seudulliset yrityspalvelut ovat tärkeä osa Yritys-Suomen valtakunnallista verkostoa, sillä niiden avulla asiakkaat saavat henkilökohtaista palvelua. (Palm yms. 2013: 63.)

Seudullisten yhteistyöprosessien aloittaminen on helpottunut SeutuYp-tukihankkeen myötä. Myös alueellista kumppanuutta pyritään vahvistamaan TE-palveluja kehittämällä, sillä TE-toimistojen tärkein tehtävä on turvata osaavan työvoiman saatavuus alueen yrityksille: (Sekes 2014; Palm yms. 2013: 64.)



Kuvio 5. Seudullisesta sopimisesta osaksi Yritys-Suomi -verkostoa. (Sekes 2010.)

SeutuYp on siis Yritys-Suomea tukeva hanke. Seudulliset yrityspalvelut ovat osa Yritys-Suomi -palvelukokonaisuutta, ja tärkeää on eri seudullisia yrityspalveluja tarjoavien organisaatioiden yhteistyön tiivistäminen. Yhteistyön kehittämisessä oleellisia kehityksen kohteita ovat muun muassa viestintä ja verkostotyö. Seututoimijoiden välinen yhteinen viestintä tekee asiat asiakkaalle yksinkertaisemmiksi, sillä asiakkaan ei tarvitse tietää kuka toimija tätä varsinaisesti auttaa (esim. TE-toimisto tai Tekes). Verkostotyö mahdollistaa byrokraattisten esteiden madaltumisen, kun seudulla keskeiset organisaatiot kehittävät toimintojaan. (Palm & Westling 2013: 3.)

4.2. Tutkielman empiirisen aineiston hankinta

Tässä tutkielmassa innovaatioita ja verkostojen johtamista analysoidaan empiirisen aineiston avulla. Osa aineistosta on kerätty jo elokuussa 2013 työ- ja elinkeinoministeriölle tehdyssä raportissa, joka käsitteli Yritys-Suomen seututoimijoita sekä Yritys-Suomen toimintamalleja. Käsittelyssä olivat muun muassa Yritys-Suomen palvelut ja niiden kehittäminen sekä Yritys-Suomen brändiin ja markkinointiin liittyvät asiat. Silloin pinnalliseksi jääneet tulokset toimivat ponnistusalueena lähteä tutkimaan aihealuetta perusteellisemmin: aiemmin pääsääntöisesti kasvokkain haastatelluille yhdeksälle alue- ja seututoimijalle lähetettiin sähköpostilla lisäkysymyksiä ja tämän lisäksi haastateltiin elokuussa ja syyskuussa 2014 seitsemää uutta Yritys-Suomen parissa työskentelevää alue- tai seututoimijaa. Haastateltavien valintaan vaikuttivat heidän asemansa organisaatiossa sekä alueellinen tai seudullinen sijainti. Tähän tutkielmaan on haastateltu kaiken kaikkiaan 16 asiantuntijaa erilaisista organisaatioista, joita ovat olleet seudulliset elinkeinoyhtiöt, ELY-keskukset ja TE-toimistot. Haastateltavat ovat seitsemältä eri alueelta: Hämeestä ja Pirkanmaalta yksi haastateltava, Kaakkois- ja Varsinais-Suomesta kaksi, Pohjanmaalta ja Pohjois-Savosta kolme sekä Uudeltamaalta neljä haastateltavaa.

Haastattelut toteutettiin *laadullisen tutkimuksen* menetelmällä, jossa usein keskitytään suhteellisen pieneen määrään haastateltavia toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa usein suurelle määrälle haastateltavia lähetetään kyselylomake. Laadullinen tutkimus on usein subjektiivisempi kuin määrällinen: laadullisessa tutkimuksessa tutkija pääsee lähemmäs haastateltaviaan ja muodostaa haastattelutilanteissa helpommin asenteita ja mielipiteitä tutkittavaa asiaa kohtaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näkökulma tutkittavaan aiheeseen on siis läheisempi kuin kvantitatiivisessa. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suhde teoriaan on sitä luova, kun taas kvantitatiivinen tutkimus enemmänkin varmistaa teoriaa. (Eskola & Suoranta 1998: 17–18; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 123–124.)

Lähes kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain tapahtuvassa *teemahaastattelussa*, mutta jonkin verran tukeuduttiin sähköpostitse lähetettyihin haastattelukysymyksiin, joiden vastaukset tulivat elokuun aikana omaan sähköpostiini. Lisäksi yhden haastatel-

tavan kohdalla haastattelu toteutettiin puhelimitse ja kahden haastateltavan kohdalla videoyhteyden avulla. Teemahaastattelu on miellyttävä vaihtoehto sijoituessaan täysin avoimen haastattelun ja strukturoidun lomakehaastattelun välimaastoon. Avoimessa haastattelussa, jossa ohjaavia kysymyksiä ei ole lainkaan, on osattava edetä hienotunteisesti ja välillä on myös jouduttava sietämään hiljaisia taukoja kysymysten ja vastausten välillä. Lomakehaastattelussa taas kysymykset ovat tarkoin asetettuja ja ne esitetään annetussa järjestyksessä: tämä menetelmä on otollinen silloin, kun etsitään nopeita vastauksia jonkin ilmiön kuvailemiseen. Lomakehaastatteluissa ongelmat muodostavat useimmiten siinä, miten muotoilisi tarvittavat kysymykset mahdollisimman yksiselitteisesti, jotta tulkinnanvaraa olisi vähän. (Tamminen 1993: 100–103.)

Teemahaastattelussa tiedetään keitä tutkimusta varten olisi hyvä haastatella, ja tutkijalla on valmiiksi tietoa aiheeseen liittyen. Tutkittavan aiheen mukaan luodaan tietyt teemat joiden avulla haastattelu toteutetaan. Haastattelukysymysten järjestys ei periaatteessa ole tärkeä, ja haastattelija voi haastateltavan antamien vastausten perusteella esittää lisäkysymyksiä. Haastattelija voi joutua ottamaan haastattelujen sujuvuuden vuoksi erilaisia rooleja, vaikka tutkijan rooli on ensisijainen. (Emt 1993: 100–101.)

Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessä: miten hän asiat näkee, kokee ja tuntee. Haastattelussa tutkija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Eskola ja Suoranta (1998: 85) täsmentävät, että vuorovaikutustilanteessa tyyppillistä on, että haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaima. Lisäksi haastattelijan tehtävänä on haastattelun ylläpitäminen ja mahdollisesti motivoita haastateltavaa sekä antaa itsestään luotettava kuva haastateltavalle.

4.3. Aineiston käsittelymenetelmät

Laadullista tutkimusta voi analysoida ja tulkita kahdella eri tapaa: ensimmäinen on tiukasti aineistossa pysyvä käsittelymenetelmä, jossa luodaan tulkinnat suoraan aineistosta. Tässä tutkimuksessa käytetään toista lähestymistapaa eli teorialähtöistä analyysia, jossa tutkimusaineisto nähdään teoreettisen ajattelun lähtökohtana ja apuvälineenä. Teorialäh-

töisen analyysin avulla pyritään ymmärtämään, ei niinkään selittämään, analysoinnin kohdetta. (Eskola yms. 1998: 145; Hirsjärvi yms. 2000: 210.)

Hirsjärven, Remekesen ja Sajavaaran (2000: 208) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmälle ei aina ole yhdenmukaisia sääntöjä. Usein oletetaan tutkijan analysoivan aineiston pian sen kerättyään – tämä ajattelumalli sopii ehkä parhaiten strukturoidulle tutkimusmenetelmälle, mutta laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monissa vaiheissa ja erilaisin menetelmin. Tutkimuksen analyysi ei todennäköisesti muodostu vasta aineiston keräämisen jälkeen, vaan valmistuu hiljalleen tutkimusprosessin edetessä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara luonnehtisivat kuitenkin tutkimuksissa yleisohjeeksi, että aineiston käsittely ja analysointi aloitettaisiin mahdollisimman pian haastattelujen tai muun aineistonkeruun jälkeen.

Haastatelluista, heidän organisaatiostaan sekä asemastaan on lähetetty tämän pro gradu -tutkielman ohjaajalle lista, mutta tässä tutkielmassa tulokset julkaistaan anonymoimalla. Tähän tulokseen päädyttiin, jotta haastateltavat voisivat luottamuksellisemmin kertoa havaintojaan esitettyihin kysymyksiin liittyen.

Tämän tutkielman haastattelut tallennettiin puhelimesta olleeseen sanalaitteeseen, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin auki tekstinkäsittelyohjelmalla. Valmiin litteroinnin jälkeen haastattelu lähetettiin vielä tarkistettavaksi kaikille haastatelluille – tällä pyrittiin välttämään mahdollisia väärinkäsityksiä, joita haastatteluissa saattaa ilmetä. Litteroituja haastatteluja ei ole tämän jälkeen jatkokäsittely erityisesti, mutta niistä on poimittu tutkielman kannalta tärkeimpiä linjauksia. Seuraavassa pääkappaleessa empiiristä aineistoa käsitellään teemoittain. Teemat perustuvat tutkielman toisessa ja kolmannessa pääkappaleessa esitettyihin teorioihin, ja näitä teorioita peilataan yhteen empirian kanssa. Tutkimustuloksia käsittelevässä kappaleessa käsitellään myös joitain sellaisia pintaan nousseita asioita, joita ei tutkielman alkuvaiheessa osattu olettaa. Aineiston analysoinnin jälkeen esitetään viimeisessä kappaleessa lopulliset johtopäätökset sekä parannusehdotuksia tulevaisuutta ajatellen.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Kuten Eskola ja Suoranta (1998: 17, 208) aiemmin mainitsivat, voidaan kvalitatiivista tutkimusta pitää usein kvantitatiivista tutkimusta subjektiivisempänä. Toisaalta absoluuttinen objektiivisuus on mahdotonta, koska jo ennen haastatteluja sekä niiden aikana tutkija muodostaa omia käsityksiään aihealueesta, jolloin analyysivaihetta ja tutkielman luotettavuutta on vaikea erotella omiin pinoihinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu selkeästi miettimään tekemiään ratkaisuja ja niiden vaikutusta: analyysin tekemisessä tutkijan apuna toimivat aiheeseen liittyvät omat ennako-oletukset ja teoriaan perehtyneisyys.

Myös laadullista tutkimusta varten kerätyn aineiston määrä vaikuttaa luonnollisesti tutkielman luotettavuuteen. Onko aineistoa riittävästi, jotta analyysi voisi olla luotettava? Luotettavuutta ei takaa se, että tutkija on kahminut itselleen pakonomaisesti ja sattumanvaraisesti kaikenlaista materiaalia. Tutkijan kannalta parasta voi olla ensin tutkia ja analysoida ensin pientä aineistokokonaisuutta, ja tämän jälkeen peilata tuloksia laajemmassa mittakaavassa. (Eskola yms. 1998: 215.) Tässä tutkielmassa on hyödynnetty edellä mainittua ohjenuoraa, sillä haastateltavia oli ensin vain yhdeksän. Laajemmassa mittakaavassa tarkasteltua oli selvää, että tutkielman luotettavuuden vuoksi haastatteluja on tehtävä lisää.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ei kuitenkaan aina ole tutkijasta kiinni. Jos aineiston keruussa on käytetty haastatteluja, voivat ne poikia hyvien tulosten lisäksi myös vähemmän hyviä tuloksia. Haastatteluissa haastateltava saattaa joskus kokea olonsa epämiellyttäväksi tai jopa uhkaavaksi. Toisinaan haastateltava ei halua antaa vastaukseksi omaa henkilökohtaista mielipidettään, vaan suosii sen sijaan *sosiaalisesti suotavia vastauksia*. Toisaalta nämäkin tilanteet antavat tutkittavasta aiheesta tietynlaisia informaatiota. (Hirsjärvi yms. 2000: 193.) Tähän tutkielmaan haastatteluja toteutettaessa ei vastaavaa ongelmaa ollut liiemmin havaittavissa. Paria poikkeusta lukuun ottamatta suurin osa haastateltavista kertoi avoimesti Yritys-Suomeen liittyvistä kokemuksistaan. Parin haastateltavan kohdalla saattoi arvella heidän epäilevän, etteivät he todell-

lisuudessa usko haastattelujen anonyymiuteen tai sitten he olivat haastattelussa mukana sosiaalisesta paineesta eivätkä vilpittömästi omasta tahdostaan.

Tutkimustuloksia voisi kuitenkin kuvailla luotettaviksi. Haastatteluista nousi pintaan yhtenäisiä asioita, mutta paljon myös vastakkaista ajattelua. Tutkimuksen aihealue huomioon ottaen on luonnollista, että vastakkainasettelua on syntynyt: eriävät mielipiteet eivät siis vaikuta siihen, voiko tutkielmaa luonnehtia luotettavaksi.

5. TULOKSET

Yritys-Suomi -palveluverkostoon liittyvät kysymykset poikivat monenlaisia vastauksia. Ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen välillä on noin vuosi aikaa, mutta haastattelujen vastaukset palveluverkostoon liittyen olivat edelleen jokseenkin samanlaiset. Haastattelujen aikana monet tutkimusprosessin alussa tehdyt olettamukset saivat vahvistusta, mutta osa niistä myös kumoutui. Tutkimusta tehdessä käy joskus niin, etteivät kaikki hypoteesit käykään toteen, mutta ne toisaalta tekevät aiheesta mielenkiintoisen ja tuovat ennen kaikkea uutta tietoa aiheesta. Seuraavissa kappaleissa analysoidaan haastatteluissa käsiteltyjä teemoja.

5.1. Yritys-Suomen innovatiivisuus

5.1.1. Yritys-Suomi osana sähköistä hallintoa

Edellisessä pääkappaleessa esiteltiin Yritys-Suomea, joka koostuu kolmesta eri palvelukanavasta, ja jonka tarkoituksena on koota alueelliset ja seudulliset toimijat saman brändin alle. Sähköisen palvelun ominaisuudet liittyvät Yritys-Suomen toiseen palvelukanavaan eli verkkopalveluun. Haastateltavat antoivat monia erilaisia kehittämisehdotuksia verkkopalveluun liittyen.

Sähköisestä hallinnosta keskusteltaessa haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että Yritys-Suomi on sähköisenä palveluna erittäin tervetullut ja sitä tarvitaan. Yritys-Suomen avulla yrittäjä löytää verkkopalvelusta yrittäjiä ja yrittäjyyttä koskevaa tärkeää tietoa sekä ohjausta oikealle asiantuntijalle seutusivustojen avulla. Monen alueellisen ja seudullisen yritysasiantuntijan mukaan kehitys on menossa koko ajan parempaan suuntaan. Yritys-Suomi sai haastateltavilta sekä risuja että ruusuja ja jotain näiden kahden väliltä. Eräät haastateltavat, joilla on Yritys-Suomesta toisistaan poikkeavat näkemykset, kuvailevat Yritys-Suomen sähköistä palvelujärjestelmää seuraavasti:

”Mä oon vuonna 1995 ollu Skotlannissa tutustumassa heidän neuvontasysteemiinsä ensimmäisen kerran. Siel oli semmonen tietokonepohjainen neuvontasys-

teemi, mikä oli erittäin alkeellinen verrattuna nykyiseen versioon. Mut se oli silloin jo sellanen, että tälle ois käyttöä myös Suomessa. Ja nyt nää viimimmät kehitykset, joita mä oon Yritys-Suomesta nähny, niin siihen on tullu niitä samoja piirteitä, joita mä silloin ihailin. Et kyl mä yhä enemmän oon alkanu miettiä siihen suuntaan, et Yritys-Suomesta tulee käyttökelpoinen väline sekä yritysneuvojille että kaikille niille, jotka on kiinnostunu yritystoiminnasta.”

”Kun mä oon kuluttaja, ja mun pitää uusia mun passi, niin on hirveen kiva että mä voin poliisi.fi-sivustolla uusia mun passin, koska mä tiedän et mä tarviin vain uuden passin. Mut jos mä oon yrittäjä ja mun pitäis kehittää mun yrityksestä kansainvälinen, nii ei sitä voi hoitaa nappeja painelemalla. Eli se on niinku kaks eri maailmaa: nyt täs on menny puurot ja vellit sekaisin. On hyvä, et sitä tietoo on saatavilla, mut ei voi ohittaa sitä, että tarvitaan sitä oikeeta, todellista, konsultointia ja neuvottelua ja vaihtoehtojen priorisointia ja kaikkea muuta sellasta. Et nyt ollaan menty liian pitkälle ajattelussa.”

”Verkossahan palvelut ei toimi niin, et käsketään käyttämään [palvelua]. Verkos mennään käyttää palvelua, jos se on hyvä. Se menee niin päin. Et sehän ei millään markkinoinnilla eikä työntämällä käärmettä pyssyy tuu onnistumaan, vaan sen palvelun pitää olla niin hyvä, et nää yrittäjäksi aikovat ja yrittäjäksi haluavat käyttää sitä ja meidän asiantuntijat haluaisivat käyttää sitä.”

Edelliset sitaatit ovat seudullisten elinkeino-yhtiöiden edustajilta: kahdessa ensimmäisen sitaatin henkilöt käyttävät Yritys-Suomea työssään ja kokevat sen hyvänä asiana, vaikka sitä ei kommenteista suoraan voi lukeakaan. Kolmannen siteerauksen lausunut haastateltava myönsi, ettei hänen organisaatiossaan hyödynnetä Yritys-Suomea, koska sen ei koeta palvelevan asiakkaita tai seututoimijoita. Suurin osa kaikista haastatelluista koki Yritys-Suomen hyvänä palveluna: myös ne haastateltavat, jotka antoivat kriittistä palautetta palvelua kohtaan, kokivat verkkopalvelun hyvänä asiana. Haastateltavista vain harva tuomitsi Yritys-Suomen heikkona sähköisenä palveluna. Ne haastateltavat, jotka kokivat palvelun huonona, osasivat kuitenkin perustella mielipiteensä seudun tai alueen näkökulmasta.

Yritys-Suomen sähköisen palvelun hyväksi ominaisuuksiksi voidaan muun muassa lukea se, että eri toimijoiden palvelut löytyvät samasta paikasta, jolloin yrittäjän ei tarvitse etsiä tietoa useammasta kohteesta. Lisäksi esimerkiksi oman profiilin luominen Oma Yritys-Suomi -palveluun ja liiketoimintasuunnitelman lähettäminen asiantuntijan arviotavaksi nähtiin positiivisina ominaisuuksina. Palvelun sanotaan kehittyneen koko ajan helpommaksi ja asiakaslähtöisemmäksi, sillä asiointi ja niin sanottu ”lomakerumba”

ovat helpottuneet, koska kerran täytettyjä tietoja voidaan hyödyntää järjestelmässä useammin kuin kerran. Lisäksi resurssipulassa valmiimmat hakemukset säästävät kaikkien toimijoiden aikaa ja asiakas saa räätälöidympiä palveluja.

”Yritys-Suomi on todella hyvä tiedon välityskanava ja kansallisen tiedon välityskanava ja sellaisen tiedon välityskanava, joka koskee yrittäjää riippumatta onks se Utsjoella, Vaasas vai Helsingis. Elikkä tämmönen yleisen tiedon välittäminen ja kuka auttaa erilaisissa asioissa ja 24/7 on hyvin tärkeä periaate, kun puhutaan portaalista yrityssuomi.fi.”

”Se [Yritys-Suomi] ei korvaa tämmöstä henkilökohtaista kontaktia, mut se täydentää ja auttaa. Silloin on mahdollista ihmisen sanoo toiselle ihmisille et ’Mee niille sivuille ja kato niitä ja niitä asioita, sieltä saat tietoo lisää.’”

Edellä mainitut lainaukset ovat seututoimijoiden mielipiteitä Yritys-Suomi - verkkopalvelusta. Hyvistä ominaisuuksista huolimatta alue- ja seututoimijoilla oli paljon myös kehitysehdotuksia ja kritiikkiä Yritys-Suomea kohtaan: puhuttaessa esimerkiksi erilaisista Yritys-Suomi- palveluista todettiin sen verkkopalvelujen olevan käyttäjilleen tuttuja, ja että palvelut ovat kehittyneet koko ajan parempaan suuntaan. Kuitenkin verkkopalvelu kärsii vieläkin historiansa rasitteesta, koska portaalina Yritys-Suomi lanseerattiin ensimmäisen kerran noin 10 vuotta sitten, eikä sitä viestinnällisesti tuotu juurikaan esille. Lisäksi verkkopalvelu oli silloin hyvin vaikeaselkoinen: ne yritysneuvojat jotka siitä asiakkailleen yrittivät puhua, törmäsivät siihen ongelmaan, ettei sivustoa olekaan helppo käyttää. Nykyään Yritys-Suomen verkkopalvelut ovat kaiken kaikkiaan paremmalla pohjalla, mutta asiakkaat eivät vielääkään oikein osaa käyttää niitä, ja sen tunnettuus on alhainen. Erään haastateltavan karkea arvio elokuussa 2013 oli, että hänen alueellaan noin kymmenen prosenttia yrityksistä tietää Yritys-Suomen - verkkopalvelun. Erään toisen alueen haastateltavan mukaan hänen alueellaan vastaava luku oli samana ajankohtana noin kahdeksan prosenttia.

Yritys-Suomen suhteen löytyy jonkin verran vastarintaa seudullisten toimijoiden piirissä: seudulliset yritysneuvojat pelkäävät sähköisen palvelun korvaavan henkilökohtaisen neuvonnan ja heikentävän heidän asemaansa. Yhtenä harmillisena asiana mainittiin sähköisten palveluiden lanseeraaminen, sillä Yritys-Suomi -palveluissa on paljon teknisiä toimimattomuuksia ja palvelut on rakennettu kömpelöksi verrattuna muihin vastaaviin

sähköisiin yrityspalveluihin, joita esimerkiksi yksityisellä puolella tarjotaan (esimerkiksi yritystulkki.fi tai liiketoimintasuunnitelma.com). Eräs seudullisesta elinkeinoyhtiöstä oleva haastateltava kommentoi sähköisiä työkaluja seuraavasti

”Ei yritysneuvonta oo mitään leikkimistä. Ja niinku tällasta, että mennään vähän sinne päin, vaan on tosi tärkeätä, että taloudellisia asioita käydään läpi yrityksen kannalta. Pitää osata myös kysyä muita kysymyksiä kuin se mitä se yrittäjä itse esittää. Kun lääkärikin kysyy monta muuta juttua kuin sä itse sille sanot. Ja niinku se jää kokonaan pois tästä sähköisestä maailmasta.”

Yritys-Suomen järjestelmä on joidenkin seututoimijoiden mielestä liian monimutkainen, muun muassa siksi, että sitä ovat olleet kehittämässä vain asiantuntijat. Yrityspalvelut olisi laadittava niin, että keskimääräinen asiakas kykenee käyttämään palvelua, ja silloin pelkkä asiantuntijoiden käyttäminen palveluiden kehityksessä ei palvele loppukäyttäjää eli asiakasta:

”Siis sehän [Yritys-Suomi] on ideana hyvä, mut sit niinku toteutukset ei oikein skulaa.”

Ruusujen ja risujen lisäksi alue- sekä seututoimijat antoivat Yritys-Suomi - verkkopalveluihin liittyen myös konkreettisia kehittämisideoita. Yksi ehdotus oli, että Yritys-Suomen nettiportaaliin tulisi lisätä palveluja, esimerkiksi viranomaisilmoituksia ja raportteja. Lisäksi kehitettävää palveluissa olisi niiden toimintojen suhteen: toimintoja ja palveluita olisi sovitettava yhteen niin, ettei kehitystyötä tehtäisi liian pienissä osissa, vaan toteutettava kehitystyötä kokonaiskuvaa mielessä pitäen. Tähän eräs haastateltava antoi esimerkiksi virkamiehille suunnatun lausuntotyökalu Rahlan, joka hänen mielestä pitäisi liittää osaksi asiakaspalvelussa Oma Yritys-Suomi -työtilaan, joka siten sitouttaisi asiantuntijat käyttämään vain sitä työalustanaan.

Yritys-Suomen työkalujen käytettävyyttä voitaisiin parantaa myös sillä, että rahoitusasiantuntijat ja yritysneuvojat itsekin käyttäisivät verkkopalvelun työkaluja. Kun nämä toimijat itsekin käyttävät näitä työkaluja, he samalla myös markkinoivat sitä asiakkaille. Kehitysehdotuksia Yritys-Suomen toimintaan tuli myös Oma Yritys-Suomen liiketoimintasuunnitelma-työkaluun liittyen: esimerkiksi pankkitunnusten vaatiminen joka ker-

ta palveluun kirjautuessa nostaa kynnyistä käyttää palvelua. Olisi käyttäjälle helpompaa, jos verkkopalvelussa tunnistautumista tulisi kysyä vasta sitten, kun liiketoimintasuunnitelmia tai esimerkiksi lainahakemuksia ollaan lähettämässä eri tahoille.

Eräillä aluetoimijoilla oli näkemyksiä myös hakemuksiin liittyen: haastateltavat toivat esille sen, että esimerkiksi rahoitusta olisi tarvittavaa hakea vain yhden järjestelmän kautta. Tällä hetkellä tilanne on se, että jos asiakas ei osaa hakea rahoitusta oikeasta paikasta, koko ”lomakerumba” lähtee uudelleen käyntiin:

”On TEKESin sähköinen hakemus, ELY-keskuksen sähköinen hakemus, maaseutupuolen sähköinen hakemus... Sun pitää tietää, minkä hakemuksen sä teet, ja ilman apua sä et millään osaa ottaa sitä oikeaa ja tekee sitä koko prossessii. Suuri ongelmahan on se, että jokaisella on omat hakusysteemit täällä. Mä oon sanonut ja ajat, että sen pitäis olla yhteinen.”

Haastateltavat korostivat, että Yritys-Suomen verkkopalvelujen käytön pitää olla helppoa. Muun muassa tehokkaat hakutoiminnot ovat palvelun käytettävyyden kannalta ehdoton edellytys sekä se, että verkkopalvelu näyttäytyisi palvelutarjottimen sijaan asiakaslähtöisenä, loogisena ja selkeänä. Viimeisten vuosien aikana Yritys-Suomen verkkopalvelut ovat kehittyneet parempaan suuntaan, mutta vieläkin asiakas joutuu klikkaamaan hiirtä turhan monta kertaa. Toisaalta tämän asian kehitys on aikaa vievää, koska Yritys-Suomi pitää sisällään niin suuren määrän tietoa.

5.1.2. Yritys-Suomi -palveluverkoston innovatiivisuus

Yritys-Suomi -palveluverkoston innovatiivisuus osoittautui tämän tutkimuksen Akilleen kantapääksi. Joskus tutkimusta tehdessä tutkimuksen alussa esitetyt oletukset eivät toteudu, vaikka niin on tietysti suunniteltu. Teoria ja käytäntö eivät aina kohtaa, vaikka se olisi toivottavaa. Tässä tutkielmassa Yritys-Suomi -palveluverkoston innovatiivisuutta oli vaikea osoittaa käytännössä.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa Yritys-Suomesta oli selkeää, että sähköisenä palvelujärjestelmänä se on sosiaalinen eli *rakenteellinen* innovaatio. Sen sijaan alueelli-

sista ja seudullisista toimijoista muodostuvan Yritys-Suomi -palveluverkoston toiminnan näkeminen innovatiivisena oli haastateltavien mielestä lähes olematonta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen pätevyys toteutuu, jos tutkimuksella saadaan tietoa tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. Miksi palveluverkoston innovatiivisuutta ei ollut erityisemmin havaittavissa? Todennäköisesti haastattelukysymyksissä verkoston innovatiivisuutta olisi pitänyt tuoda useammin esille: kuitenkin haastattelujen aikana asiaan yritettiin kiinnittää huomiota, ja tarkastella innovatiivisuutta verkostojen näkökulmasta. Joidenkin haastateltavien kanssa asiasta saatiinkin käytyä keskustelua, mutta osassa haastatteluja oli luettavissa rivien välistä haastateltavien halu päättää kyseinen teema.

Se, ettei innovatiivisuudesta osattu keskustella voi johtua myös haastateltavien asenteista. Tämä on henkilökohtainen näkemys, joka itselläni kumpusi haastatteluista. Huolimatta julkishallinnon muuttumisesta innovatiivisemmaksi ja verkostoituneemmaksi, julkisen sektorin organisaatiot ja toiminnat nähdään ehkä vieläkin negatiivissävytteisesti isona laivana, joka kääntyy hitaasti. Byrokratian rattaat nähdään muuttumattomina, eikä organisaatiomuutoksia tai julkisen sektorin palvelujen kehitystä osata nähdä innovatiivisena toimintana. Innovaatiot ja innovatiivisuus ehkä koetaan edelleen vain yhden sektorin spesialiteettina, ja innovaatioiden yhdistäminen muuhun kontekstiin katkeaa.

Toisessa pääkappaleessa todettiin innovaatioteorioiden olevan tällä hetkellä organisaatioissa vaikuttava oppi: ehkä se ei ole kuitenkaan vielä täysin juurtunut julkisen sektorin organisaatioihin, mutta tie ainakin näyttää vievän innovaatioiden suuntaan, koska innovaatioteorioiden kautta haetaan vastauksia siihen, miten organisaatiot pysyvät muun muassa uudistumis- ja kilpailukykyisinä. (Seeck 2012: 247–248.)

Osa haastateltavista mainitsi Yritys-Suomi -palveluverkostosta löytyvän *innovatiivisia elementtejä*. Innovatiivisuuden vähyyteen on voinut vaikuttaa esimerkiksi seututoimijoiden vastarinta palveluverkostoa kohtaan. Kuitenkin negatiivisen suhtautumisen väistyessä on innovatiivisuudelle tullut enemmän tilaa.

”Jos verrattais siihen, että meillä ei olis Yritys-Suomee eikä olis tällaista yhteistyötä, vaan kaikki hääräis omillaan, niin kyllä se on selkee parannus. Ja se että ylipäättään joskus istutaan yhteisiin pöytiin, niin kyl siellä varmaan on löydetty ihan innovatiivisiakin ratkaisuja asioihin.”

Edellä mainitun sitaatin lausui eräs seututoimija, joka koki Yritys-Suomi -verkoston ja sen palvelut omalla tavallaan innovatiivisiksi.

Haastatteluista kävi ilmi, että yhdellä alueella innovatiivisuus oli selkeästi näkyvillä. Tämän alueella työskentelevä haasteltava totesi, että pyrkimys luoda innovatiivisia ratkaisuja oman organisaation ja muiden yhteistyössä olevien organisaatioiden kanssa on suuri. Selkeästi innovatiivisiin ratkaisuihin on vielä matkaa, mutta selkeä tahtotila niiden luomiselle on voimakas. Haastateltava totesi myös, että suurien kokonaisuuksien kohdalla innovatiivinen kehittäminen vie aikaa: tekemisen kautta nousee lisää tarpeita rakentaa innovatiivisia palveluita. Esimiehet ovat tässä tilanteessa avainasemassa innovatiivisemman kulttuurin sekä asenteen luomisessa.

”Jos puhutaan innovatiivisuuden löytämisestä, niin meillä ainakin täällä [paikallisessa yrittäjäjärjestössä] on uutena toimitusjohtajana aloittanut hyvin innovatiivinen henkilö, jolta myöskin odotamme uudenlaisia irtiottoja yrityskentän puolelta tulleista toiveista.”

Edellistä haastateltavaa myötäillen myös eräs toinen seututoimija linjasi innovatiivisuuden olevan ominaisuus, jota johtamassa asemassa olevien työntekijöiden pitäisi viedä eteenpäin. Edellisellä sitaatilla hän viittasi paikallisen seudun yrittäjäjärjestön uuteen toimitusjohtajaan. Oma organisaatiotaan, ja sen innovatiivisuuden edistämistä, kohtaan hänellä ei ollut esittää ajatuksia tai odotuksia.

Mielenkiintoista on, että ne haastateltavat, jotka innovatiivisuutta Yritys-Suomi -palveluverkoston toiminnassa havaitsivat, ovat kaikki TE-toimiston työntekijöitä. Voisi hyvin ajatella TE-toimiston työntekijöiden ymmärtävän Yritys-Suomen tilannetta, sillä kyseinen organisaatio on kokenut lähivuosina rakenteellisesti muutoksia. Entiset työvoimatoimiston muuttuivat TE-toimistoiksi vuoden 2009 alusta alkaen ja samalla uusien TE-toimistojen toimenkuvat laajenivat, niin että asiakkaila oli tästä eteenpäin mahdollisuus hakea kehittämis-, rahoitus- ja muut palvelut samasta paikasta (Laatikainen 2009).

Tätä muutosta voisi luonnehtia eräänlaisena sosiaalisena innovaationa. On mahdollista, että organisaatiorakenteen muutoksen myötä myös TE-toimiston työntekijöiden asenteet innovatiivisuutta kohtaan ovat muuttuneet. Toisaalta kyse voi olla myös sattumasta.

Kehittämis ehdotuksia innovatiivisuuden lisäämiseksi ei keskusteluissa syntynyt samalla tapaa kuin Yritys-Suomen sähköisen palvelun kohdalla. Kuitenkin eräs haastateltava mainitsi, että eri toimijoita rajoittavat omien organisaatioiden säätelämät lait. Yhteistä ja innovatiivisempaa verkostoa on vaikeaa viedä eteenpäin ja toteuttaa, kun eri toimijoiden välillä laki muodostuu yhteistyön esteeksi. Tähän olisi ratkaisuehdotuksena se, että lakipykälät otettaisiin selkeämmin huomioon tai niitä muokattaisiin mahdollisuuksien tullen innovatiivisempaan suuntaan.

Innovatiivisten ratkaisujen synnyttämiseksi eräs haastateltava kiteytti ajatuksensa seuraavanlaisesti:

”Meidän pitää tietää se mitä meidän asiakkaat haluaa, mitä niille kuuluu, millaisia palvelutarpeita niillä on ja sen pohjalta suunnitellaan toimintaa. Musta on järkevää kartoittaa näkymiä ja tarpeita yhdessä, jotta myös syntyis se yhteinen ajatus ja käsitys siitä että missä mennään. Sitten voidaan myös tehdä yhteisiä palveluprosesseja tai palveluketjuja ja näin pois päin. Kun operatiivisella tasolla päästään tuloksiin ja saadaan hyviä kokemuksia, niin se rupee ruokkiin itseensä.”

5.2. Yritys-Suomi -verkosto alueilla ja seuduilla

Yritys-Suomi -palveluverkoston liittyen haastateltavilla oli paljon kommentoitavaa. Vastaukset myös vaihtelivat laidasta laitaan, ja oikeastaan jokaisella seudulla oli Yritys-Suomen palveluverkoston hieman erilainen käsitys. Seuraavissa kappaleissa eritellään tarkemmin eri alueiden ja seutujen näkemyksiä Yritys-Suomen palveluverkoston sekä heidän kokemiaan hyötyjä verkoston kuulumisesta. Lisäksi käsitellään alue- ja seutu-toimijoiden ehdottamia parannusehdotuksia Yritys-Suomi -palveluverkoston liittyen ja lopuksi käsitellään sitä, miten verkostoa pitäisi heidän mielestään johtaa.

5.2.1. Alue- ja seututoimijoiden näkemys Yritys-Suomi -palveluverkostosta

Suurin osa haastateltavista koki Yritys-Suomen ympärille kerääntyneiden organisaatioiden muodostavan verkoston: osa näki verkoston eheänä, osa taas löyhänä. Osa haastateltavista totesi, että alue- ja seututoimijoiden välillä on ollut verkostotoimintaa jo ennen Yritys-Suomen seutusopimuksiakin. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että seutusopimukset ovat jännevöittäneet alueiden ja seutujen toimintaa ja työnjakoa. Kaksi haastateltavaa myönsi, ettei Yritys-Suomi -palveluverkosto heidän seuduillaan oikeastaan toteudu ollenkaan.

Haastatteluiden aikana tuli myös havaittua, että osa haastateltavista ei ymmärtänyt verkoston määritelmää, vaikka se heille selitettiin. Verkosto sekoitettiin Internet-verkkoon, ja haastateltava saattoi alkaa kertoa Yritys-Suomen verkkopalvelun ominaisuuksista. Toisaalta tällainenkin vastaus oli tulkittavissa eräänlaiseksi vastaukseksi: jos verkostoa ei ymmärretä sen tutkimuskohtaisen määritelmänkään jälkeen, on mahdollista, ettei organisaatioiden välistä verkostoitunutta toimintaa alueella tai seudulla ole.

Haastatteluista kävi ilmi, että verkosto ei alueilla toimi, mikäli alueella vain osa seututoimijoista on Yritys-Suomen -palveluverkostossa häilyvästi mukana. Osa haastateltavista tunnusti, ettei verkostoon kuulumisen ole heistä edes tarpeellista. Tämä johtui muun muassa siitä, ettei yhteistä tapaa toimia ole havaittavissa. Tahtoa toimia yhteistyössä on, mutta verkostossa olevien organisaatioiden toimintatapoja ei ole mietitty yhteisestä näkökulmasta. Ongelman voidaan nähdä siis olevan erityisesti julkishallinnon lainsäädännössä:

”Jokaisella toimijalla on omat tavat toimia. Et kylhän paljon on hyvää tahtoa toimia yhteisesti, mutta ei niitä toimintatapoja oo suunniteltu yhteisestä näkökulmasta ja yks ongelma julkisella sektorilla on lainsäädäntö. Et lainsäädännössä ei oo mietitty yhtään, et miten nää asiat tehtäis yhdessä, vaan lait on aina tehty hyvin kapeesta näkökulmasta ja sitten kun ruvetaan sitä yhteistoimintaa miettimään... Kyl sitä on mietitty paljon. Monesti istutaan samoissa pöydissä, mut jokin totee sen aina 'Ku meillä ei tulee tää laki vastaan, et ei me voida nyt muuttaa tätä meidän tapaa, ku tää perustuu lakiin.’”

Edellä oleva haastatellun siteeraus kertoo siitä, ettei aina ole virkamiesten omasta tahdosta kiinni toimia yhdessä, vaan joskus organisaatioiden omat rakenteet estävät verkostomaisen toiminnan. Vai estävätkö? Toisaalta haastatteluista kävi ilmi, että ne seudut ja alueet, joissa yhteistyö toimii hyvin ja joissa verkosto nähtiin voimakkaana, oli vähiten havaittavissa verkostoja kahlitsevia toimintatapoja.

”Se on asennekysymys, se on sitä että haluaa. Jos nähdään, että kaikki saa jotakin hyötyä siitä yhteistyöstä, niin kyllä se motivoi entistä enemmän ja lisää sitä [yhteistyötä]. Kyllä mä sanon, että sillä on merkitystä, että eri organisaatioiden johto on nähnyt sen tärkeänä.”

Joillakin alueilla verkostomainen toiminta alue- ja seututoimijoiden välillä on ollut tiivistä ja vahvaa jo ennen Yritys-Suomen seutusopimuksia. Asiasta hyvin perillä olevat haastateltavat totesivat, etteivät Yritys-Suomen mukana tulleet uudet järjestelmät ole aiheuttaneet päällekkäisyyksiä, koska kaikki toimijat tietävät omat ja toistensa tehtävät tarpeeksi hyvin, ja osaavat toimia niiden mukaisesti. Alkuvaiheessa joillakin seuduilla oli toimijoiden välillä havaittavissa jonkin verran jäykkyyttä ja jopa kilpailuasetelmaa: toisaalta sellainen on luonnollista, koska organisaatiomuutosten yhteydessä ilmenee aina eripuraa. Eräs haastateltava totesi, että myönteistä yhteistyökehitystä ovat vieneet eteenpäin toimijoiden resurssien pieneneminen.

Toisten haastateltavien mielestä eripuraisuus ei ole hälvennyt eikä Yritys-Suomi - palveluverkoston toimintaa oikein tunnusteta. Yksi syy tähän on, että Yritys-Suomen koetaan tulevan vain ministeriön käskemänä: verkoston löyhyys johtuu siitä, että yhteistyö ei tapahdu luonnostaan eikä toimijoiden tarpeesta. Verkosto ei voi syntyä korkeamman organisaation sanelulla siitä, mitkä osapuolet tekevät keskenään yhteistyötä. Varsinkaan isoilla ja elinvoimaisilla seuduilla Yritys-Suomen seudullisilla yrityspalveluilla ei ole samanlaista asemaa, koska ne ovat itsenäisiä jo muutenkin.

”...Kun TEM tekee suunnitelmia, niin se tekee valtakunnallisia suunnitelmia. Ja sit tehdään yks konsepti, joka menee niinku Utsjoelta Hankoon. Niin mikä siinä sit on virheenä? Joka paikas se ei mee vaan niin, et sul on valmis sapluuna ja 'näin me tehdään tää juttu'.”

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet yhtä radikaalisti palveluverkostoa vastaan: Osa oli sitä mieltä, että Yritys-Suomen myötä toimintatavat ovat tiivistyneen yhteistyön avulla jäsentyneet paremmiksi. Lisäksi asiantuntemuksen laajeneminen ja asiakkaan parempi ohjaaminen ovat palveluverkoston myötä parantuneet. Seutusopimusten alkuvaiheessa ilmeni seututoimijoiden piirissä eräänlaista ”oman tontin suojelua”, mutta nyttemmin toiminta on väljempää ja luottamus toisia organisaatioita kohtaan lisääntynyt. Myös luottamus asiakkaiden ja seututoimijoiden välillä on lisääntynyt, kun asiakkaat ovat saaneet vastinetta kysymyksilleen. Kuitenkin tekemistä verkostomaisemman yhteistyön tekemiseksi riittää paljon, sillä eroja löytyy paljon eri seutujen ja jopa organisaatioiden työntekijöiden välillä. Osa toimijoista on ministeriön alaisia organisaatioita, toiset kuntaomisteisia ja toiset toimijat seudullisia yrittäjähdistyksiä: toiminnassa on siis oman jännitteensä esimerkiksi rahoitustaustoista johtuen.

”Nää on vaan niitä asioita, joita pitää junnata eteenpäin. Että ei sellaista ’naps naps’ juttua kuitenkaan ole, vaan se on pitkäjänteisellä työllä edettävä.”

5.2.3. Alue- ja seututoimijoiden ehdotuksia verkoston parantamiseksi

”No tuota... Suomihan tarvitsee yrityksiä. Ja yrityksiä pitää pystyä palvelemaan hyvin, mutta tietysti... mitkä ovat tulevat taloudelliset realiteetit yhteiskunnan kustantamilla palveluilla versus yritysneuvontakentässä olevat yksityiset toimijat...”

Edellä oleva sitaatti on seututoimijalta, joka uskoo sellainen toimialan saattavan olla kasvussa, jossa yksityiset yritysneuvojat otetaan mukaan nykyiseen toimintaan. Niukenevat resurssit tarkoittavat sitä, että yrityspalvelukentällä yhteistyön pitää olla tiivistyvää, jotta siitä saadaan kaikki hyödyt irti. Erilaisten yrityspalveluja tarjoavien organisaatioiden resurssien heikentyessä Yritys-Suomen merkitys kasvaa, ja jonka ansiosta se tulee haastateltavan mielestä näkymään tulevaisuudessa asiakkaille kokonaisvaltaisemmin.

Keskustelu Yritys-Suomi -palveluverkoston parantamiseksi poiki myös muitakin kehittämissuhteita. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön päässä pitäisi olla vastaanottavaisempi asenne seututoimijoilta tulevaa palautetta kohtaan. Yksi syy alue- ja seututoimijoiden negatiiviseen asenteeseen voi mahdollisesti olla se, että palautetta pyydetään

essä sitä ei kuitenkaan noteerata. Usein erilaisten työkalujen sekä palveluiden arviointi seututoimijoiden päässä tuottaa yritysneuvojille lisätöitä, joista ei rahallista korvausta saa. Tällöin olisi tärkeätä, että annettu palaute todella huomioitaisiin päättäjien taholla, eikä seututoimijan ekstratyö valuisi hukkaan.

”Kun kerran nyt on rakennettu tää 68 seudun yhteinen toimintamalli ja on nimetty kullekin alueelle koordinaattoritahot, koordinaattorihenkilö ja sitten on vielä tiedotuksesta vastaavat henkilöt. Tää ei tunnu toimivan tää viestiminen TEM:stä kentälle. Kun kerran perustettiin tämmönen, niin mun pitäisi saada TEM:stä suoria viestejä. Mitä järkeä on, että ELY-keskukseen menee juttu, josta mä en tiedä mitään tai meillä saa yrityspalvelujohtaja Yritys-Suomi -viestejä, joista mä en tiedä mitään ja sitten taas meidän tiedottaja saa viestejä, joka ei ehkä koske tiedotusnäkökulmaa. Pitäis substanssia kehittää. Mä sanoisin, et 'keep it simple. Teil on 68 kahdeksan ihmistä, te saatte peitetty koko Suomen. Use it!’”

Myös sitä korostettiin, että Yritys-Suomen organisointia pitäisi selkeyttää. Edellisestä sitaatista poiketen eräs haastateltava totesi, että seutujen sijaan tulisi luoda maakunta-kohtaiset ryhmät valtakunnalliseen yrityskenttään liittyen. Olisi nähtävissä seudullisten elinkeinoyhtiöiden etuna maakuntiin siirtymisen, joissa jokaisen organisaation toimintaa ja sen tehtäväjakoja selkiytettäisiin. Nämä toiminnot lisäisivät hänen mielestään myös organisaatioiden välistä yhteistyötä ja vahvistaisivat Yritys-Suomi -palveluverkosta.

Yritys-Suomen konkreettisista kehittämistoimista keskustellessa tulivat myös esille hyvät käytännöt (best practice) ja esimerkit siitä, miten eri seuduilla on tehty asioita ja toimittu. Jos esimerkiksi Oulussa on Yritys-Suomi -palvelua koskien tehty uusia ja toimivia ratkaisuja, niistä kerrottaisiin yhteisissä tilaisuuksissa kaikille toimijoille, ja kaikki halukkaat voisivat ottaa nämä heti käyttöön. Ei siis tarvitsisi säilöä tietoa, vaan jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä mahdollisimman nopeasti kaikille.

Kun Yritys-Suomen verkkosivuille saadaan enemmän konkreettisia palveluja ja muuta sisältöä, myös alue- ja seututoimijoista koostuva verkosto hyötyy siitä. Yritys-Suomen avulla voidaan myös saada asiakkaan näkökulmasta yrityspalveluja tarjoavien organisaatioiden kenttä näkymään yhtenäisempänä, vaikka se yksin ei kykene ratkaisemaan lainsäädännöllisiä raja-aitoja. Tällä hetkellä Yritys-Suomi palvelee paremmin aloittavia yrityksiä, mutta jo toimiville yrityksille ei löydy niin paljon yrittäjiä suoraan hyödyttä-

viä palveluja. Jo toimiville yrityksille tarvitaan lisää palveluja, esimerkiksi tekniset ilmoitukset tai hakemusten hakeminen Yritys-Suomen kautta olisivat tärkeitä. Osa haastateltavista koki tärkeäksi lisäpalveluksi teknologian paremman hyödyntämisen: palvelukanavia olisi mahdollista vahvistaa esimerkiksi videoyhteyden avulla.

”Jos asiakas ei osaa netistä hakea, niin siinä mielessä se puhelinpalvelu on OK. Mut sit taas nämä verkkopalvelut muuten, niin kyl mä oon miettiny et ne pitäis laittaa jälleen kerran uusiks. Niihin on aika paljon laitettu rahaa ja mä ymmärrän, että virkamiesten on aika vaikea peruuttaa sitä, kun siihen on miljoonia pantu. Vaikkei oo saatu hyvin palvelevia järjestelmiä, niin kenelläkään ei oo sit myöskään kanttii lopettaa niitä juttuja. Onko kukaan koskaan tutkinut sitä panos- tuotosta, mitä niillä [Yritys-Suomi -palveluilla] on saatu aikaiseksi?”

”En malta olla mainitsematta asioiden mittaamisesta. Koska aina tällaisessa yhteistyössä on kyse myös resurssien käyttämisestä, et kuinka paljon meil on resursseja tehdä yhteistyötä: kaikilla on aina liian vähän resursseja, niin sen takia resursseja meillä pannaan niihin asioihin, joita mitataan. Ja TEM ei hirveen paljon mittaa esimerkiksi Yritys-Suomen toimintaa, voi olla vaikea keksiäkin, mitä ne mittarit on. Kyllähän meillä ihan selkee paine täällä kentällä on. Jos meiltä mitataan jotain konkreettista asiakasyhteistyötä, työpaikkojen määrää tai henkilöasiakkaille tehtyjen työtarjousten määrää, niin totta kai me pannaan resurssit siihen. Ja ne asiat joita ei mitata, niin ne hoidetaan - en sano että vasemmalla kädellä - mutta niitä hoidetaan sen verran kuin pystytään.”

Mikäli Yritys-Suomeen liittyviä asioita alettaisiin mitata, pitäisi ministeriön päässä ensin sopia yhteisistä tavoitteista tarkasti. Työ- ja elinkeinoministeriössä eri yksiköt ja ihmiset vastaavat eri organisaatioiden toiminnasta, jolloin ensin pitäisi laatia yhteiset toimintasuunnitelmat ministeriön sisäisesti. Verkostotoiminnan mukaisesti yhteistyön pitäisi alkaa jo organisaatioiden ylätasolta yhteisistä toimintatavoista ja strategioista, joita jalkautetaan alaspäin.

Osa haastateltavista korosti palveluntarjoajien yhteensulautumista ja sitä, ettei asiakkaan välttämättä ole tarpeellista tietää, asioiko hän esimerkiksi TE-toimiston vai uusyrityskeskuksen työntekijän kanssa. Asiakkaan ei tarvitse tietää mistä kaikkialta hänen on palvelua itselleen haettava, vaan hän voi saada kaiken yhdestä paikasta.

”No joo. En tiedä onko sillä brändillä sinänsä merkitystä, kunhan asia hoituu mahdollisimman helposti. Jos yrityksellä on joku ongelma, johon se etsii ratkai-

sua, niin ei tarvi tietää koko hierarkkista polkua ja asian suurempaa viitekehystä.”

Yhtenäisempää toimintaa esimerkiksi Uudellamaalla on edistetty siten, että Helsingissä uuden yrittäjän neuvontaan liittyvät palvelut on kaikki siirretty Yrityslinnaan, jossa toimii myös TE-toimiston työntekijä. Pirkanmaalla taas eri toimijoiden välisiä päällekkäisyyksiä on pyritty pitkään karsimaan ja mietitty eri organisaatioiden tehtäviä asiakasnäkökulmasta: alue- ja seututoimijat esimerkiksi olivat tehneet yhteistyötä etsimällä potentiaalisia kasvuyrityksiä Pirkanmaalla, ja näille potentiaalisille yrityksille tehtiin Yritys-Suomi -johtoryhmän työskentelyn tuloksena kyselylomake. Lomake oli tehnyt Yritys-Suomen nimissä, jolloin se ei siis lähtökohtaisesti ollut kenenkään yksittäisen organisaation kysely, joka mahdollisti kyselytulosten luovuttamisen esteettömästi organisaatioiden välillä.

Osan haastateltavien mielestä ELY-keskukset sekä työ- ja elinkeinoministeriö tarvitsevat lisää yhteistyötä eivätkä vain omien vastuualueiden tarpeiden täyttämistä tiukasti rajatulla vastuualueella. ELY-keskuksilla on suuri vastuu Yritys-Suomen markkinoimisessa ja tunnettuuden lisäämisessä, sillä seudullisilla elinkeinoyhtiöillä ei ole tähän resursseja: seututoimijoilla ovat oman kiireensä asiakaskentällä ja kunnan rahoituksesta riippuvaisina usein kykenemättömiä laittamaan varoja markkinointiin. Lisäksi alueilla ja seuduilla on jonkin verran skismaa eri organisaatioiden asettuessa ikään kuin toisiaan vastaan, vaikka kaikille yhteistä on asiakkaan tarve, ja joka samalla on myös jokaisen organisaation olemassaolon oikeutus.

Verkoston parantamisesta keskusteltaessa tulivat jonkin verran puheeksi myös Yritys-Suomen brändiin ja sen tunnettuuteen liittyvät asiat. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Yritys-Suomi on brändi, mutta sen tunnettuus on liian alhaisella tasolla. Kaikkien haastateltavien vastaukset olivat paljonkin toistensa kaltaisia: korostettiin sitä, ettei keskeneräisiä palveluita saa julkistaa, ja erilaisten työkalujen toimivuus täytyy testata organisaation sisällä niin hyvin kuin mahdollista. Huonosti toimivat palvelumallit latistavat imagoa. On riskaabelia mainostaa palvelua, jos se ei toimi kunnolla.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Yritys-Suomen tunnettuus kasvaa parhaiten sillä, että sen palvelun laatua parannetaan. Palvelun käyttäjät ovat suurimpia kriitikkoja ja palvelun toimiessa yrittäjät varmasti neuvoisivat myös muita yrittäjiä käyttämään palvelua. Tällä hetkellä yrittäjät eivät vielä kunnolla hyödyntää Yritys-Suomen verkkopalveluja, vaan saavat sieltä lähinnä informaatiota.

Yritys-Suomen kehittäminen jatkossakin on tärkeää: palvelukanavia on entisestään vahvistettava ja uusia palvelumuotoja kehitettävä. Lisäksi palveluverkoston brändiä on kehitettävä lisää.

”Nyt kannattais olla rohke. Helpompi ratkaisu on se, et kaikki vaan jatkaa sen oman brändin esilletuomista, mutta emmä tiiä onko se strategisena suuntana kauan järkevää.”

Edellä olevalla sitaatilla eräs haastateltava tarkoitti muun muassa sitä, että muut palvelubrändit olisi jätettävä taakse ja toimia vain yhden, tässä tapauksessa Yritys-Suomen, brändin alla.

5.3. Yritys-Suomi -palveluverkoston johtaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että Yritys-Suomi -palveluverkoston johtamisessa on paljon asioita, joihin toimijat kaipaavat muutoksia ja parannuksia. Lähes puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että valtakunnallisten organisaatioiden ja toimijoiden on opetettava parempia yhteistyötaitoja sekä ymmärrettävä kaikkien ajavan lopulta samaa asiaa eli asiakkaan parasta. Haastateltavat mainitsivat, etteivät ongelmat ole vain eri organisaatioiden välisiä, vaan myös sisäisiä. Organisaation sisäisiä ja toistensa välisiä kehittämistoimia ovat siis positiivisen ja rakentavan viestin vieminen aina johtoportaasta alaspäin organisaation muille tasoille ja siitä eteenpäin. Haastateltavien mielestä keskeinen keino tässä on päästää irti Yritys-Suomen vaikeakulkuisesta historiasta ja nähdä sen sijaan saavutukset, joiden avulla ponnistetaan vielä ylöspäin.

”Eihän se missään yleensä toimi niin päin, et ensin tehdään sopimus ja se oikeesti ohjaa toimintaa, vaan sopimus on yhteistyön kirjaaminen: kun me taas puhutaan

tästä verkostosta, niin ei sopimuksella ohjata verkostoa. Se on mun mielestä vähän byrokraattinen näkemys, et verkostoyhteistyötä johdetaan sopimuksella.”

Edellinen kommentti on seututoimijalta, joka kyseenalaisti seuduille tehdyt seutusopimukset, joiden avulla Yritys-Suomeen liittyminen niin sanotusti vahvistetaan. Haastateltavan mielestä pelkällä seutusopimuksella ei saada muutoksia aikaan. Verkostoon kuuluvat organisaatiot ovat kaikki itsenäisiä ja päätökset tehdään myös itsenäisesti ja usein ottamatta Yritys-Suomea huomioon. Jotta toimittaisiin seutusopimusten mukaan, siitä pitäisi ensin neuvotella. Tällä hetkellä koordinointi tapahtuu haastateltavan mielestä hierarkkisesti ylhäältä alas, eikä verkostomaisesti. Haastateltava ei kokenut, että työ- ja elinkeinoministeriön päässä oikeasti kuunneltaisiin seutu- ja aluetoimijoiden sanaa.

Puhuttaessa Yritys-Suomi -palveluverkoston johtamisesta, nousi esille että työ- ja elinkeinoministeriön sisällä eri osastojen ja yksikköjen olisi pelattava enemmän yhteen: Yritys-Suomea on tuotava esille, mutta TEM:n päässä on ELY-keskuksia ohjaavia tahoja, jotka eivät tunnu olevan perillä Yritys-Suomeen liittyvistä asioista. Toiminta olisi selkeämpää, jos se olisi selkeää myös konsernin sisällä. Lisäksi toiminta olisi loogisempaa, jos se olisi yhtenäistä ylätasolta alatasoille saakka, ja ymmärrettäisiin kaikkien yksiköiden toimenkuvien kuitenkin liippaavan läheltä toisiaan:

”Kyllä johtamisessa on se suuri puute, että meidän konsernin sisältäkin puuttuu riittävän vahva yhteinen näkemys. Tietty porukka, joka on toiminnan ytimessä ymmärtää, mistä on kysymys, mutta muut henkilöt ministeriössä ja TEM:n alaisissa organisaatioissa eivät ole sisäistäneet asiaa riittävän hyvin, koska heillä on kaikki heidän oman organisaationsa toimintaan liittyvät asiat ja tavoitteet päällimmäisen mielessä ja ohjaavat heidän tekemistään. Kyse on nimenomaan johtamisesta ja ison kuvan ymmärtämisestä.”

Edellisessä kappaleessa olevat Yritys-Suomen kehitysehdotukset ovat osittain myös kehitysehdotuksia verkoston johtamiseen liittyen: tällainen on muun muassa seutuYP-koordinaattoreiden parempi ohjeistaminen, koska verkosto toimii tällä hetkellä liikaa yhteen suuntaan. Eräs haastateltava taas koki, että asioita pitäisi tarkastella laajemmin eli luoda seutujen sijaan luoda maakuntakohtaisemmat ryhmät. Laaja-alaisemmalla johtamisella organisaatioiden tehtävät esimerkiksi selkeytyisivät ja Yritys-Suomi -palveluverkosto vahvistuisi.

Osa haastateltavista sanoi, että Yritys-Suomen palvelukokonaisuutta johdetaan hyvin. Huolestuttavana asiana pari haastateltavaa kuitenkin koki sen, että ELY-keskuksilta alueen toimijoille jaettu Yritys-Suomeen käytettävä raha loppuu tämän vuoden lopussa ja jatkosta ei ole tietoa. Olisi tärkeää pitää Yritys-Suomen alueellista budjettia yllä: sen avulla voidaan järjestää ja kehittää asiakastilaisuuksia Yritys-Suomen nimissä. Haastateltavat pelkäsivät, että mikäli tapahtumien rahoitus toteutuu vain perusorganisaatioiden kautta, laittavat nämä toimijat oman brändinsä esille tapahtumissa. Tällöin Yritys-Suomen brändi ja tähän asti saavutettu tunnettuus heikkenevät. Olisi hyvä ajatus, että alueellista Yritys-Suomi rahoitusta jatkettaisiin ja samalla asetettaisiin toimijoille Yritys-Suomen yhteisen tekemisen suhteen tulostavoitteita. Eräs seudullisen elinkeinoyhtiön työntekijä mainitsi vastaavanlaista:

”Aiemmin jo mainitsin TEM:n alaisten organisaatioiden olettavan toimivan esimerkkinä meille seututoimijoille Yritys-Suomen esilletuonnissa. Näin ei tällä hetkellä tapahdu, joten ilmeisesti ohjaus ylhäältä ei toimi kunnolla. Rahalla on aina motivoiva vaikutus ja toimii se toimii varmasti myös ohjauskeinona.”

Haastatteluissa ilmeni myös, että TE-toimistojen ja ELY-keskusten roolia pitäisi vahvistaa työ- ja elinkeinoministeriön näkökulmasta: päällekkäisyyksien välttämiseksi olisi siis tarpeellista tarkistaa uudelleen, mitä ovat TE-toimiston tehtävät ja mitä taas ELY-keskuksen tehtävät. Kuitenkin on ennustettavissa, että resurssien niukkeneminen osaltaan parantaa työnjakoa ja vähentää päällekkäisyyksiä. Kuitenkin oli toivottavaa, että ministeriön päästä löytyisi selkeämpää rooli- ja tehtäväjaottelua Yritys-Suomi toimintaan liittyen.

Yritys-Suomen palveluverkoston kehittämistoimien suhteen tarvittaisiin siis enemmän konkreettisuutta, jotta saataisiin aikaiseksi enemmän seudullista yhteistyötä. Palveluverkoston johtamista yhteisen hyvän näkökulmasta pitäisi lisätä enemmän. Yhteistyöhön kannustetaan, mutta konkreettisia esimerkkejä on verrattain vähän. Työ- ja elinkeinoministeriön pitäisi hieman paremmin toimia seututoiminnan ”tuotepäällikkönä” ja ohjeistaa alueita ja seutuja vahvemmin.

Noin puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että Yritys-Suomea pitäisi laajentaa vertikaalisesti. Osan haastateltavien mukaan erityisesti kvintetti-yhteistyötä (ELY-keskukset,

Finvera, Finpro, TEKES ja TE-toimistot) pitäisi lisätä, koska kvintetin sisällä Yritys-Suomen tavoitteet ja yhteistyö eivät toteudu. ELY-keskukset ja Te-toimistot tekevät luonnollisesti paljon yhteistyötä, mutta esimerkiksi TEKES:llä ja Finprolla ovat omat toimintatavat. Keskusteluyhteys on olemassa, mutta tätä yhteyttä ei voisi varsinaisesti kutsua yhteistyöksi. Lisäksi julkisen sektorin tämänhetkisen taloudellisen tilanteen vuoksi olisi tärkeää, että kaikkea yhteistyötä lisättäisiin vertikaalisesti.

Haastateltavilta kysyttiin myös, pitäisikö Yritys-Suomea laajentaa vielä horisontaalisesti, mutta tämä kysymys ei saanut yhtä paljon jalansijaa kuin vertikaalinen. Horisontaalisella laajenemisella tarkoitettiin yrityspalvelujen tarjoamista laajemmin. Ilmeisesti tämä on paremmalla tolalla, ja kaikki oleelliset toimijat ovat Yritys-Suomi toiminnassa mukana. Eräät haastateltavat mainitsivat, että myös yksityisen sektorin yrityspalvelujen tuottajat olisi vielä otettava mukaan verkostoon.

Yritys-Suomi -palveluverkoston johtamisesta voisi tiivistetysti todeta, että suuren painopisteen haastateltavat antoivat sille, että asioiden pitäisi olla johtotasolta saakka kunnossa. Työ- ja elinkeinoministeriön eri osastojen ja yksiköiden yhteistyö toimisi paremmin, ja sitä kautta muun muassa konsernin ohjauksessa olevat organisaatiot saisivat parempaa ohjeistusta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää julkisen sektorin innovaatioiden ja verkostojen ominaisuuksia sekä verkosto- ja innovatiivista johtamista. Teoriaa sovellettiin empiriassa Yritys-Suomi -palveluverkoston. Empiria muodostui haastatteluista, jotka tehtiin kahdessa osassa: haastateltavina olivat alueellisten ELY-keskusten yritysasiantuntijat sekä seudullisista TE-toimistoista ja seudullisista elinkeinoyhtiöistä vastaavat yritysasiantuntijat.

Lähtökohtana oli ajatus siitä, että Yritys-Suomi on julkisen sektorin innovaatio, joka samalla kokoaa alueelliset ja seudulliset yrityspalveluorganisaatiot ja muut toimijat yhteen muodostaen näistä laajan valtakunnallisen verkoston. Verkosto toimii innovatiivisesti ja parantaa asiakkaiden kokemuksia julkisista yrityspalveluista.

Johdannossa esitetyt tutkimuskysymykset olivat:

- Millaisia ovat julkisen sektorin innovaatiot?
- Millainen organisaatiotoiminta on innovatiivista?
- Miten alueellista ja seudullista verkostoa johdetaan ja vahvistetaan?

Tutkimustuloksissa käsiteltiin haastateltavien vastauksia liittyen Yritys-Suomi -palveluverkoston. Käsitellyssä olivat Yritys-Suomi sähköisen hallinnon innovaationa ja sen palveluverkoston innovatiivisuus. Lisäksi käsiteltiin alue- ja seututoimijoiden näkemyksiä palveluverkostosta, joka Yritys-Suomen kautta on pyritty muodostaa. Haastateltavat antoivat verkoston liittyen paljon mielipiteitä ja parannusehdotuksia. Erityisen paljon painavaa kritiikkiä kohdistui palveluverkoston johtamiseen. Haastatteluista paljastui myös sellaisia asioita, joita tämän pro gradu -tutkielman alkuvaiheessa ei osattu odottaa.

Mikä Yritys-Suomi on innovaationa? Toisessa pääkappaleessa käsiteltiin innovaatioteorioita, innovaation määritelmää, palvelu- ja sosiaalisia innovaatioita sekä sähköistä hallintoa ja siihen liittyviä palveluja. Lienee paikallaan todeta, että aiheen ympärille voisi

kerätä taustatietoa ylettömät määrät, koska tämän pääkappaleen alaotsikot ovat isoja tutkimuskohteita jo itsessään.

Yritys-Suomi on sekä palvelu- että sosiaalinen innovaatio. Palveluinnovaationa Yritys-Suomi on olemassa olevaan palveluun tehty uudistus, jonka tarkoituksena on tuottaa käyttäjilleen hyötyä. Se ei ole käytössä vain yhdellä organisaatiolla tai segmentillä, vaan sen voidaan nähdä hyödyttävän ihmisiä erittäin laajassa kontekstissa. Sosiaalisen innovaation Yritys-Suomesta tekee sen pyrkimys muuttaa organisaatorakenteita. Yritys-Suomen sosiaalinen innovaatio on muodostaa työ- ja elinkeinoministeriöstä, alueellisista ja seudullisista yrityspalveluorganisaatioista ja muista valtion organisaatioista laaja-alainen verkosto, joiden tarkoituksena on toimia saman brändin alla virtaviivaisemmin. Tässä innovaatioissa korostuvat ihmisten välinen vuorovaikutus, joka organisoituu muun muassa teknologian avulla.

Yritys-Suomi on myös sähköinen palvelu. Sähköisten palvelujen avulla kansalaiset ja itse organisaatiotkin pääsevät nauttimaan nopeammin toimivista sähköisistä palveluista, jotka eivät ole sidoksissa aikaan tai paikkaan. Yritys-Suomen on tarkoitus olla juuri tällainen.

Sähköisistä palveluista kerrottaessa mainittiin myös hyvien palvelujen proaktiivisuus: sähköinen palvelu, joka vaivaa kansalaista sekä työntekijää vähän ja jonka avulla voidaan suorittaa palvelu alusta mahdollisimman loppuun. Onko mahdollista muokata Yritys-Suomestakin tällainen proaktiivinen palvelu? Kuten aiemmin mainittiin, innovaatioissa piilee aina myös tietynlainen kompleksisuus: niiden kulkusuunta harvoin etenee lineaarisesti, sillä välillä se on aaltomaista, välillä ehkä täysin seisahtunutta. Kompleksisuus on hyvä ymmärtää osaksi innovaatioiden ominaisuutta, jotta palveluita kehittäessä kykenee varautumaan mahdollisiin umpikujiin.

Haastatteluista kävi ilmi, että Yritys-Suomen kehittäminen proaktiiviseksi palveluksi, jonka avulla yrittäjäksi haluava tai jo toimiva yritys voisi viedä asiansa läpi palvelua käyttäen alusta loppuun vaivattomuutta unohtamatta, tulee viemään vielä paljon aikaa ja että kehitettävää löytyy monen asian suhteen. Seututoimijat korostivat sitä, ettei yrittä-

jyyttä ole mahdollista suorittaa pelkästään Internetissä, koska yrittäjä tarvitsee toimintansa eteenpäinviemiseen paljon neuvoa ja henkilökohtaista tukea. Osa seututoimijoista myös totesi, ettei palvelu tällä hetkellä ole edes siinä vaiheessa, että asiakas osaisi valita yritykselleen oikean rahoitushakemuksen ja välittää sitä Internetin kautta eteenpäin. Yrityspalveluja sähköistäessä olisi otettava huomioon se, ettei kaikkea kasvokkain tapahtuvaa palvelua voi siirtää Internetiin. Lisäksi tällä hetkellä Yritys-Suomen verkkopalveluista hyötyvät eniten yrittäjiksi aikovat, joten verkkopalvelun proaktiivisuuden kannalta olisi tärkeää saada jo toimiville yrityksille olevat palvelut toimimaan.

Tätä tutkielman teoriaosuuden materiaalia tutkiessa innovaatioiden ja verkostojen kohdalla toistui paljon *innovatiivisuus*. Siksi koin tärkeäksi kertoa verkostojohtamisen ohella myös innovatiivisesta johtamisesta, koska sen voi katsoa ruokkivan innovaatioita ja erityisesti verkostoja, jossa tärkeitä ominaisuuksia ovat luottamus ja uudistumiskyky.

Valitettavasti aina teoria ja käytäntö eivät kohtaa, ja niin kävi tässä tutkielmassa innovatiivisuuden osalta. Yritys-Suomea tai sen johtamista ei nähty kovin innovatiivisina, vaikka joidenkin haastateltavien kohdalla esitettiin aiheeseen liittyen tarkentavia kysymyksiä. Yritys-Suomen innovatiivisuudesta heräsi haastattelujen jälkeen seuraavanlaisia ajatuksia: ensinnäkin innovatiivisuutta ja julkista sektoria ei vielä toistaiseksi osata yhdistää samaan kontekstiin, koska se on suhteellisen uusi ominaisuus ja toimintatapa verrattuna yksityiseen sektoriin. Lisäksi innovatiivisessa johtamisessa voidaan käsittää, että organisaatio on luomassa käsin kosketeltavaa artefaktia, eikä aineetonta palvelua. Toiseksi, innovatiivisuus on osa organisaation asennetta. Julkisella sektorilla innovatiivisuudella ei voida tarkoittaa esimerkiksi vapaiden käsien antamista jonkin projektin toteuttamiseksi, mutta innovatiivisuuden avulla voidaan pyrkiä ratkomaan olemassa olevia ongelmia ja työskennellä tulevaisuuden kannalta tuloksellisesti. Tämä oli Yritys-Suomen alue- ja seututoimijoita haastatellessa vahvasti läsnä yhdellä alueella. Innovatiivinen johtaminen on paljon organisaation omista asenteista kiinni, ja esimiehet voidaan nähdä vahvoina esimerkin näyttäjinä.

Tarkasteltaessa verkostoja voidaan organisaatioiden verkostoitumisella nähdä olevan paljon hyötyjä: verkostoon kuulumisen luo turvaa, ja auttaa organisaatioita keskitty-

mään omiin ydintehtäviinsä. Kun siis yhteistyötä tehdään muidenkin toimijoiden kanssa, ei kaikkea tarvitse toteuttaa itse, vaan tehtävät voi jakaa ja koordinoida. Tällaisen toiminnan edut ovat sekä taloudellisia että aikaa säästäviä. Kuitenkin luottamus kaikkiin osapuoliin on oltava tällöin kunnossa: on voitava luottaa siihen, että verkoston muut toimijat tekevät sen mitä on sovittukin.

Myös verkostoja johdettaessa tarvitaan avoimuutta, yhteistyötaitoja, luottamusta ja uudistumiskykyä. Perinteinen vertikaalinen johtamistyyli ei verkostoissa toimi, vaan sen tilalle tarvitaan enemmänkin horisontaalista johtamista. Julkisellakin sektorilla pyritään vähentämään byrokratiaa, ja oppia otetaan paljon yritysmaailmasta. Kuitenkaan kaikkia asioita ei voida kopioida: sopimusten on esimerkiksi edelleen oltava kirjallisia, ja julkisen sektorin organisaatioiden on noudatettava niille määrättyjä periaatteita. Byrokraattisuutta on kuitenkin mahdollista vähentää johtajuuden jakamisella. Verkostojohtamisessa päätösvallan ja vastuun jakaminen muille toimijoille on verkostojohtamista parhaimmillaan, sillä sen avulla myös luottamus verkoston sisällä vahvistuu.

Yritys-Suomi -palveluverkosto on tietoisesti luotu ja lähes kaikki haastateltavat sen hyväksyivät. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei verkosto toteudu seutusopimuksia tekemällä, vaan aidosta tarpeesta toisia kohtaan. Tämä on yksi näkemys verkostosta, josta esimerkiksi Stoker (1995: 59) kertoi: riippuvuutta osapuolten välille ei verkostossa voi pelkällä sopimuksella tehdä, vaan se syntyy muun muassa luottamuksesta ja muista sosiaalisista tekijöistä. Toisaalta tässä tutkielmassa verkostoja käsiteltiin tietoisesti luotuihin, ja verkoston luomisen motivaation lähteinä ovat muun muassa paremmat julkiset yrityspalvelut ja yhteisten voimavarojen kehittäminen.

Tutkimuksissa selvisi, että julkisen sektorin verkostoissa eräänlainen hierarkkisuus on mahdollista. Työ- ja elinkeinoministeriötä kohtaan esitettiin monenlaista kritiikkiä. Ensimmäkin toivottiin, että ministeriön sisällä eri osastot ja yksiköt tekisivät paremmin yhteistyötä keskenään: Yritys-Suomi -palveluverkoston toiminta voidaan nähdä parempana, jos toiminta on selkeää myös ministeriön sisällä. Lisäksi toivottiin selkeämpää ohjeistusta ministeriöstä sen alaisiin organisaatioihin: työ- ja elinkeinoministeriön pitäisi toimia seututoiminnan ”tuotepäällikkönä” ja ohjeistaa seutuja sekä alueita vahvemmin.

Kolmanneksi mainittiin, että Yritys-Suomen palveluverkostoon liittyvää toimintaa olisi syytä mitata. Mittareita suunniteltaessa yhteisistä tavoitteista olisi ensin sovittava tarkasti. Yritys-Suomen kohdalla verkostojohdamiselta vaaditaan siis johtavan organisaation vahvaa otetta ja läsnäoloa, ja verkoston toimintaa on kyettävä tarkkailemaan esimerkiksi mittaamalla panosten ja tuottavuuden suhdetta.

Työ- ja elinkeinoministeriön alaisten organisaatioiden (ELY-keskukset ja TE-toimistot) johdon asenteilla on myös merkitystä. Jos verkoston halutaan toimivan valtakunnallisesti, on eri organisaatioiden johtotason tahtotilan oltava sen mukainen. Esimiehet ovat organisaatioissa asenteiden muokkaajia ja eteenpäin viejiä. Palveluverkostossa kaikilta osapuolilta tarvitaan yhtäläistä panosta: vapaamatkustaminen tai omien oikeuksien ottaminen verkostossa eivät edesauta verkoston toiminnan kehittymistä. Päinvastoin, kehitys ottaa tällöin takapakkia.

Miten verkostoja siis johdetaan? Huolimatta siitä, ovatko verkostot luotu tietoisesti tai tiedostamatta tai ovatko ne strategisia tai eivät, verkostojen johtamisessa tarvitaan toiminnalle kehykset, aktivointia, toiminnan saattamista liikekannalle sekä toiminnan yhdistämistä. Verkostojohdamisessa tärkeänä nähdään edellä mainittujen toimintojen lisäksi myös johtotason päätös- ja resursointivallasta luopuminen, joka mahdollistaa verkostoon kuuluvien luottamuksen lisääntymisen. Toisaalta tällöin myös ylätasoinen kaikilla osapuolilla on oltava kaikilla sama yhtenäiset näkemykset. (Järvensivu 2010: 16.) Tämä käy hyvin ilmi Yritys-Suomi -palveluverkoston johtamista tarkasteltaessa: Yritys-Suomi -palveluverkostoon kuuluvat organisaatiot ovat varsin itsenäisiä toimijoita, jolloin ongelmaa ei niinkään aiheuta päätös- ja resursointivallan luovuttaminen, ylätasolta tulevat toisinaan epäselvät signaalit. Hyvän verkostojohdamisen keskeisimpiä elementtejä, tuntemista, luottamusta ja sitoutumista, on vahvistettava samassa suhteessa.

Kaikkien palveluverkoston toimijoiden välinen yhteistyö voidaan nähdä innovatiivisuuden lisääjänä. Yritys-Suomi palveluverkoston toiminta on mahdollista nähdä innovatiivisena: innovatiivista toimintaa on käyttää bisnesvainua ja kehittää ratkaisuja siihen, miten asiakaspalvelu olisi mahdollisimman tehokasta julkisella sektorilla. Byrokraattisuus nähdään verkostoa ja innovatiivisuutta heikentävänä ominaisuutena, ja sitä olisikin

voitava tyrehdyttää. Tulevaisuudessa eri organisaatioiden resurssien mahdollinen väheneminen ja organisaatiomuutokset tekevät verkostoista tärkeämpiä ja yhteisen tekemisen kautta tarve kehittää entistä innovatiivisempia palveluja kasvaa.

Yritys-Suomeen liittyviä johtopäätöksiä käsiteltäessä pinnalle nousi myös tutkielman luotettavuus: tässä tutkielmassa ei haastateltu alue- ja seututoimijoita kaikista Suomen alueista. Lisäksi joiltakin alueilta haastateltiin vain yhtä seututoimijaa. Vastaukset olivat sen verran yhtäläisiä, että tutkimustulos tuskin olisi muuttunut suuremmalla määrällä haastateltavia. Sen sijaan haastattelukysymykset ovat enemmän tähän tutkimukseen luotettavuuden suhteen vaikuttava tekijä: haastattelujen analysointivaiheessa kävi ilmi, että jotkin aiheet saivat haastatteluissa liikaa huomiota osakseen ja että haastattelukysymykset olivat ehkä joillekin haastateltaville eri tavalla ymmärrettävissä. Toisaalta haastateltavilta oli mahdollista kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa kysyä lisäkysymyksiä, ja niiden kautta saatiinkin lisää tietoa niistä asioista, jotka muutoin meinasivat jäädä pimentoon. Kaiken kaikkiaan tutkielman voi sanoa olevan varsin luotettava, sillä suurin osa haastateltavista vastasi kysymyksiin erittäin avoimesti eli sosiaalisesti sopivilta vastauksilta vältyttiin suurimmaksi osaksi.

Tämä tutkimus käsitteli Yritys-Suomi -palveluverkosta hyvin yleisellä tasolla. Jatkoa ajatellen olisi hyvä tutkia palveluverkoston toimintaa tutkimalla alueita tai seutuja erikseen ja tiheämmällä kammalla. Alueiden ja seutujen asenteita sekä käsityksiä verkostosta ja sen innovatiivisuudesta olisi hyvä käsitellä syvemmin. Loppujen lopuksi julkisen sektorin verkosto- ja innovaatiotoiminnassa ei ole kyse kovin ihmeellisistä asioista. Varsin pienet asiat vaikuttavat verkoston toimintaan, ja näitä ovat muun muassa yhteistyökyky, oikea asenne ja luottamus muihin toimijoihin. Innovatiivisuus ovat verkostoissa varsin tärkeä elementti, kun halutaan kehittää esimerkiksi sähköistä palvelujärjestelmää paremmaksi tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

- Akselin, Lasse, Ari Hirvonen & Tatu Kuivalahti (2006). Yritys-Suomi: sähköisen asiainnin tekninen arkkitehtuuri. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (2002). eGovernment. eGovernment-alan tutkimuksen ja opetuksen kehittäminen Tampereen yliopistossa. Tietoyhteiskuntainstitiutin raportteja 1/2002. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Apilo, Tiina, Tapani Taskinen & Iiro Salkari (2007). Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Australian Government (2010). Empowering Change: Fostering innovation in the Australian public service. Management advisory committee 9. Saatavissa 11.02.2014:http://www.innovation.gov.au/innovation/publicsectorinnovation/Documents/Empowering_Change.pdf.
- Bason, Christian (2010). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Bristol: Policy Press.
- Conway, Steve & Fred Steward (2009). Managing and shaping innovation. Oxford: Oxford university press.
- Eerola, Petri (2005). Verkostojohtamisen mahdollisuudet valtioneuvostossa. Poliittikahjelmien ja hallituksen strategia-asiakirjamenettelyn toimivuus hallitusohjelman toteuttamisessa. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 6/2005.
- Enterprise Estonia (2014). About Enterprise Estonia. Saatavissa 10.3.2014: <http://www.eas.ee/en/eas/overview>.
- Enterprise Ireland (2014). Helping Irish companies to achieve global success. Saatavissa 10.3.2014: <https://www.enterprise-ireland.com/en/About-Us/>.

- Eriksson, Kai (2004). Verkoston ajatus teknologiapolitiikassa. Teoksessa: Innovaatiopolitiikka – kenen hyväksi, keiden ehdoilla? 20–31. Toim. Tarmo Lemoja & Petrin Honkanen. Helsinki: Gaudeamus.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan komissio (2010). Digital agenda for Europe. More EU citizens benefitting from online public services. Saatavissa 10.4.2014: <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes4/DigitizingPublicServicesinEuropePuttingambitionintoaction-thBenchmarkMeasurement.pdf>.
- Grönroos, Christian (2000). Service management and marketing: a customer relationship management approach. Chichester: Wiley.
- Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Hartley, Jean (2005). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money & Management* 25: 1, 27–34.
- Hartley, Jean (2008). Managing to improve public services. Toim. Jean Hartley, Cam Donaldson, Chris Skelcher & Mike Wallace. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hautamäki, Antti (2007). Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Saatavissa 13.2.2014: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti76.pdf>.
- Hautamäki, Antti (2014). Kestävä innovaatio. Saatavissa 2.4.2014: <http://www.sustainableinnovation.fi/>.

- Heiskala, Risto (2003). Instituutiot, sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan rakenteellinen muutos. Teoksessa: Yhteiskunnallinen muutos, 15–27. Toim. Harri Melin & Jouko Nikula. Tampere: Vastapaino.
- Heiskala, Risto (2006). Sosiaaliset innovaatiot ja hegemonisten mallien muutokset: kuinka tulkita Suomen 1990-luvun murrosta? Teoksessa: Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? 202–217. Toim. Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio. Helsinki: Gaudeamus.
- Hennala, Lea (2011). Kuulla vai kuunnella – Käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 453. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2000). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, Timo J. & Risto Heiskala (2004). Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Helsinki: Edita.
- Ihalainen, Harri (2010). Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Jackson, Peter M. & Lynn Stainsby (2000). The public manager in 2010: managing public sector networked organizations. *Public Money & Management* 20:1, 11–16.
- Jalonen, Harri (2011). Innovaatiotoiminnan näkymätön dynamiikka. Teoksessa: Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita, 45–77. Toim. Harri Jalonen, Kim Aarva, Pekka Juntunen, Harri Laihonon, Ilpo Laitinen & Antti Lönnqvist. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Järvensivu, Timo & Kristian Möller (2008). Metatheory of network management. A contingency perspective. Helsinki School of Economics. Saatavissa 2.7.2014: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w448.pdf>.
- Järvensivu, Timo, Katri Nykänen & Rika Rajala (2010). Verkostojohtamisen opas: verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Saatavissa 2.7.2014: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>.
- Kantola, Anu (2006). Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa: Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? 156–178. Toim. Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio. Helsinki: Gaudeamus.
- Kari, Anu (2007). Sosiaaliset innovaatiot ja hallinnointi sosiaalialan kehittämisessä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa 14.2.2014: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12830/URN_NBN_fi_jyu-2007374.pdf?sequence=1.
- Kielitoimiston sanakirja (2004). Kielitoimiston sanakirja, 3. osa. Helsinki: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus.
- Korpela, Juhani & Raili Mäkitalo (2008). Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita.
- Korpelainen, Kari & Kari Lampikoski (1997). Innovatiivisuus – muutosvoima. Porvoo: WSOY.
- Laatikainen, Outi (2009). Työvoimatoimiston uusi nimi hämmentää. Keski-suomalainen 13.1.2009. Saatavissa 1.10.2014: <http://www.ksml.fi/uutiset/keski-suomi/tyo-voimatoimiston-uusi-nimi-hammentaa/818741>.

- Lappeenranta University of Technology (2014). Research portal: Vesa Harmaakorpi. Saatavissa 2.4.2014: <http://research.lut.fi/converis-lut/publicweb/person/9940?show=PUBLICATION&pubyear=&type=All&endDate=&pubyear=&lang=1>.
- Law, John & Michel Callon (1992). The life and death of an aircraft: a network analysis of technical change. In: *Shaping technology/building society: studies on sociotechnical change*, 21–52. Eds. Wiebe E. Bijker & John Law. Cambridge: MIT Press.
- Lekhi, Rohit (2007). Public service innovation: A research report for the work foundation's Knowledge Economy Programme. Lontoo: The work foundation. Saatavissa 11.2.2014: http://www.theworkfoundation.com/downloadpublication/report/70_70_psi2.pdf.
- Lemola, Tarmo (2009). *Innovaation uudet haasteet ja haastajat*. Helsinki: WSOYpro.
- Liikanen, Erkki (2003). eGovernment: an EU perspective. *Journal of political marketing*, 2: 3–4, 65–88.
- Linnamaa, Reija & Markku Sotarauta (2001). Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa: *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*, 60–77. Toim. Markku Sotarauta & Nina Mustikkamäki. Acta nro 137. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lohmeier, Andreas (2013). eGovernment – a driving force for public sector innovation? *Innovative Computing Technology (INTECH)*. Third International Conference, 149-154. Saatavissa 11.4.2014: <http://ieeexplore.ieee.org.proxy.tritonia.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6653688&tag=1>.
- Moore, Mark & Jean Hartley (2010). *Innovations in governance*. Teoksessa: *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, 52–71. Eds. Osborne, Stephen P. Lontoo: Routledge.

- Mulgan, Geoff (2007). Social innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated. The Young Foundation. Saatavissa 18.9.2014: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>.
- Möller, Kristian, Arto Rajala & Senja Svahn (2004). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Nykänen, Seija (2010). Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset johtamisesta ohjausverkostossa. Matkalla verkostojohtamiseen? Koulutuksen tutkimuslaitos, Tutkimuksia 25. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- OECD (2001). The well-being of nations. The role of human and social capital. Saatavissa 24.6.2014 : <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>.
- Oma Yritys-Suomi (2014a). Oma Yritys-Suomi palvelukuvaus. Saatavissa 13.8.2014: https://oma.yrityssuomi.fi/widget/web/guest/tietoa-palvelusta/-/56_INSTANCE_WLWqc5f6SDWz.
- Oma Yritys-Suomi (2014b). Yrittäjänä toimiminen. Saatavissa 13.8.2014: <https://oma.yrityssuomi.fi/>.
- Paasivirta, Anssi & Jorma Immonen (2006). Yritys-Suomi -palvelujen liiketoimintasuunnitelma. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 3/2006. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Palm, Jarmo & Tuija Groop (2013). Seudullinen yrityspalveluverkosto kattaa koko maan. Teoksessa: Yrityskatsaus 2013: näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen, 61–65. Toim. Seppo Kangaspunta & Riitta Niinivaara. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 25/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Palm, Jarmo & Yrjö Westling (2013). Seudulliset yrityspalvelut: hyvät käytännöt. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Yritys-Suomi.
- Peltonen, Tuomo (2010). Organisaatioteoriat – klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Saapunki, Juha, Jari Leskinen & Marjukka Aarnio (2004). Suomalaiset yrityspalvelujärjestelmät asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 5/2004. Elinkeino-osasto. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Saatavissa 24.9.2014: [ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/4A64398ABBB78938C2256E68004848C9/\\$file/Suomalaiset%20yrityspalvelujärjestelmät%20asiakasnäkökulmasta%20tarkasteltuna%205%202004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/4A64398ABBB78938C2256E68004848C9/$file/Suomalaiset%20yrityspalvelujärjestelmät%20asiakasnäkökulmasta%20tarkasteltuna%205%202004.pdf).
- Saarivirta, Toni (2008). Inhimillinen pääoma sosiaalisissa verkostoissa: osaamisen hyödyntäminen ja itseuudistuminen taloudellisessa kehityksessä. Innovaatioympäristön monet kasvot, 216–239. Toim. Nina Mustikkamäki & Markku Sotarauta. Tampere: Tampere University Press.
- Schumpeter, Joseph A. (1989). Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism. Ed. Richard V. Clemence. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Seeck, Hannele (2012). Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sekes (2010). SeutuYp-sopimusprosessi. Saatavissa 4.8.2014: <http://www.sekes.fi/2882.pdf>.
- Sekes (2014). Seudun oma Yritys-Suomi. Saatavissa 12.7.2014: <http://www.sekes.fi/seutuyp/yritys-suomi/seudulliset-yrityspalvelut/seudun-oma-yritys-suomi/>.

- Sotarauta, Markku & Reija Linnanmaa (1999). Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä: Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa: Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa, 101–131. Toim. Markku Sotarauta. Acta nro 106. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Stoker, Gerry (1995). Regime theory and urban politics. *Theories of urban politics*, 54–71. Ed. David Judge, Gerry Stoker & Harold Wolman. London: Sage.
- Ståhle, Pirjo, Kari Laento (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- Ståhle Pirjo, Markku Sotarauta & Aino Pöyhönen (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19. Helsinki: Eduskunnan kanslia.
- Sundbo, Jon (2001). *The theory of innovation: entrepreneurs, technology and strategy*. Cheltenham: Elgar.
- Syvjärvi, Antti (2011). Sähköisen hallinnon kehittyneisyys ja haaste johtamiselle. Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen: juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi, 171–187. Toim. Esa Hyyryläinen & Olli-Pekka Viinamäki. Acta Wasaensia no 238, Julkisjohtaminen 16. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Taipale, Vappu & Hannu Hämäläinen (2007). Kertomuksia sosiaalisista innovaatioista. Helsinki: Stakes.
- Tietoyhteiskuntaneuvosto (2005). Tulevaisuuden verkottuva Suomi. Tietoyhteiskuntaneuvoston raportti hallitukselle. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Trott, Paul (2012). *Innovation management and new product development*. Harlow: Prentice Hall.

- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013a). Manner-Suomen ESR-ohjelman valtakunnallisen kehittämisohjelman väliraportti: Yritys-Suomi -palvelujärjestelmän kehittämisohjelma. Julkaisematon raportti.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013b). ESR-projektin väliraportti. Yritys-Suomi -palvelujärjestelmän kehittämisohjelma. Julkaisematon raportti.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014a). Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa 6.8.2014: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2072>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014b). Ministeriön historiaa. Saatavissa 6.8.2014: https://www.tem.fi/ministerio/ministerion_historiaa.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014c). Konsernistrategian tavoitelinjaukset. Saatavissa 1.8.2014: http://www.tem.fi/files/40658/Konsernistrategian_kuvatheinakuu2014.pdf.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014d). Yritys-Suomi –palvelukokonaisuuden kehittämien Saatavissa 23.4.2014: http://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kehittaminen/yritys-suomi-palvelukokonaisuuden_kehittaminen.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014e). Innosta menestykseen. Yritys-Suomen brändikirja. Saatavissa 8.7.2014: [http://www.tem.fi/files/37846/TEM_BRANDIKIRJA_041013B_\(2\).pdf](http://www.tem.fi/files/37846/TEM_BRANDIKIRJA_041013B_(2).pdf).
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014f). Seudullisten yrityspalvelujen tuki -projekti. Saatavissa 17.6.2014: http://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kehittaminen/seudulliset_yrityspalvelut/seudullisten_yrityspalvelujen_tuki_-projekti.
- Valtioneuvosto (2011). Hallitusohjelma. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Saatavissa 31.3.2014: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>.

- Valtioneuvosto (2014). Hallitusohjelma. Pääministeri Paavo Lipposen II hallituksen ohjelma 15.4.1999. Saatavissa 18.3.2014: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa-valtioneuvostosta/hallitukset/hallitusohjelmat/vanhat/lipponenII/fi.jsp>.
- Valtion tiede- ja teknologianeuvosto (2003). Osaaminen, innovaatiot ja kansainvälistyminen. Helsinki: TTN.
- Valtiovarainministeriö (2009). Suomi kuuluu hallinnon sähköisten palvelujen tuottajana Euroopan parhaimmiston. Saatavilla 10.4.2014: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20091119Suomik/name.jsp.
- Valtiovarainministeriö (2014). Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelma: SADe-ohjelma. Saatavissa 7.7.2014: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/023_sade/index.jsp.
- Vesalainen, Jukka (2010). Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Teoksessa: Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa, 19–48. Toim. Ari Saarilehto, Jukka Vesalainen & Vesa Annola. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Vesterinen, Pirkko (2005). Sosiaaliset innovaatiot ja innovatiivinen oppiminen. Teoksessa: Osaa ja innovoi – osaa ja innovoi, 135–149. Toim. Pauli Juuti. Oitmäki: JTO-palvelut.
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Vuorinen, Tero (2005). Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kandenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. Acta Wasaensia No150. Liiketauloustiede 63. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Yrittäjät (2013). Professori Hautamäki: Innovaatiojärjestelmä ei toimi. Innovaatiojärjestelmään kaadetut rahat eivät tuota riittävän kovia tuloksia. Saatavissa 19.3.2014: <http://www.yrittajat.fi/fi-fi/uutisarkisto/a/etusivun-uutiset/professori-hautamaki-innovaatiojarjestelma-ei-toimi>.

Yritys-Suomi (2013). Yritys-Suomi visio ja tavoitetila 2020. TEM Tieto 12/2013. Julkaisematon raportti.

Yritys-Suomi (2014a). Yritys-Suomi –puhelinpalvelu alkaville ja toimiville yrityksille. Saatavissa 12.8.2014: <https://www.yrityssuomi.fi/puhelinpalvelu>.

Yritys-Suomi (2014b). Seudullisen yrityspalvelun menestyksen avaimet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Saatavissa 18.6.2014: http://www.tem.fi/files/38635/Menestyksen_avaimet_esite.pdf.

Yritys-Suomi (2014c). Yritys-Suomi visioesitys. Julkaisematon materiaali.

LIITE 1. Saatekirje

Hei,

lähestyin Teitä vuosi sitten toimiessani korkeakouluharjoittelijana työ- ja elinkeinoministeriössä tieto-osastolla, palveluiden ja tietohallinnon johtamisen ryhmässä. Tehtäväni oli koota *raportti Yritys-Suomen seututoimijoista Yritys-Suomi -toimintamallien ja -työkalujen hyödyntäjinä sekä edistäjinä*. Haastateltavat olivat Uudeltamaalta, Varsinais-Suomesta, Hämeestä, Kaakkois-Suomesta ja Pohjois-Savosta. Viisi haastateltavista oli jonkin em. alueen ELY-keskuksen yritysasiantuntijoita ja loput neljä olivat seudullisia seutuYP-koordinaattoreita tai vastaavia.

Tällä hetkellä laadin samaan aiheeseen liittyen pro gradu -tutkielmaani. Graduni pääpaino on julkisissa verkostoissa ja niiden johtamisessa. Julkisilla verkostoilla tarkoitan julkisen sektorin eri organisaatioiden ja toimijoiden muodostamaa monimutkaista kokonaisuutta, jollainen esimerkiksi Yritys-Suomi -palveluverkosto on.

Teoreettisessa tarkastelussa ovat julkisen sektorin *verkostojohtaminen* ja *innovatiivinen johtaminen*. Empiriaosuudessa käsitellään työ- ja elinkeinoministeriön koordinoimaa Yritys-Suomea sekä sen ympärillä tapahtuvaa verkostotoimintaa ja sen johtamista.

Pyydän teitä vastaamaan seuraaviin esittämiini kysymyksiin. Kuhunkin kysymykseen vastatessanne numeroikaa vastauksenne tai vastatkaa suoraan kysymyksen alle. Vastauksianne tullaan hyödyntämään tutkielmassani *anonymisti*. Toivon, että teillä riittäisi aikaa vastata kysymyksiini elokuun aikana. Vastaukset voitte lähettää sähköpostiosoitteeseen *salla.lindholm@student.uwasa.fi*.

Kiitos ajastanne ja avustanne!

Lämpimin terveisin, Salla Lindholm

LIITE 2. Haastattelukysymykset

Taustatietoja

1. Haastateltavan nimi ja organisaatio
2. Mikä on asemasi ja tehtäväsi organisaatiossa, ja kuinka kauan olet kyseisessä organisaatiossa työskennellyt?

Sähköinen hallinto ja Yritys-Suomi

3. Kehittyneet sähköiset palvelut ovat luonteeltaan proaktiivisia ja helpottavat kansalaisen arkea: ne eivät aiheuta hallinnollista taakkaa käyttäjälleen, vaan palvelevat mahdollisimman vaivattomasti. Tavoitetilassa tarvittavat palvelut hyödyntävät esitäyttömahdollisuutta ja käyttäjän on mahdollista suorittaa koko asiointiprosessi sähköisesti lähes alusta loppuun saakka. Onko Yritys-Suomi mielestäsi kehittämässä proaktiiviseksi sähköiseksi palveluksi ja miten sitä mielestäsi tulisi ensivaiheessa parantaa? Mikä Yritys-Suomen sähköisessä palvelussa on mielestäsi hyvää?

Verkostot

4. Verkostoilla tarkoitetaan eri toimijoiden, henkilöiden tai organisaatioiden muodostama kokonaisuutta, jolla on yhteiset tavoitteet ja tehtävät. Verkoston väliset eri toimijat muodostavat verkostossa sosiaalisia suhteita ja ovat riippuvaisia toisistaan.

- a. Muodostavatko Yritys-Suomen ympärille kerääntyneet organisaatiot (esim. ELY-keskukset, seututoimijat ja TEM) muodostavat tällaisen verkoston, jolla on yhteinen tapa toimia?
- b. Verkostoyhteistyötä tehdään parhaimmillaan tavoitteellisesti, jotta asiakas saisi parempaa palvelua. Tunnistatko Yritys-Suomen -palveluverkoston yhteisen tavoitteen?

5. Verkostojen sujuvuutta kahlitsevat joskus organisaatioiden ja järjestelmien ”vanhat” toimintatavat sekä organisaatioiden omat tavoitteet ja strategiat. Onko tällaista järjestelmien päällekkäisyyttä (uuden ja vanhan) Yritys-Suomi-verkoston piirissä? Jos on, millaisia ja miten sitä mahdollisesti voitaisiin korjata tai muuttaa?

6. Millaisia hyötyjä Yritys-Suomi -palveluverkosto on tähän mennessä tuottanut seutu- tai aluetoimijoille sekä Yritys-Suomen asiakkaille? Miten saavutettuja hyötyjä voitaisiin maksimoida? Onko verkostotoiminta ja Yritys-Suomen verkko- ja puhelinpalvelu tuottanut edellä mainituille organisaatioille ja asiakkaille iloa ja hyötyä?

7. Millaisena näet Yritys-Suomi -verkoston sekä verkko- ja puhelinpalvelun tulevaisuuden? Millaisena näet Yritys-Suomen ja siihen kuuluvat verkostot esimerkiksi viiden tai

kymmenen vuoden kuluttua? Millaisiin asioihin pitää kiinnittää nyt huomiota, jolla tulevaisuudessa asiat olisivat paremmin?

8. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa Yritys-Suomi -palvelukokonaisuuden koordinoimista. Johdetaanko yhteistä tapaa toimia, ja toisaalta TE-toimistoja ja ELY-keskuksia (jotka puolestaan ohjaavat seututoimijoita) mielestäsi hyvin? Millaisia hyviä asioita ja/tai ongelmia on ilmennyt? Mitä voitaisiin tehdä paremmin?

(ESIM. Miten ELY-keskuksia/seututoimijoita/TE-toimistoja voitaisiin ohjata, jotta Yritys-Suomi-verkoston hyödyt tulisivat näkyvämmiin esiin?)

Innovatiivisuus

9. Mitä ovat sellaiset tekijät, joilla mielestäsi Yritys-Suomi -verkostoa parhaiten parannettaisiin? Tuoko yhteinen tapa toimia lisäarvoa yritysasiakkaille ja onko se innovatiivista? Otetaanko nämä asiat huomioon organisaatioiden nykyisessä toimintatavassa?

10. TEM on määritellyt Yritys-Suomen tavoitteen mm. seuraavanlaisesti:

”Tavoitteena on, että yritykset ja yrityksen perustajat saavat julkisia yrityspalveluita tasapuolisesti ja yhtäläisin perustein koko maassa mahdollisimman vaivattomasti ja saman toimintamallin pohjalta. Julkisista yrityspalveluista tiedottamiseksi otetaan käyttöön Yritys-Suomi-brändi, joka kokoaa yhteen hajanaiset suomalaiset yrityspalvelut yhteen, yhden brändin taakse. Asiakaslähtöisyyden parantamisen lisäksi tärkeänä tavoitteena on lisätä myös yrityspalvelujärjestelmän tuottavuutta.”

Ovatko nämä tavoitteet mielestäsi toteutuneet? Entä tulevaisuus: miten uskot Yritys-Suomen tavoitteiden toteutuvan tulevaisuudessa?

11. Seuraavana on väitteitä vuodelta 2006: oletko tällä hetkellä väittämistä samaa mieltä vai eri mieltä?

Lasse Akselinin, Ari Hirvosen ja Tatu Kuivalahden kauppaja- ja teollisuusministeriölle laatimassa pöytäkirjassa (17.2.2006) Yritys-Suomesta oli haastattelujen perusteella tehty seuraavanlaisia havaintoja. Pitävätkö nämä havainnot edelleen paikkansa vai ovatko ne kehittyneet tai vastaavasti ottaneet takapakkia:

- a. Yritys-Suomen yhden luukun periaate on tärkeä
- b. Yritys-Suomessa halutaan olla mukana, mutta tulevaisuus on epävarmaa
- c. Tarvitaan lisää konkretiaa yhteistyön edistämiseksi
- d. Yritys-Suomen organisointia tulee vahvistaa
- e. Yritys-Suomi -verkkopalvelujen käytön pitää olla helppoa – ”ei yhtään ylimääräistä klikkausta”.
- f. Yritys-Suomen tunnettuutta pitää lisätä

- g. Yritys-Suomea pitää laajentaa vertikaalisesti (Kvintetti*-yhteistyön syventäminen)
- h. Yritys-Suomea pitää laajentaa horisontaalisesti (yritys-palvelujen tarjoajat laajasti)
- i. Toimintakohtaisista brändeistä pitää siirtyä enemmän palvelubrändeihin (kuten kasvuyrityspalvelu).

*Kvintetillä tarkoitetaan keskeisiä TEM-toimijoita eli ELY-keskuksia, Finveraa, Finprota, Tekesiä ja TE-toimistoja.