

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# **Julkisen organisaatioverkoston kehittäminen: case Team Finland**

Julkinen talousjohtaminen  
Pro Gradu -tutkielma  
Joulukuu 2018  
Ohjaaja: Lasse Oulasvirta

Noora Piri

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; Julkinen talousjohtaminen
Tekijä:	Piri, Noora Maarit
Tutkielman nimi:	Julkisen organisaatioverkoston kehittäminen: case Team Finland
Pro Gradu-tutkielma:	66 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Joulukuu 2018
Avainsanat:	julkisen toiminnan tuloksellisuus, uusi julkisjohtaminen, uusi julkinen hallinta, verkosto, verkostojohdaminen, verkoston kehittäminen

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin julkisen sektorin verkostotoiminnan kehittymistä case-esimerkin kautta. Tavoitteena oli tutkia valtion vienninedistämisverkoston Team Finlandin toiminnan kehittymistä aikavälillä 2012-2017. Team Finland- verkoston kehityskulkua tarkastellaan verkostojohdamisen näkökulmasta strategista uudistamisprosessia analysoimalla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimuksiin julkisella sektorilla vaikuttaneista tuloksellisuusreformista, uuden julkisjohtamisen sekä uuden julkishallinnan opeista ja verkostojen ja verkostojohdamisen teoriasta.

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimusote ja analyysi toteutettiin dokumenttianalyysin keinoin tarkastelemalla erilaisia Team Finland -verkoston toiminnan kehittymistä käsitteleviä, valtioneuvoston kanslian sekä työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin, miten Team Finland-verkoston toiminta on kehittynyt tarkastelujaksolla, onko verkoston toiminnan taustalla nähtävissä vaikutteita uudesta julkisjohtamisesta sekä mitä toimivan verkoston tunnuspiirteitä on nostettu esiin verkostolle laaditussa strategiassa.

Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Team Finland -verkoston toimintaa on kehitetty paljon ja tietoisesti sen lyhyen olemassaolojakson aikana. Toiminnan kehitystä ohjaamaan on laadittu strategia, jota on päivitetty ja tämän lisäksi vuonna 2016 asetettiin työryhmä laatimaan suosituksia toiminnan kehittämiseksi entisestään. Kehitystyö on painottunut hyvin suurilta osin sisällöllisiin palvelu-uudistuksiin.

Team Finland -verkoston perustamisen taustalla voidaan havaita olevan vaikutteita uuden julkisjohtamisen opeista, kuten verkostoitumisella saavutettavat synergiaedut sekä asiakaslähtöisyyden korostaminen toiminnassa ja sen kehittämisessä. Team Finland -verkostolle laadituissa strategia- ja uudistusdokumenteissa oli huomioitu hyvin kattavasti teoriassa esitettyjä, toimivalle verkostolle ominaisia piirteitä. Verkostolla on kuitenkin havaittu ilmenneen käytännön haasteita toteuttaa strategiassa sille asetettuja tavoitteita selkeästi palvelupolusta ja asiakaslähtöisyydestä.

# Sisällys

1	JOHDANTO.....	10
1.1	Tutkimuksen taustaa ja lähtökohdat .....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma .....	6
1.3	Aikaisempi tutkimus.....	7
1.4	Tutkimuksen rakenne ja eteneminen .....	10
2	JULKISEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	12
2.1	Tuloksellisuuden käsitteestä .....	12
2.2	Tuloksellisuusajattelun integroituminen julkiseen toimintaan .....	15
2.3	New Public Management ja New Public Governance .....	17
3	VERKOSTOT .....	21
3.1	Verkosto käsitteenä.....	21
3.2	Verkostojen toiminnasta .....	22
3.3	Verkostojen menestyksekkäs johtaminen sekä toimivan verkoston tunnuspiirteet.....	26
3.3.1	Miten johtaa verkostoa menestyksekkäästi? .....	26
3.3.2	Toimivan verkoston tunnuspiirteistä.....	30
3.3.3	Johtamisen kautta rakentuva toimiva verkosto .....	32
4	TEAM FINLAND .....	35
4.1	Verkoston toiminnan tavoite sekä toimijat .....	35
4.2	Verkoston toiminnan kehittyminen .....	39
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	48
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	48
5.2	Analyysiosa .....	49
5.2.1	Miten verkosto oli kehittynyt? .....	49
5.2.2	Vaikuttiko uusi julkisjohtaminen vienninedistämistoiminnan kehityssuuntiin? .....	51
5.2.3	Toimivan verkoston tunnuspiirteet TF-verkoston strategiassa .....	52
6	Johtopäätökset ja pohdintaa .....	55
	LÄHTEET .....	59
	LIITE 1: Tutkielman taulukot: .....	66

**Tutkielman kuvat:**

Kuvio 1 Tuloksellisuuden käsitteistö vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa .....	14
Kuvio 2 Tulosprisma .....	17
Kuvio 3 Verkostomuodot .....	24
Kuvio 4 Toimivan verkoston tunnuspiirteet .....	32
Kuvio 5 Team Finland -verkoston kehitysaskleet .....	50

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja lähtökohdat

Suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointi riippuu paljon siitä, miten hyvin pärjäämme globaalien markkinatalouden kilpailukilpailuilla. Suomen talouskasvu pohjautuu vientiin, joka oli viime vuosina maailmanlaajuisen laskusuhdanteen vuoksi vaikeuksissa jonkin aikaa. Innovatiivinen ja kannattava yritystoiminta on merkittävässä roolissa, kun puhutaan keinoista, joilla Suomen talous pysyy kasvu-uralla ja hyvinvointiyhteiskuntamme tolpillaan, sillä vain toimintaansa kehittävät ja uudistuvat sekä uusia markkinoita ja kasvua tavoittelevat yritykset pärjäävät kovassa kansainvälisessä kilpailussa. Tästä syystä aihealue on erittäin mielenkiintoinen tarkastelun kohde ja sen erilaisten ilmiöiden tutkiminen on tärkeää.

Suomen valtio pyrkii tukemaan suomalaisen yrityssectän kasvuponnisteluja erilaisin keinoin omien intressiensä vuoksi. Menestyvä yritystoiminta takaa valtiolle verotuloja, yhteiskunnan asukkaille työpaikkoja ja näin ollen lisää hyvinvointia ja onnellisuutta maassamme. Yksi paljon mediassakin esillä ollut valtion uudistusprosessi oli Team Finland -verkoston (Team Finland esiintyy myöhemmin tässä tutkimuksessa myös lyhenteenä TF) muodostaminen vuonna 2013. Team Finland -verkoston tavoitteena on edistää Suomen ja suomalaisten yritysten menestymistä maailmalla. Verkosto kokoaa yhteen yritysten kansainvälistymistä, Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja ja Suomen maakuvaan edistävät valtionrahoitteiset toimijat ja niiden tarjoamat palvelut. (Team Finland vuosikertomus 2015)

Verkoston kehityskulkua ja toimintaa on seurattu viimeisinä vuosina hyvin erilaisin reaktioin. Naapurivaltiomme Ruotsi ja Viro näkivät uudistuksen raikkaana ja mahdollisesti toimivana, jonka myötä päätyivät lanseeraamaan omat verkostonsa Team Swedenin sekä Team Estonian Suomen mallin mukaisesti yritysten kasvu- ja kansainvälistymisponnisteluita tukeakseen (Kauppalehti 2015). Verkoston muodostaminen ja toiminta käytännön tasolla on saanut osakseen julkisessa keskustelussa myös raakaa kritiikkiä niin erilaisilta asiantuntijoilta ja yrityksiltä, joille ko. verkoston palvelupaletti on suunnattu, kuin verkostolle töitä tehneiltä virkamiehiltä. (Kts. esim. Kauppalehti 2016).

Innoitus tämän tutkimuksen tekemiseen on syntynyt omasta työhistoriastani ja sen myötä saamastani mahdollisuudesta seurata Team Finland -verkoston kehityskulkua vuodesta 2011 alkaen. Ensimmäisenä valtion yritysrahoitustoimintaan ja vienninedistämiseen sain

kesäharjoittelijana Finnverassa vuonna 2011. Tuolloin verkostoa ei oltu vielä virallisesti lanseerattu, mutta sen mahdollisesta olemassaolosta puhuttiin talon sisällä jo tuolloin. Kesäharjoittelun jälkeen sain mahdollisuuden työskennellä Tekesissä, nykyisin Finpron kanssa yhdistetyssä Business Finlandissa, projektikoordinaattorina vuoden 2015 ajan, jolloin juuri alkanutta verkoston toimintaa uudistettiin monin tavoin. Tekesin työsuhteen jälkeen työlistyin kolmannen Team Finland -organisaation Finnfundin hallinnoimaan ja ulkoministeriön rahoittamaan Finnpartnership-ohjelmaan, jossa työskentelin ensin määräaikaisena nuorempana analytikkona ja johon olen juuri palannut ohjelma-asiantuntijan tehtäviin.

Team Finland -verkostossa työskennelleenä tiedän vienninedistämistoimilla olevan vaikutuksia ja uskon kyseisten palveluiden olemassaolon tarpeellisuuteen vahvasti. Kuitenkin olen havainnut myös haasteita käytännön tason toteutuksessa ja asioiden hoitamisessa sekä organisoinnissa. Minulla on herännyt paljon ajatuksia siitä, missä kohtaa verkoston toiminnan organisoinnissa on onnistuttu ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Tästä syystä halusin omassa opinnäytetyössäni nostaa aiheen esiin ja selvittää, miten verkoston toimintaa ohjaava strategia peilautuu teoriaan toimivan verkoston tunnuspiirteistä.

Julkinen hallinto uudistaa toimintaansa tavoitellessaan tuloksellisuutta, joka on noussut yhdeksi perustavanlaatuiseksi itseisarvoksi yritysmaailmasta myös julkiselle puolelle. Tuloksellisuusajattelun rantautumisen jälkeen julkista hallintoa on syytetty siitä, että he eivät osaa hyödyntää tuloksellisuutta mittaavia tuloksia tai toimenpiteet, joilla tuloksellisuutta tavoitellaan, jäävät hyvin usein vaillinaisiksi (von Dooren 2011, 25-27). Team Finlandin kohdalla mielenkiintoista onkin selvittää, onko kyseessä vain ”trendiuudistus” ilman käytännön tason toimivuutta, vai ovatko julkisen hallinnon päättäjät ja verkoston toimintaa uudistavat tahot osanneet hyödyntää verkoston strategiaa muodostaessaan tutkittuun tietoon pohjaavia toimivan verkoston piirteitä kehitystyössään.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Team Finland -verkostoa on kehitetty sen olemassaolon aikana. Tarkastelujaksoksi olen rajannut aikavälin 2012-2017, sillä vuonna 2012 kyseisen verkoston kehitystyö käynnistettiin ja vuosi 2017 on viimeinen kokonainen tarkasteltava vuosi huomioiden tämän opinnäytetyön työstämisen ajankohdan. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus kysymyksiin, miten verkoston toimintaa on kehitetty

tarkastelujaksolla, onko Team Finland -verkoston perustamisen taustalla havaittavissa vaikutteita New Public Management -ajattelusta ja onko verkostolle työstetyissä strategia- ja kehitystyössä havaittavissa akateemisissa julkaisuissa esiin nostettuja toimivan verkoston tutkimuspiirteitä. Rajaan tutkimuksen näkökulmaksi verkoston kehitystyön johdon näkökulmasta, eli tarkastelen verkoston kehitystyötä sen toimintaa ohjaavien strategiadokumenttien sekä muiden toiminnan kehitystä ohjanneiden selvitystöiden analysoinnin kautta.

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan dokumenttianalyysin keinoin. Teoreettinen viitekehys muodostuu tieteellisessä kirjallisuudessa sekä julkaisuissa esitettyihin näkemyksiin tuloksellisuuden käsitteestä, uudesta julkisjohtamisesta ja uudesta julkishallinnasta sekä teoriaan verkostoista, niiden toiminnasta ja verkostojohdamisesta. Empiirisen aineiston tähän työhön muodostavat valtioneuvoston kanslian sekä työ- ja elinkeinoministeriön erilaiset julkaisut Team Finlandin toiminnan aloittamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyen. Aineisto sisältää erilaisia työryhmien selvityksiä, tiedoksiantoja ja julkaisuja sekä Team Finland -verkoston osalta julkaistuja Strategia -dokumentteja sekä vuosikertomuksia.

### **1.3 Aikaisempi tutkimus**

Verkostoja ja niiden johtamista on tutkittu paljon, samoin julkisen hallinnon tuloksellisuusreformia joista tuoreimpana tässä tutkimuksessa esiin nostettu uusi julkisjohtaminen, eli New Public Management sekä New Public Governance, joka tunnetaan nimellä uusi julkinen hallinta. Nämä julkisen puolen tuloksellisuusreformina nähdyt opit ovat omalta osaltaan nostaneet uudenlaiset toimintamallit osaksi julkisen sektorin toiminnan organisointia viime vuosikymmenellä tavoitteenaan tehostaa toimintaa ja sen vaikuttavuutta. Julkisen sektorin verkostotoimintaa sekä itse Team Finland-verkostoa on tutkittu vähemmän. Julkiset verkostot ovat vasta alkaneet muodostua kuluneen vuosikymmenen aikana ja myös Team Finland -verkosto on iältään hyvin nuori, joten sen toiminnan vaikutuksista on melko aikaista vetää pitäviä johtopäätöksiä. Tutkimukset liittyen julkisen sektorin verkostotoimintaan liittyvät hyvin usein kuntasektorin palvelutoiminnan uudelleenorganisointiin, jossa verkostomainen toimintamalli on esiintynyt viime aikoina useasti. (Kts. esim. Hakari, 2013; Korhonen, 2012; Rahkonen-Rannikko, 2015).

Oman tutkielmani kannalta mielenkiintoinen tutkimus liittyen julkisen sektorin verkostotoimintaan on Anni Lahdensivun Pro Gradu -työ vuodelta 2015. Lahdensivu on tarkastellut opinnäytetyössään julkisen sektorin verkostokypsyyttä. Tutkielmassa on nostettu esiin verkostoihin kytkeytyvä yhteiskunnallinen taso sekä pyritty selvittämään verkostomaisen ajattelun sekä toimintatavan omaksumiseen liittyviä rakenteellisia, toiminnallisia ja kulttuurisia tekijöitä erityisesti julkisella sektorilla. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Liikennevirastolle tarkoituksenaan selvittää ko. viraston verkostoitumisen nykyistä tilaa ja verkostomaisen toiminnan sille mahdollisesti synnyttämiä mahdollisuuksia. Tämän lisäksi Lahdensivu on kuitenkin pyrkinyt työssään tarkastelemaan julkisia verkostoja laajemmin yli organisaatorajojen. Tutkimuksen tuloksena Lahdensivu esittää, että verkostojen ajattelu tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisena ajattelu- ja toimintamallien omaksumisena ja ymmärtämisenä. Organisaation muuntautuminen verkostomoodiin on dynaaminen kehityskulku, josta Lahdensivu käyttää käsitettä verkostokypsyys. Lahdensivun mukaan verkostokypsyyden kehityskulku voidaan ymmärtää alkavan verkostojen ajattelun omaksumisesta ja etenevän verkostohallinnan rakentamiseen. Tämän jälkeen tulee varmistaa verkoston toimivuus, jonka jälkeen voidaan edetä verkosto-organisaation luomiseen ja viimeiseksi verkostoyhteiskunnassa onnistuneesti toimimiseen. Verkostokypsyyden saavuttaminen on mielestäni oleellista, kun mietitään Team Finland -organisaatioiden roolia kyseisen verkoston toiminnan onnistumisen edistäjinä.

Team Finland -verkoston toimintaa on tutkittu tähän mennessä hyvin vähän. Vuonna 2016, osana Ministeri Olli Rehnin asettaman työryhmän selvitystyötä Valtioneuvoston kanslia teetti tutkimuksen ”Miten Team Finland -toimintaa kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi”, jonka toteuttivat VTM Salminen ja TkL Halme 4FRONTista sekä HM Lahtinen Rambollista. Selvitystyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ja näkemyksiä käynnissä olleen työryhmän Team Finland – verkoston toiminnan kehittämistyön tueksi. Selvityksen päätavoite oli julkistaa suosituksia Team Finland -verkoston toiminnan osalta. Selvityksessä esitetyt suositukset keskittyivät verkoston kautta lanseerattujen uusien kasvuohjelmien sekä yleisesti Team Finland -toimintamallin kehittämiseen. Kasvuohjelmien osalta selvitys suositteli rahoitus- ja ohjausmallin uudistamista, ohjelmien välisen yhteistyön lisäämistä sekä käytössä olevien resurssien hyödyntämisen tehostamista. Lisäksi suositeltiin ohjelmien tarkempaa fokusointia, eri sektoreiden erityispiirteiden ja ekosysteemien elinkaaren vaiheiden huomioon ottamista ohjelmien kehitystyössä sekä toimenpiteiden uudistamista vastaamaan paremmin asiakasyritysten tarpeita. Team Finland -toimintamallin kehittämisen osalta suositukset



kohdistuvat julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuusmallien, kotimaan toiminnan yhteistyön sekä kansainvälisen asiantuntijaverkoston kehittämiseen. Lisäksi selvitys nosti esiin kehitystarpeita strategian päivittämisen osalta sekä Team Finland -verkoston organisaatioita sitouttavan palvelulupauksen tarkempaa ja selkeämpää määrittelyä.

Team Finland -verkoston toimintaa tarkastelleita opinnäytetöitä on ennen tätä tutkimusta julkaistu kaksi kappaletta, joista ensimmäinen Oulussa 2016 ja toinen Tampereella 2017. Marianne Pohjola on tarkastellut vuonna 2016 julkaistussa opinnäytetyössään ”Verkostoitunut toimintamalli - Team Finland” verkoston toimintaa sen asiakkaiden, eli yritysten näkökulmasta. Yritysten näkökulmaa Team Finland -verkoston toiminnan onnistumiseen selvitettiin toteutetun kyselytutkimuksen avulla, johon osallistui 50 kappaletta, vähintään kahden Team Finland -organisaation palveluita hyödyntänyttä yritystä. Pohjolan mukaan tutkimus osoitti sen, että verkoston palvelutaso ja asiakaslähtöisyys on koettu melko hyväksi ja kyselyyn osallistuneet verkoston asiakasyritykset ovat olleet verkoston toimintaan pääasiassa tyytyväisiä. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin myös se, että verkoston palvelut nähtiin edelleen osin hajanaisina ja toisistaan irrallisina. Pohjola esittää, että verkoston toiminnan kehittämisen kannalta asiakaslähtöisyyden osalta huomiota tulisi fokusoida enemmän yhteistoimintaprosessien laatuun ja siihen, miten verkoston prosessit saadaan palvelemaan entistä paremmin verkostossa tapahtuvaa yhteistyötä.

Tuorein tutkimus Team Finland -verkoston toimintaan liittyen on Johanna Kivirannan opinnäytetyö viime vuodelta. Kiviranta tutkii työssään ”Vienninedistäminen organisaatioverkostossa – Team Finland Venäjällä”, miten vienninedistäminen toimii verkostona Venäjän toimintaympäristössä. Kiviranta oli valinnut tutkimukselleen kolme näkökulmaa: verkosto toimintatapana, vienninedistäminen toiminnan kohteena ja Venäjä toimintaympäristönä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja tarkastelun kohteena olivat Team Finland -verkosto ja sen Venäjällä toimivat organisaatiot. Tutkimuksen tuloksina Kiviranta toteaa, että verkostomainen toimintatapa on toimiva Venäjän toimintaympäristössä, mutta sen kehittäminen ja ilmenevien ongelmien ratkaiseminen vie paljon aikaa. Verkostomainen toimintatapa mahdollistaa muun muassa laajemman palvelutarjonnanverkoston asiakkaille tarjottavaksi. Kivirannan mukaan Team Finland-verkoston toimijoiden tulisi jatkossa keskittyä erityisesti muutosviestinnän ja -johtamisen tutkimukseen, jotta palvelutarjonnan kehittämisessä voitaisiin onnistua paremmin, ja että verkoston toiminta ei vaikuttaisi yritysten näkökulmasta sirpaloituneena.

Toisin kuin edellä, oma tutkimukseni keskittyy nimenomaan Team Finland -verkoston toiminnan kehittämiseen sitä ohjaavien toimijoiden näkökulmasta. Tarve toiminnan kehittämiseksi on noussut esiin molemmissa edellä mainitsemisissä opinnäytetöissä, joihin on haastateltu niin rahoituspalveluita hyödyntäneitä asiakasyrityksiä, että verkostossa mukana olevia toimijoita. Pyrin omassa tutkimuksessani nostamaan esiin niitä mahdollisesti teoriassa esiin nousevia toimivan verkoston tunnuspiirteitä, joihin strategisesta kehitystyöstä vastaava johto voi omalla panoksellaan vaikuttaa ja joita ei ole vielä Team Finland -verkoston strategisessa kehitystyössä huomioitu riittävästi tai ollenkaan. Nämä mahdollisesti esiin nousevat, tähän mennessä huomiotta jääneet toimivan verkoston tunnuspiirteet voivat osaltaan parantaa verkoston toimintaa, mikäli ne jatkossa kyseisen verkoston strategian kehitystyössä tullaan huomioimaan.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen**

Aloitan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen perehtymällä tuloksellisuuden käsitteeseen sekä sen integroitumiseen osaksi julkisen sektorin toimintaperiaatteita nostamalla esiin teoriassa esitettyjä tuloksellisuusreformejä. Avaan julkisen toiminnan kehityskulkua kansainvälisesti ja nostan esiin merkittävimmät uudistukset Suomessa, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet tuloksellisuuden tavoitteen integroitumiseen osaksi Suomen julkista sektoria ja sen toimintaa. Tämän jälkeen tarkastelen oman tutkimukseni kannalta relevanteimpia julkisen sektorin omaksumia uudistusoppeja, uutta julkisjohtamista eli New Public Managementia sekä uutta julkista hallintaa eli New Public Governancea. Pyrin määrittelemään niille ominaiset piirteet, joita myöhemmin hyödynnän etsiessäni vastausta kysymykseen, voidaanko uuden julkisjohtamisen nähdä olevan myös Team Finland -verkoston toiminnan synnyttämisen taustalla.

Tämän jälkeen siirryn teoreettisessa viitekehyksessä verkostoihin, eli avaam lukijalle verkostoa käsitteenä ja toimintana. Tämän jälkeen keskityn verkostojohtamisen käsitteeseen sekä siihen, miten verkostoa tulisi tutkitun tiedon valossa johtaa niin, että se toiminnallaan saavuttaa sille mahdollisesti asetetut tavoitteet. Nostan esiin toimivan verkoston tunnuspiirteitä ja rajaan tarkastelun erityisesti sellaisiin tunnuspiirteisiin, joita hyvällä verkostojohtamisella voidaan edistää. Tämän jälkeen kokoan havaintoni yhteen ja tulen hyödyntämään niitä tutkimukseni empiirisessä osassa hakiessani vastausta kysymykseen, mitä toimivan verkoston tunnuspiirteitä

Team Finland -verkoston strategian muodostuksessa on nostettu esiin ja mitkä niistä ovat jääneet mahdollisesti vähemmälle huomiolle.

Tutkimukseni empiirisessä osassa esittelen lukijalle tämän tutkimuksen case-tapauksen, julkisista vienninedistämisorganisaatioista rakennetun Team Finland -verkoston. Käyn läpi verkoston toiminnan tavoitteet ja olemassaolon perustelut sekä esittelen tällä hetkellä verkostossa vaikuttavat toimijat ja heidän roolinsa. Tämän jälkeen esitän kronologisesti Team Finland -verkoston kehityskulun sen perustamisesta vuoden 2017 loppuun asti. Avaan verkoston muodostumisen taustalla vaikuttaneita syitä ja tärkeimpiä strategiassa esiin nostettuja tavoitteita, uudistuksia sekä toimintamalleja. Team Finland -verkoston kehityskulku toimii tutkimukseni empiirisenä aineistona.

Tutkimukseni toteutan luvussa 5, jossa avaam lukijalle hyödyntämäni tutkimusmenetelmän eli kvalitatiivisen tutkimuksen sekä tarkemmin dokumenttianalyysin piirteitä, jonka jälkeen toteutan analyysin. Analyysissa pyrin löytämään vastaukset kysymyksiin: miten Team Finland -verkoston toimintaa on kehitetty sen lyhyen historian aikana, onko Team Finland -verkoston perustamisen taustalla havaittavissa vaikutteita New Public Management- tai New Public Governance -ajattelusta ja onko verkoston strategiassa havaittavissa teoriassa esiin nostettuja toimivan verkoston tutkimuspiirteitä.

Päätän tutkimukseni johtopäätöksiin ja pohdintaan. Kokoan viimeisessä luvussa yhteen havaintoni siitä, mitä toimivan verkoston tunnuspiirteitä on Team Finland -verkoston strategiassa jo selkeästi huomioitu ja mitkä piirteet ovat toteuttamani dokumenttianalyysin perusteella jääneet huomiotta. Pohdin lopuksi, miten verkoston toimintaa voitaisiin tutkitun tiedon valossa parantaa ottamalla toiminnan suunnittelussa huomioon sieltä mahdollisesti uupuvia toimivan verkoston tunnuspiirteitä ja miten toimintaa voisi käytännössä kehittää jatkossa vaikuttavammaksi ja tuloksellisemmaksi.

## **2 JULKISEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Tavoite tulokselliseen toimintaan on noussut merkittäväksi ohjaavaksi tekijäksi julkisen toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Alla tarkastelen tuloksellisuuden käsitteen määritelmää julkishallinnon näkökulmasta sekä sitä, miten tuloksellisuusajattelu on noussut osaksi julkishallintoa kansainvälisesti ja Suomessa. Perehdyn myös tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta oleellisimpaan tuloksellisuusreformia ajaneeseen oppiin Uusi julkisjohtaminen (New Public Management) ja sen rinnalla kehittyneeseen Uuteen hallintaan (New Public Governance), joiden voidaan nähdä olevan vaikuttamassa julkisen sektorin verkostomaisen toiminnan kehitykseen viimeisinä vuosikymmeninä.

### **2.1 Tuloksellisuuden käsitteestä**

Tuloksellisuus sekä toiminnan tuloksellisuuden arvioiminen julkisessa toiminnassa ovat moniulotteisia käsitteitä, joita ei voi yksiselitteisesti määrittää. Tuloksellisuuden käsite on erityisen mielenkiintoinen julkishallinnon osalta siitä syystä, että toisin kun yksityisillä markkinoilla tapahtuvassa liiketoiminnassa julkisen toimijan tuloksellisuutta ei voida mitata rahassa eli nettotuloksena, sillä tavoitteena ei ole maksimoida osakkeenomistajien rahallista voittoa vaan toiminnan tuotosten vaikuttavuus veronmaksajien arjessa. Tästä syystä julkisen toiminnan erilainen luonne herättää kysymykset siitä, millainen julkinen toiminta voidaan mieltää tulokselliseksi ja miten sitä voidaan parhaiten mitata? Näihin kysymyksiin on annettu useita erilaisia ohjeita ja määritelmiä.

Tuloksellisuuden käsite voidaan yhden määritelmän mukaan ymmärtää ylimpänä päämääränä, johon julkinen hallinto rationaalisella toiminnallaan pyrkii, tai periaatteena, jota noudatetaan. Tuloksellisuus voidaan ajatella toiminnassa onnistumisena ja menestyksenä. Tuloksellisuuden toteutumista arvioitaessa puolestaan tulee huomioida, mitä ilmiötä pidetään onnistumisen ja menestymisen merkinä ja mitä käsitteitä siihen katsotaan arviointitilanteessa kuuluvan. Kaiken toiminnan oletetaan tapahtuvaksi kokonaisrationaalisuuden viitekehyksessä, joka tarkoittaa, että kaikessa toiminnassa pyritään aina optimaaliseen, kaikki näkökulmat huomioivaan ratkaisuun. (Vakkuri 2009, 34-35)

Tuloksellisuuden käsitettä on julkisen hallinnon osalta pyritty useasti avaamaan myös erilaisten käsitekarttojen avulla. Meklin (2002, 82) on esittänyt teoksessaan seuraavanlaisen jäsenystavan, joka käsittää aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja julkaistuista suosituksista havaitut viisi päätapaa jäsentämiselle:

1. Sisäinen tehokkuus ja ulkoinen tehokkuus
2. Suoritetehtokkuus ja tulostehokkuus
3. Allokatiivinen tehokkuus ja tekninen tehokkuus
4. Tuottavuus ja/tai taloudellisuus, vaikuttavuus, kustannusvaikuttavuus ja palvelukyky
5. Taloudellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus.

Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus esiintyvät tuloksellisuus -jäsenyksissä erityisesti julkisella sektorilla. Ulkoisella tehokkuudella ymmärretään organisaation kyky saavuttaa tulokset, joita siltä odotetaan. Sisäisellä tehokkuudella viitataan puolestaan organisaation sisäiseen tehokkuuteen, esimerkkinä kustannustehokkuus. Suoritetehtokkuus on lähellä tulostehokkuutta ja tulostehokkuus puolestaan ulkoista tehokkuutta. (Virkkunen, Voutilainen, Laosmaa & Salminen 1986, 87-88)

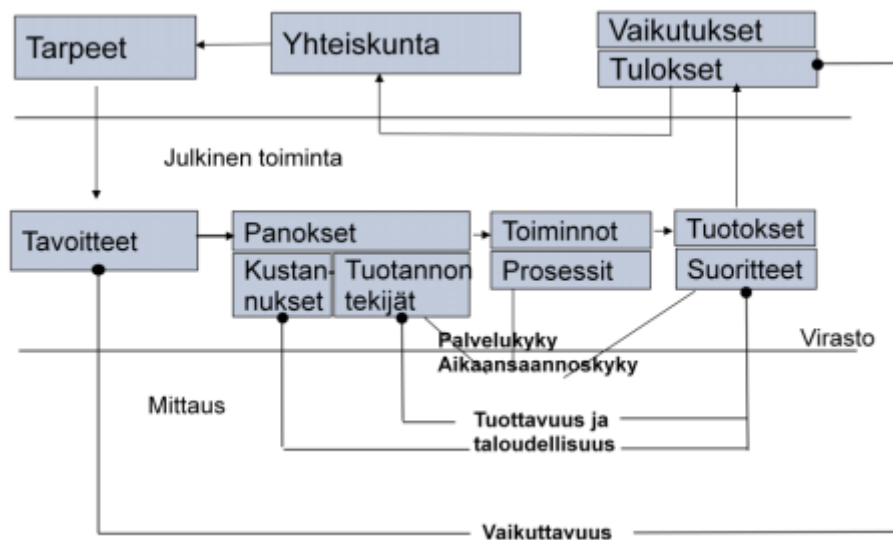
Silloin kun panoksien minimoimisella, tai käytännössä olemassa olevilla resursseilla tavoitellaan maksimaalista tuotosta, puhutaan teknisestä tehokkuudesta. Tekninen tehokkuus liitetään usein allokatiiviseen tehokkuuteen, joka puolestaan tarkoittaa, että resurssit kohdennetaan organisaatiossa siten, että toiminnassa voidaan saavuttaa paras mahdollinen hyöty. Allokatiivinen tehokkuus edellyttää teknistä tehokkuutta, mutta ei kuitenkaan takaa sitä. (Seppälä 2006, 15-16).

Kustannusvaikuttavuudessa on kyse toimenpiteen tehokkuudesta, kun hyötyvaikutuksia mitataan rahamääräisiä kustannuksia kohden (Seppälä 2006, 28). Palvelukyky tuloksellisuuden alakäsitteenä voidaan tehokkuuden tavoin jakaa ulkoiseen ja sisäiseen palvelukykyyn. Ulkoinen palvelukyky mittaa palvelun laatua ja sisäinen puolestaan esimerkiksi henkilöstön toimintaa tai työpaikan ilmapiiriä. (Rautiainen 2004, 29).

Tieteellisessä keskustelussa Suomen julkisen hallinnon tuloksellisuudesta on käsitettä jäsenetty hyvin usein perinteisen kolmen E:n mallin mukaan. Mallin ajatuksena julkishallinto sekä poliittinen järjestelmä toimivat avoimena systeeminä, jossa huomio kiinnitetään poliittishallinnollisiin vaikutusketjuihin sekä palvelujen loppukäyttäjien eli kansalaisiin. Malli

muodostuu kolmesta tuloksellisuuden alakäsitteestä, joita ovat taloudellisuus (economy), tuottavuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness). Käsitteet voidaan ajatella tuloksellisuustermin alakäsitteinä. Taloudellisuus muodostuu tuotosten ja kustannusten välisestä suhteesta, toisin sanoen siitä, mitä pienemmillä kustannuksilla palvelut voidaan toteuttaa, sen taloudellisempaa toiminta on. Tuottavuus puolestaan kuvaa julkisorganisaatioiden panosten ja tuotosten välistä suhdetta, tarkemmin niiden optimaalisuutta. Vaikuttavuus tarkoittaa tässä yhteydessä tavoitteiden ja aikaansaatuisten vaikutusten välistä suhdetta. Sillä voidaan kuvata esimerkiksi poliittisten tavoitteiden toteutumista julkisen organisaation toiminnassa, tai erilaisten sidosryhmien arviointinäkömääriä toiminnassa onnistumisesta. (Vakkuri 2009, 16-17)

Suomessa valtionvarainministeriö määritteli 1980-luvun lopulla tuloksellisuus- käsitteen ja siihen liittyvät alakäsitteet (tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus) valtion virastoille laaditussa ohjeessa toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimisesta. Määritelmä on selvä sovellus kolmen E:n mallista. Valtionvarainministeriön ohjeessa tuloksellisuus rinnastetaan onnistumiseen. (VM 2012). Lisäksi valtionvarainministeriön julkaisemassa ohjeessa omaksuttu käsitys tuloksellisuudesta alakäsitteineen myötäilee vahvasti kansainvälisiä kehityssuuntia. Tällä tarkoitetaan Value For Money -periaatetta (VFM), joka vapaasti käännettynä tarkoittaa ”vastiketta rahalle” tai julkisella puolella pikemminkin ”vastiketta veroille”. Vastiketta verovaroille saadaan siis toimimalla kolmen E:n periaatteen mukaan. (Vakkuri 2009, 36).



*Kuvio 1: Tuloksellisuuden käsitteistö vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa. (Valtiovarainministeriö 2012)*

Valtiovarainministeriön (2012) ohjeen mukaan tuloksellisuus voidaan mieltää organisaation tai jonkin yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaisevana yläkäsitteenä. Valtiovarainministeriön määritelmässä tuloksellisuus jaetaan neljään pääulottuvuuteen, jotka ovat vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky sekä tuottavuus ja taloudellisuus (Kuvio 1).

Suomessa Valtiovarainministeriön lisäksi myös kunnallinen työmarkkinalaitos antoi oman suosituksensa tuloksellisuuden arvioinnissa hyödynnettävästä käsitteistöstä 1980-luvun lopulla. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen määritelmässä yläkäsite tuloksellisuus jää määrittelemättä tarkasti, mutta käsitteen kuvauksessa viitataan valtiovarainministeriön tavoin kolmen E:n periaatteeseen. Alakäsitteinä kunnallinen työmarkkinalaitos listaa tuottavuuden ja/tai taloudellisuuden, vaikuttavuuden, kustannusvaikuttavuuden sekä palvelukyvyn. Ko. määritelmässä palvelujen laatu nähdään vaikuttavuuden alakäsitteenä. Kustannusvaikuttavuus puolestaan vastaa sisällöltään tuloksellisuuden käsitettä. Lisäksi alakäsitteistöön on nostettu palvelukyky, joka tarkoittaa organisaation kykyä tuottaa riittävästi laadultaan hyviä palveluja. Myös kunnallisen työmarkkinalaitoksen määritelmässä on nähtävissä panos-tuotos-malli sekä Value For Money-ajattelu (KT, 1989).

## **2.2 Tuloksellisuusajattelun integroituminen julkiseen toimintaan**

Tuloksellisuusajattelun voidaan nähdä tulleen mukaan julkiseen toimintaan viimeisten vuosikymmenten saatossa erilaisista syistä. Van Dooren & van de Wallen (2008) nostavat teoksessaan esiin useita tuloksellisuusreformoja ajaneita liikkeitä kuluneen reilun 100 vuoden ajalta. Liikkeet, tai paremminkin opit, jotka vaikuttivat tuloksellisuusajattelun uudistuksiin maailmanlaajuisesti, nousivat kaikki erilaisista ympäristöistä. Yhteistä niille kuitenkin oli, että ne kaikki vastasivat teollistumisen sosiaaliseen kontekstiin, köyhyyteen sekä sosiaaliseen levottomuuteen ja korruption värittämiin hallintoihin. Kaikki liikkeet etsivät vastauksia yhteiskunnallisiin kysymyksiin hallinnon määrittelemisen sekä järkiperaistämisen kautta.

Tuloksellisuusreformoja edistäneet erilaiset opit ovat muuttuneet ajan mukana. Merkittävin evoluutio 1900-luvun tuloksellisuusreformoja ajaneiden liikkeiden osalta on kuitenkin ollut

toiminnan mittaamisen kasvava integroituminen osaksi julkisen sektoreiden organisaatioiden prosesseja. Kvantitatiivinen lähestymistapa politiikkaan ja johtamiseen on tullut laajaksi osaksi hallintoa. New Public Management oli ensimmäinen liike, joka sisälsi kvantitatiivisen informaation hyödyntämisen jokaisella hallinnon johtamisen tasolla. (Van Dooren & Van de Wallen 2008, 15-27).

Tuloksellisuuden käsite nousi esiin Suomessa julkisen hallinnon asiakirjoissa julkishallinnon uudistushankkeiden myötä 1980-luvulla. 1990-luvulla valtionhallinnon sekä kunnallishallinnon tuottavuus- ja laatuohjelmien kautta tuloksellisuus- keskusteluun nostettiin mukaan onnistumista kuvaavaksi käsitteeksi laatu. Laatujohtaminen alkoi Suomessa jo 1980-luvulla, mutta nousi voimakkaasti esiin suosituksina ja ”laatuhankkeina” vasta 1990-luvulla. Erilaisia laadun kehittämiseen keskittyviä hankkeita onkin toteutettu tämän jälkeen aina tähän päivään asti Suomalaisen julkishallinnon toimesta. (Vakkuri 2009, 40-41).

1990-luvulla tuloksellisuus -keskusteluun nousi mukaan uutuuksena Balanced Scorecard - tulokortti (BSC) eli tasapainotettu mittaristo, jonka ovat kehittäneet amerikkalaiset Harvardin tutkijat Kaplan ja Norton (Vakkuri 2009, 41). Balanced Scorecard- tulokortissa tuloksellisuus nähdään eri tekijöiden tasapainona organisaation ulottuvuuksien ja näkökulmien välillä. Alun perin Kaplan ja Norton laativat mallin palvelemaan yksityisen sektorin yrityksiä, jollaisenaan se ei julkisen sektorin toimijoiden hyödynnettäväksi sovellu. Myöhemmin Kaplan ja Norton kuitenkin kehittivät malliaan eteenpäin myös julkisten toimijoiden tarpeisiin paremmin sopivaksi. (Kaplan & Norton, 2001).

Vuonna 2000 Kunnallinen työarkkinalaitos uudisti tulkintaansa tuloksellisuuden käsitteestä. Uuteen malliin nostettiin mukaan uudet alakäsitteet, joita ovat Palvelujen (kustannus)vaikuttavuus, riittävyys ja kohdennettavuus, palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus sekä palveluyksikköjen keskinäinen yhteistyö, taloudellisuus, tuottavuus ja palveluprosessien sujuvuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky (osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky). Uudistuksessa näkyy selvästi kuluneen vuosikymmenen aikana käyty keskustelu tuloksellisuus -käsitteen ympärillä. Uudessa määritelmässä on nostettu mukaan laadun käsite. Myös asiakastyytyväisyys sekä henkilöstön aikaansaannoskyky on mainittu. Tämän voidaan nähdä olevan vaikutte keskusteluissa mukana olleesta Balanced Scorecard -tulokortista. (Vakkuri 2009, 43).



Tultaessa 2000-luvulle keskustelu tuloksellisuudesta on jatkunut Suomessa erityisesti julkisen sektorin piirissä. Julkisella puolella on julkaistu mm. useita asiakirjoja, joiden otsikossa on mainittu tuloksellisuus -termi. Lisäksi tuloksellisuuskäsitteen ottaminen mukaan talousarviolainsäädäntöön on vahvistanut termin merkitystä. Vuonna 2005 valtionvarainministeriö julkaisi tulosohjauksen käsikirjan, jossa se esitteli tulosprisman uutena tuloksellisuuden arvioinnin työvälineenä. Tulosprismaa käytetään nykyisin pohjana valtion virastojen sekä laitosten tulosohjauksessa (Kuvio 2). Tulosprisman taustalla vaikuttavat tulosohjausmalli, panos-tuotos-malli sekä Balanced Scoreboard -tuloskortin mukanaan tuoma ajattelutapa (Vakkuri 2009, 43-44).



Kuvio 2: Tulosprisma (Tulosohjauksen käsikirja, valtiovarainministeriö, julkaisuja 2/2005)

### 2.3 New Public Management ja New Public Governance

Teollistuneiden maiden julkishallinnoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisten vuosikymmenien aikana. Uudistukset ovat pyrkineet muokkaamaan perinteistä byrokratiaa hallinnon toimivimpana muotona. (Zamil & Shammot 2011, 34). Monet julkishallinnon uudistukset, joita on toteutettu viimeisten 15 vuoden aikana, ovat pyrkineet vastaamaan julkishallinnon ja perinteisen byrokratian uskottavuuden ja olemassaolon oikeutuksen heikentymiseen (Peters & Pierre 2013, 5; Osborne 2010, 3). 1970-luvulla alkanut perinteisen

julkishallinnon rakenteiden kasvu johti monimutkaistuvaan hallintoon, jolloin perinteinen hallintobyrokratia muodostui kansalaisten keskuudessa epätoimivaksi ja liian monimutkaiseksi himmeliksi. Tämän myötä 1980-luvun lopulla ja -90-luvun alussa hallintoon rantautui ajatus, jonka mukaan markkinaehtoiset periaatteet julkishallinnossa voisivat mahdollistaa aiempaa toimivamman palvelurakenteen (Rahkonen-Rannikko 2015, 38)

1990-luvulta alkaen vaihtoehtoinen ideologia perinteiselle byrokraattiselle johtamistavalle alkoi korostua julkisessa hallinnossa ja se sai nimekseen Uusi Julkisjohtaminen, eli *New Public Management* (Osborne & McLaughlin 2002, 8–9). New Public Management käsittää useita hallinnollisia oppeja, jotka vaikuttivat byrokratian kritiikissä ja se voidaan myös nähdä kokoavana nimityksenä kaikille 1970-luvun lopulla alkaneille uudistuksille, joiden tarkoituksena oli julkisen sektorin johtajuuden parantaminen ja tehostaminen (Hood 1991, 3; Lähdesmäki 2003, 9). New Public Management ymmärretään ennen kaikkea johtamisdoktriinina, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin, miten julkisen sektorin toimintaa voidaan johtaa, kehittää ja parantaa kaikkein menestyksekkäimmällä tavalla (Temmes, 1998). Uuden julkisjohtamisen keskeisimpänä piirteenä pidetään liike-elämän toimintatapojen omaksumista julkishallintoon (Kallio 2014, 37-38).

Hood (1991, 4-5) on määritellyt uudelle julkisjohtamiselle seitsemän klassista piirrettä, joita ovat yrittäjähenkinen johtajuus vastapainona aikaisemmalle byrokraattisuudelle, tiukat standardit sekä suoritusten mittaaminen, tuotosten aikaansaamisen vahva kontrollointi ja kilpailun edistäminen julkisissa palveluissa. Kilpailun myötä esiin nousivat myös julkisten palveluiden hajauttamisen sekä osittaisen purkamisen tarve, sekä itsenäisten tulosityksiköiden muodostaminen, mikä tarkoittaa käytännössä tilaajan ja tuottajan erottamista toisistaan. Kahtena viimeisenä piirteenä Hood (1991) nosti esiin yksityisen sektorin johtamisoppien ja -tyylin korostamisen sekä entistä tiukempaa resurssien allokaatiota. Haverin (2002, 7–9) teoreettisen koonnin mukaan uuden julkisjohtamisen opit pohjaavat puolestaan hajauttamiseen, markkinamenetelmien soveltamiseen, tuloksien ja vaikutuksien mittaamiseen ja yksityisen sektorin johtamisoppien noudattamiseen.

Uusi Julkisjohtaminen painottaa erityisesti yksilön ja asiakkaan, eli yhteiskunnan jäsenen merkitystä. Uuden julkisjohtamisen tavoitteena on näkyä toiminnassa tuloksellisuutena, arvioinneissa ja asiakaslähtöisyyden korostamisessa. (Kurkinen-Supperi 2006, 25.) New Public Managementin tuomat mallit korostavat managerialistisuutta, verkostoitumista ja yksilöllisyyttä yhteisyyden sijaan. (Kuusela & Niiranen 2006, 194.) Uusi Julkisjohtaminen on

korostanut palkitsemisen merkitystä, mikä näkyy johtamisessa tulosjohtamisen ja tulossidonnaisen palkkauksen myötä sekä toiminnan seurannan ja arvioinnin kautta. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 29–30.)

Uuden julkisjohtamisen tulon myötä johtajuus julkisella sektorilla on lähentynyt yksityisen sektorin johtajuutta sovellettujen menettelytapojen osalta, mutta julkisen sektorin johtajuudessa korostuu yhteiskunnallinen vastuu (Kurkinen-Supperi 2006, 25). Uuden julkisjohtamisen opin mukaan huomio tulee kiinnittää toiminnan tehostamiseen, taloudellisuuteen ja yritysmaailman periaatteiden adaptoimiseen. Palvelujen yksityistäminen, jota Suomessakin on viimeisen reilun vuosikymmenen aikana toteutettu, on myös uuden julkisjohtamisen yksi piirre. (Juuti 2006, 136–137.)

New Public Management on saanut osakseen myös kritiikkiä, eikä sen soveltaminen julkishallinnossa ole täysin ongelmaton. Yritysmäisten toimintatapojen sovittaminen julkishallintoon voi esimerkiksi olla ongelmallista, sillä julkinen sektori ei pyri toiminnallaan voiton maksimointiin, vaan yleishyödyllisten toimintojen järjestämiseen ja ylläpitämiseen. Julkisen hallinnon ja sen toimintojen tehostamiseen on hyvä pyrkiä. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että näissä pyrkimyksessä New Public Managementin malleja tulisikin käyttää julkiseen hallintoon sopivasti soveltaen.

Uuden julkisjohtamisen rinnalle nousi samoihin aikoihin myös oppi uudesta hallinnasta, jota kutsutaan nimellä *New Public Governance*. Uusi hallinnan teoria syntyi tarpeesta vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. (Osborne, 2006). Haverin ja Pehkin (2008, 10) näkemys on, että syntyneen uuden hallinnan ideologian taustalla vaikuttivat vallallaan olleet trendit kuten globalisaatio, tietoyhteiskuntaistuminen, kilpailun kiristyminen sekä tarve kehittää toimintaa kasvavaksi ja tehokkaaksi yhtäaikaaisesti. Tärkeää on huomioida syntynyt termien hallinta ja hallinto ero. Aikaisemmin hallinta ja hallinto (käsitteet *governance* ja *government*) nähtiin toistensa synonyymeina, mutta uuden hallinnan teorian yhtenä pääpiirteenä on tulkittu olevan nimenomaan siirtyminen aikaisemmasta hallinnosta uuteen tapaan hallita (John, 2001).

Osbournen (2006, 384) määritelmän mukaan New Public Governance käsittää julkisen hallinnon ja uuden julkisjohtamisen toimivimmat elementit. Myös Salamon (2002, 9) korostaa, että uusi julkinen hallinta ei ole tyhjästä syntynyt teoria, vaan se on muodostunut aikaisemmin hyviksi havaittujen toimintojen varaan tuoden niihin uusia elementtejä. New Public

Governance haastaa New Public Managementin näkemykset tehokkaammasta ja asiakassuuntautuneemmasta julkisesta palveluorganisaatiosta verkostoituvan talouden mallilla, jossa toimintaympäristön kompleksisuus vaatii uudenlaista yhteistoimintaa eri toimijoiden kesken (Nyholm 2008, 135).

Hallinnon muutos hallinnaksi on useiden tutkimusten pohjalta havaittu kehityssuunta, jossa perinteinen hierarkkinen ja byrokraattinen hallintomalli ei ole enää tässä ajassa parhaiten toimiva. Uuden johtamisen ja hallinnan mallin integroiduttua osaksi julkista sektoria, on toiminnassa lähdetty hakemaan uudistuksia ja tehokkuutta. Tämä on käytännössä johtanut erilaisten johtamis- ja palvelumallien testaamiseen ja kehittämiseen julkishallinnossa. Näissä kokeiluissa on innovatiivisesti yhdistetty julkista puolta, kolmatta sektoria ja yksityisen puolen palvelutuotantoa. Yhteistyötä on haettu uusin keinoin myös erilaisten julkisten organisaatioiden välillä. Hallinnan ja verkostoitumisen käsitteet liittyvät näin ollen toisiinsa ja hallinnan aikaan siirtymisen myötä on alettu korostaa myös verkostoitumista (Haveri & Pehk 2008, 15; Patti 2000, 283–285; Anttiroiko 2010, 11–12; Herranz 2006, 14; Koivisto 2005, 192–193; Tolonen 2009, 18; Julkunen 2001, 239; Lähdesmäki 2003, 232–234.)

### 3 VERKOSTOT

Verkoston käsite on hyvin moniulotteinen ja yhtä täysin kattavaa tai poissulkevaa määritelmää ei ole olemassa. Tässä luvussa tarkastelen erilaisia verkoston määritelmiä sekä teorioita verkostotoimintaan liittyen. Lisäksi selvitän tarkemmin tutkimukseni kannalta oleellisia näkökulmia verkostojohdamiseen liittyen ja lopuksi kokoan yhteen toimivan verkoston tunnuspiirteitä verkostojohdamisen näkökulmasta, joita tulen hyödyntämään tutkimukseni analyysiosassa.

#### 3.1 Verkosto käsitteenä

Manuel Castellsin (2000) esittämä selitys verkostolle on luultavasti tunnetuimpia verkoston määritelmistä. Hän näki verkoston (*network*) toisiinsa liitettyjen solmujen yhteen kietoutumana. Solmun määritelmä riippuu Castellsin mukaan siitä, millaisesta verkostosta on kyse, mutta sillä voidaan ymmärtää lähes kaikki verkostoon kietoutuneet osat ja rakenteet. Verkosto on avoin rakennelma, joka voi muuttua muotoaan ja kasvaa rajattomasti yhdistelemällä uusia solmuja itseensä, kunhan kommunikaatio solmujen välillä ei katkea ja toimijat jakavat samat toimintaperiaatteet ja tavoitteet. Castellsin mukaan toiminnot ja prosessit organisoituvat kasvavissa määrin tulevaisuudessa juuri verkostojen kautta. (Castells 2000, 500-501).

Verkoston toimijat yhteen liimaavat solmut eivät kuitenkaan muodosta suoraa verkostoketjua. Granovetter (1973, 1360) puhuu tästä verkostossa ilmenevinä heikkoina sekä vahvoina solmuina, mikä tarkoittaa, että organisaation olemassa olevien, toisiin toimijoihin muodostuneiden yhteistyösidosten tiiviys ja vahvuus vaihtelee. Sidoksella tarkoitetaan yhteistyöorganisaatioiden välistä suhdetta, jonka vahvuus muodostuu käytetystä ajasta, suhteen tiiviyydestä, keskinäisestä luottamuksesta sekä vastavuoroisuudesta palveluiden osalta. Verkostojen analyyseissä vahvat sidokset määriteltyineen toimijaryhmineen korostuvat ja heikot sidokset jäävät vähemmälle huomiolle, koska niissä toimijoiden joukko on osin hämyisä ja tulevaisuuteen suuntautuva. Kolmantena ryhmänä mainitaan poissaolevat suhteet, joka tarkoittaa joko täysin puuttuvaa suhdetta tai suhdetta, joka perustuu vahvaan satunnaisuuteen.

Kristian Möllerin (2004) on esittänyt liiketaloudellisesta näkökulmasta määritelmän, jonka mukaan verkostolla tarkoitetaan yritysten ja muiden organisaatioiden muodostamaa, toimialasektorit ylittävää ja mahdollisesti rajatonta kudosta. Liiketoimintaverkon (*net*) Möller määrittelee tietyn yritysjoukon (ja mahdollisesti myös muiden organisaatioiden)

muodostamaksi verkko-organisaatioksi, jota rakennetaan tietoisesti ja tavoitteellisesti. Verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa, kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenellä on sovitut roolit, joihin liittyy vastuu sovituista toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikoista. Verkostoitumisen erottaa muusta yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. (Möller, Rajala & Swan 2004)

Tämän tutkimuksen kannalta erittäin osuva kuvaus verkostolle on Chisholmin (1998) määritelmä, joko kuvaa verkoston joukoksi itsenäisiä organisaatioita, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen tavoitteita, jotka olisivat mahdottomia saavuttaa ilman toteutettua yhteistyötä. Tilanteessa jossa jokainen organisaatio antaa oman panoksensa muodostettuun kokonaisuuteen ja jos yhdessä työskenteleminen toimii, verkostosta voi tulla merkittävä tekijä menestymiselle (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15).

Provan (2007, 482) määritelmä kokonaisverkostoista kuvaa hyvin sitä, miten tämän tutkimuksen kohdeverkosto voidaan ymmärtää. Kokonaisverkosto on heidän mukaansa kolmen tai useamman organisaation ryhmä, joka helpottaa yhteisiin päämääriin pyrkimistä. Ne ovat usein muodollisesti perustettuja ja johdettuja, verkoston jäsenten väliset suhteet ovat tasa-arvoisia, ja niillä on myös paljon autonomista toimintaa. Verkoston jäseniä toisiinsa yhdistävät monet yhteydet, kuten tieto, materiaalit, resurssit, palvelut ja sosiaalinen tuki. Kokonaisverkoston tutkimuksessa keskiössä ovat koko verkoston rakenteet ja prosessit yksittäisten jäsenorganisaatioiden sijasta.

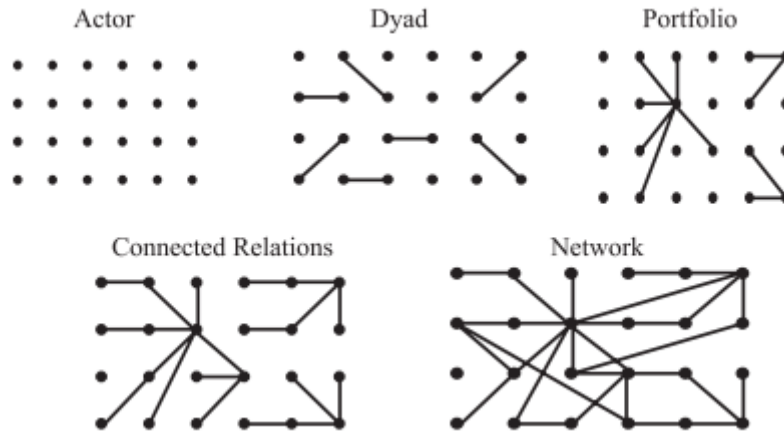
### **3.2 Verkostojen toiminnasta**

Verkoston toimijoina voidaan eri määritelmässä ymmärtää yritykset ja organisaatiot, yksilöt, ryhmät tai esimerkiksi yrityksen osat. Håkansson ja Johansonin (1992) tulkinnan mukaan toimijoilla on seuraavat viisi tyypillistä tehtävää muodostamassaan verkostossa:

1. Toimijat suorittavat ja kontrolloivat toimintoja eli määrittelevät, mitä toimintoja suoritetaan, miten se toteutetaan ja mitä resursseja toimintojen suorittamisessa hyödynnetään.
2. Toimijat kehittävät esimerkiksi vaihdantaprosessien kautta suhteita toisiin toimijoihin ja kukin toimija on kytköksissä eri vahvuisten suhteiden verkostoon, minkä vuoksi toimijalla on mahdollisuus myös hyödyntää muiden toimijoiden resursseja.

3. Toimijoiden toiminnot perustuvat resurssien kontrolliin, joka voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suora kontrolli tarkoittaa, että kyseessä oleva toimija omistaa hyödynnettävät ja kontrolloitavat resurssit. Epäsuora kontrolli puolestaan perustuu toimijoiden välisiin, verkostossa ilmeneviin suhteisiin ja niiden kautta syntyneisiin riippuvuuksiin.
4. Toimijat verkostossa ovat tavoitesuuntautuneita, ja yleisesti voidaan ajatella kaikkien toimijoiden yhtenä tavoitteena olevan pyrkimys omien valvontamahdollisuuksien lisäämiseen verkostossa suhteessa muihin verkoston toimijoihin.
5. Toimijat omaavat kukin erilaista tietoa toiminnoista, resursseista ja muista saman verkoston toimijoista. Valta ja kontrolli verkostossa ei ole koskaan tasaisesti jakaantunut toimijoiden kesken, vaan yhden toimijan vallan lisääntyessä jonkun toisen valta aina siten vähenee. (Håkansson & Johanson 1992.)

Kaikki olemassa olevat organisaatiot ja toimijat ovat toimintaympäristössään jollain muotoa yhteydessä muihin organisaatioihin ja toimijoihin. Yhteistyön erilaisille muodoille on olemassa myös määritelmä. Yksikertaisimmillaan yhteistyössä on kysymys *dyadista*, jossa toimijoina on kaksi osapuolta. Yhdellä organisaatiolla voi olla lukuisia dyadeja. Verkoston rakennetta, jossa organisaatiolla on samanaikaisesti useita yhteistyösuhteita, kutsutaan puolestaan *portfolioksi*. Organisaatiolla voi olla hoidettavanaan esimerkiksi eri tehtäväalueita, joiden osalta ko. organisaation portfolio rakentuu. Kolmas muoto on erilaiset, mutta kuitenkin toisiinsa kytköksissä olevat yhteistyösuhteet (*Connected Relations*). Tällöin organisaatio ei suoraan toimi yhdessä kaikkien toimijoiden kanssa, vaan rakenteessa saattaa olla esimerkiksi alihankkijasuhteita. Neljäs muoto on itse verkosto, jossa mukana on erilaisia toimijoita erilaisissa ja moninaisissa yhteistyösuhteissa (Kuvio 3.). (Ritter, Wilkinson & Johnston 2004, 179).



Kuvio 3: Verkostomuodot (Ritter, Wilkinson & Johnson 2004)

Akateemisessa keskustelussa verkostomuotojen määrittelystä on esiin noussut erilaisia teoreettisia tyypittelyjä. Yksi tapa ymmärtää erilaiset verkostomuodot julkisella sektorilla, on jakaa ne neljään eri tyyppiin, joita ovat informaatioverkostot, kehittämisverkostot, kontaktiverkostot sekä toimintaverkostot (Kuvio 4). *Informaatioverkostoissa* jaetaan tietoa ja ratkaisuja erilaisiin ongelmiin julkishallinnossa. Informaatioverkoston toiminnan ytimessä on oppia toisten ongelmista, ymmärtää miten toiset ovat ongelmiaan ratkaisseet ja pyrkiä löytämään uusia ongelmanratkaisukeinoja. Informaatioverkostojen tavoin myös *Kehittämisverkostoissa* jaetaan tietoa verkoston osallisten kesken, mutta kehittämisverkostossa pyritään aktiivisesti myös kehittämään osaamista yhdessä esimerkiksi erilaisten koulutusten kautta. Verkoston kautta yhteisissä koulutuksissa mukana olevat toimijat vievät saamansa uuden osaamisen omaan organisaatioonsa, jolloin verkostoissa löydetyt ratkaisut onnistuvat todennäköisemmin myös siellä. *Kontaktiverkostossa* tiedon jakamisen lisäksi verkosto tarjoaa toimijoilleen mahdollisuuden uusien ohjelmien ja strategioiden luomisen. *Toimintaverkostoissa* puolestaan tehdään eri toimijoiden välisiä järjestelyitä ja suunnitellaan yhteisiä toimenpiteitä sekä toimintatapoja, jotka liittyvät palvelujen tuottamiseen. (Agranoff 2007, 10, 51–82.)



Taulukko 1: Julkiset verkostotyypit (Agranoff 2007, 51-82)

<b>Julkiset verkostotyypit</b>	
<b>Informaatio- verkosto</b>	Verkoston toimijat vaihtavat tietojaan ja ratkaisuja erilaisiin julkishallinnon ongelmiin.
<b>Kehitysverkosto</b>	Verkoston toimijat vaihtavat tietojaan ja ratkaisuja erilaisiin julkishallinnon ongelmiin, sekä kehittää toimintaansa koulutusten kautta.
<b>Kontaktiverkosto</b>	Verkoston toimijat vaihtavat tietojaan ja ratkaisuja erilaisiin julkishallinnon ongelmiin., sekä tarjoaa toimijoilleen mahdollisuuden luoda uusia ohjelmia ja strategioita.
<b>Toimintaverkosto</b>	Verkoston toimijat vaihtavat tietojaan ja ratkaisuja erilaisiin julkishallinnon ongelmiin., sekä suunnittelevat ja toteuttavat yhdessä toimintatapoja palveluiden tuottamiseksi.

Erilaiset verkostot muodostuvat erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden synnyttäminä. Näin ollen on ilmeistä, että verkostot eroavat toisistaan myös laajuuden ja tiiviyn suhteen (Granovetter 1973). Tiiviin verkoston etuna voidaan nähdä mahdollisuus kaikkien verkoston toimintaan

osallistuvien organisaation jäsenten yhteistyö ja tapaamiset, kun puolestaan suurissa, esimerkiksi valtakunnallisissa verkostoissa tapaamisissa on mukana useimmiten vain organisaation yksittäinen edustaja. Laajemmissa verkostoissa toimijoiden ei tarvitse sitoa paljon resursseja yhteistyöhön, sillä tapaamisia on usein harvemmin ja tapaamisten välillä verkostossa mukana oleva toimijan edustaja kykenee perehdyttämään työyhteisönsä verkostoon liittyvien ajankohtaisten asioiden osalta. Laajojen verkostojen yhtenä haasteena voidaan nähdä haasteena se, että yksittäisen toimijan saattaa olla vaikeaa viedä läpi uudistuksia tai yleisesti saada ääntään kuuluviin. (Järvensivu, Nykänen, & Rajala 2010, 13.)

Verkoston rakenne kuvaa siis sen toimijoiden välisiä suhteita, kuten heidän roolejaan sekä vastuualueitaan verkostossa, muodostuneiden solmujen eli suhteiden tiivyyttä ja vaikutusvaltaa verkoston toimintaan ja muihin verkoston toimijoihin. Verkoston rakenteen perusjakona voidaan nähdä teoriassa esitetty jako *hierarkkisiin* sekä *tasavertaisiin verkostoihin*. Hierarkkisissa verkostoissa rakennetta voidaan kuvata puun juurina, jotka haarautuvat ylhäältä alaspäin. Tämän tyyppisessä verkostossa tieto kulkee vertikaalisesti ja verkoston yläpään toimijat yleensä toimivat jonkinasteisina suunnannäyttäjinä ja ohjaavina toimijoina verkostossa. Tasavertaisissa verkostoissa sen toimijat voidaan nähdä olevan samalla tasolla toisiinsa nähden ja näin ollen myös tieto liikkuu verkostossa horisontaalisesti. Tsa-vertaisessa verkostossa toimijat ovat yhtä vahvoja ja tasavertaisia toisiinsa nähden. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki ja Salkari 2006, 9; Raatikainen ja Muurinen 1994, 64).

### **3.3 Verkostojen menestyksekkäs johtaminen sekä toimivan verkoston tunnuspiirteet**

#### **3.3.1 Miten johtaa verkostoa menestyksekkäästi?**

Verkostojohtaminen yksi paljon huomiota saanut käsite verkostotutkimuksen saralla. Eri tieteenaloilla toteutetussa verkostotutkimuksessa onkin havaittu, että verkostojohtamiseen liittyvät toimintaperiaatteet ovat hyvin erilaisia erityyppisissä verkostoissa. (esim. Möller & Svahn 2003). Myös erilaisten verkoston johtamiseen tähtäävien termien kirjo on laaja. Perinteisimmin julkisjohtamisen kirjallisuudessa kuitenkin käytetään termiä verkostojen johtaminen eli ”*network management*”, millä viitataan erilaisiin johtamistoimiin, joita

verkoston johtajat suorittavat. Toinen julkisjohtamisessa esiintynyt verkostojen johtamista luonnehtiva termi on verkostojen hallinta eli ”*network governance*”, jolla viitataan enemmänkin organisaatiotason järjestelyihin verkoston hallinnan saralla, kuin johtamisen toimintoihin. (Puustinen 2017, 55)

Verkostojen johtamisen voidaan nähdä olevan erilaisten toimijoiden yhteistyötä ympäristössä, jossa organisaatioiden suhteet ja organisaatiokohtaiset päämäärät vaihtelevat, mutta ne kaikki jakavat saman ongelman ja ne yhdessä pyrkivät sen ratkaisemaan. (Kickert ym. 1997b, 10). McGuiren ja Silvian (2009, 35) mukaan verkostojen johtaminen nähdään erityisesti julkisen johtajan toiminnan kautta siten, että johtaja pyrkii helpottamaan vuorovaikutusta verkostossa sekä auttamaan ongelmanratkaisussa, jotta verkosto saavuttaa maksimaalisen toimintatehokkuuden tuottavalla ja tavoitteellisella yhteistyöllä. Verkostojohdusta on kuvattu myös siten, että siinä keskeistä on edistää toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, jotta he oppivat tuntemaan toisensa hyvin ja tätä kautta luontevasti pystyvät toimimaan yhdessä luoden yhteisiä strategioita ja tavoitteita samalla pyrkien löytämään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. (Klijn & Koppenjan 2012, 591; 2004, 243).

Verkostojohdajan roolissa tärkeintä on suunnitella ja ohjata verkoston toimintaa ja sen suuntaa sekä pitää huolta siitä, että verkoston pelisäännöt ovat selvät kaikille ja että kaikki toimijat verkostossa ymmärtävät oman roolinsa ja pysyvät niissä. (Agranoff 2007, 4.) Kickertin, Klijnin ja Koppenjanin (1997, 172) mukaan verkostojohdamisella pyritään ennen kaikkea verkoston vuorovaikutussuhteiden edistämiseen positiivisessa mielessä. Tavoitteena on koordinoita toimintaa verkostossa, joka muodostuu organisaatioiden välisistä suhteista ja, joissa toimijoilla on erilaisia tavoitteita verkostotoimintaan liittyen. Verkostojohdajalla tulee olla kyky hallita monimutkaisia kokonaisuuksia ja samalla pyrkiä kehittämään sellaisia strategioita, jotka miellyttävät kaikkia verkoston toimijoita ja joiden toteuttamiseen he ovat valmiita sitoutumaan. Verkostoissa tavoitteet ja ongelmat ovat jatkuvassa kehityksessä ja muutoksen tilassa. Verkostojohdaja koordinoi verkoston jatkuvaa kehitysprosessia ja edesauttaa verkoston toimintaa mahdollistamalla toimivan verkoston syntymiseen vaadittavien prosessien läpiviemisen eri verkoston toimijoiden kesken. (Kickert, Klijn ja Koppenjan 1997, 10–12.)

Verkostojohdamisessa tärkeinä asioina esiin teoriassa ovat nousseet erityisesti verkostossa sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, selkeä ja pelkistetty johtamisjärjestelmä ja oikeanlainen johtajuus, joka ei perustu valtaan vaan siihen, verkostotoimijoiden suostuva olevaan verkostoa ohjaavan tahon johdettavissa (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 17). Jotta

verkoston johtamisella saavutetaan tuloksia, on otettava huomioon verkostojen erilaiset luonteet ja rakenteet Verkostoissa on eroja esimerkiksi siinä, muodostuvatko ne ihmisten vai organisaatioiden välille, ovatko verkostot tietoisesti muodostettuja vai muodostuneet itseohjautuvasti ja millaisia solmuja eli suhteita verkoston toimijoiden välille on muodostunut. Ratkaisut tulee tehdä yhteistyössä siten, että koko verkosto pääsee mukaan vaikuttamaan ongelmanratkaisuprosessiin ja jotta kaikkia miellyttävä kompromissi voidaan saavuttaa. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 5–9.) Tärkeintä on että päätöksenteko tapahtuu yhteisen toiminnan ja hyväksynnän kautta ja että asioista keskusteltaessa suuntaa näyttävät faktat, ei auktoriteettiasema (Agranoff 2007, 26–27).

Puustinen (2017, 56) on päätenyt väitöskirjassaan näkemykseen, että verkostojen hallinta on puolestaan verkostojen johtamista institutionaalisempi tapa verkostojen toiminnan ohjaamisessa. Hallinnassa korostuu johtamiseen verraten viranomaisten lakiin perustuva määräysvalta ohjata resurssien jakamista sekä koordinoita ja kontrolloida verkoston toimintaa. (ks. Kenis & Provan 2009; Provan & Kenis 2008; Gnan, Hinna & Monteduro, 2014). Kyseessä ei siis ole operatiivisten prosessien kautta tapahtuvassa johtamisessa, vaan verkoston toiminnan ohjaamisessa sen rakenteiden kautta.

Verkoston menestyksekkäässä johtamisessa tulee tiedostaa paljon sellaisia elementtejä, joita yksittäisen organisaation ohjaamisessa ei tarvitse välttämättä huomioida. Mitrosen (2002, 52) mukaan verkoston johtamisen voidaan katsoa koostuvan suhteiden, rakenteiden, asemien ja prosessien johtamisesta. Verkoston ollessa kyseessä keskeistä on huomioida kuitenkin, että edellä mainittujen elementtien menestyksekkäs johtaminen vaatii sen, että huomiota kiinnitetään myös niiden perustamiseen, kehittämiseen, puolustamiseen ja jatkuvaan seurantaan. Johtamisen avulla tulee määritellä verkoston tavoitteet, luoda verkoston yrityksiin toimiva viestintäjärjestelmä ja luoda verkostossa toimiville ihmisille parhaat mahdolliset toimintaedellytykset omien tavoitteiden toteuttamiseen verkoston tavoitteiden toteutumisen rinnalla. Erityisesti kommunikaatioverkkojen luominen ja ylläpitäminen sekä tiedon välittäminen ovat tärkeitä verkoston johtamisessa. (Järvenpää & Immonen 1998, 65—66)

Yksi verkostojohdamisen tärkeimmistä tehtävistä on verkostojen etsiminen, käynnistäminen ja ylläpitäminen siten, että ne tuottavat lisäarvoa toimijoilleen. Tavoitteena on siis saavuttaa lisäarvoa ja parantaa tuloksellisuutta verrattuna tilanteeseen, että toimijat eivät olisi verkostoituneet. Verkostojohdamista kuvataan usein yksittäisten kehittämisprosessien näkökulmasta. Yksittäisen kehittämisprojektin verkostomaisen prosessin vaiheita kutsutaan

teoriassa *kehystämiseksi, aktivoinniksi, mobilisoinniksi ja yhdistämiseksi*. Kehystämällä ymmärretään alkutilanne, jossa verkostoon luodaan yhteiset säännöt ja jossa pyritään muokkaamaan toimijoiden mielentilaa oman edun tavoittelusta koko verkoston yhteisen päämäärän, eli asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Aktivointi ymmärretään verkoston rakenteen luomisvaiheeksi, jossa tarpeelliset toimijat pyritään saamaan mukaan osaksi verkoston toimintaan. Mobilisointivaiheessa yritetään maksimoida tavoittelua. (Järvensivu & Möller 2009, 658; McGuire 2002, 602–604.)

Verkostojohtajan roolissa tärkeintä on suunnitella ja ohjata verkoston toimintaa ja sen suuntaa sekä pitää huolta siitä, että verkoston pelisäännöt ovat selvät kaikille ja että kaikki toimijat verkostossa ymmärtävät oman roolinsa ja pysyvät niissä. (Agranoff 2007, 4.) Kickertin, Klijin ja Koppenjanin (1997, 172) mukaan verkostojohtaminen on verkoston vuorovaikutuksen parantamista. Tavoitteena on koordinoita strategioita verkostossa, joka muodostuu organisaatioiden välisistä suhteista ja, joissa toimijoilla on erilaisia tavoitteita toimintaa kohtaan. Verkostojohtajan täytyy hallita kompleksisia vuorovaikutustilanteita ja kehittää strategioita, jotka vastaavat erilaisia näkemyksiä, mieltymyksiä ja strategioita, joita verkoston toimijoilla on. Verkostoissa tavoitteet ja ongelmat ovat jatkuvassa kehittymisen ja muutoksen tilassa. Verkostojohtaja ohjaa tätä prosessia ja rakentaa verkostoa ohjaamalla vuorovaikutusta ja tarjoamalla mahdollisuuksia erilaiseen toimintaan, vuorovaikutukseen, oppimiseen, luottamukseen ja sitoutumiseen. (Kickert, Klijn ja Koppenjan 1997, 10–12.)

Verkostojohtamisessa tärkeää on yhdessä sovitut pelisäännöt, selkeä ja pelkistetty johtamisjärjestelmä ja oikeanlainen johtajuus, joka ei perustu valtaan eikä hierarkiaan vaan verkostotoimijoiden suostumukseen olla johdettavina (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 17). Verkostojohtamisessa on otettava huomioon verkostojen erilaisuus. Verkostot eroavat muun muassa siinä, ovatko ne ihmisten välisiä sosiaalisia verkostoja vai organisaatioiden välisiä yhteistyöverkostoja, ovatko ne tietoisesti rakennettuja vai vapaasti rakentuneita ja ovatko verkoston suhteet heikkoja vai vahvoja. Ratkaisut tulee tehdä yhteistyössä siten, että koko verkosto on määrittämässä ongelmaa ja ratkaisuja ja toimijoiden eri näkökulmat on huomioitu. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 5–9.) Päätöksenteko verkostoissa vaatii yhteisen oppimisprosessin ja asioista neuvottelu perustuu tietoon, ei auktoriteettiin. (Agranoff 2007, 26–27).

Yksi tapa nähdä verkoston johtamisprosessi on nähdä se verkostossa harjoitettavan yhteistoiminnan ohjaamisena, jossa on kolme ulottuvuutta: jo syntyneisiin suhteisiin

vaikuttaminen, yhteisymmärryksen rakentaminen sekä ratkaisujen löytäminen erilaisiin ongelmiin. Kickert ja Koppenjan (1999, 45) Agranoff (2013, 26) on eritellyt Kickertin ja Koppenjanin tutkimusta (1999) hyödyntäen keskeiset johtamisen prosessit seuraavasti:

- 1) aktivointiprosessit (yhteistyön käynnistäminen esimerkiksi ongelmanratkaisun tai tavoitteiden saavuttamisen takaamiseksi)
- 2) yhteistyön organisoinnin prosessit (toimijoiden osallistaminen),
- 3) verkoston toiminnan järjestelyyn liittyvät prosessit (sääntöjen, normien ja kulttuurin rakentaminen)
- 4) välittäjäprosessit (riitojen selvittely, ideoiden, näkemysten ja ratkaisujen kokoaminen ja käyttöönotto) sekä
- 5) yhteistyön mahdollistamisen prosessit (strategista yhteisymmärrystä edistävien prosessien rakentaminen).

Verkoston johtamisessa keskeisiä tasoja ovat kootusti Agranoffin mukaan siis toimijoiden aktivoiminen, tehtävien ja ongelmien muotoilu, yhteisymmärryksen ja toiminnan aikaansaamisen edesauttaminen, sekä kannustavan toimintaympäristön ja mahdollistavien olosuhteiden luominen.

Kirjallisuudessa julkisten verkostojen johtamiseen ja niiden tutkimiseen liittyen on nostettu esiin joitain erityispiirteitä. Yksi keskeisistä huomioista on, että tehtävien toimeenpano ei useinkaan tapahdu julkisten verkostojen itsensä toimesta. Verkostoja tutkiessa onkin tärkeää huomata, että suurin osa toiminnoista jää jäsenorganisaatioiden tehtäväksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kun verkosto päättää jonkin tehtävän toteuttamisesta, tapahtuu käytännön toteutus jonkin verkoston jäsenorganisaation toimesta. Tulosten aikaansaaminen päätettyjen toimenpiteiden osalta riippuu siis hyvin paljon sen yksittäisistä jäsenorganisaatioista. Agranoffin (2013, 33)

### **3.3.2 Toimivan verkoston tunnuspiirteistä**

Onnistuessaan verkostoitumisella saavutettavat organisaatio- ja verkostokohtaiset hyödyt voivat olla merkittäviä. On kuitenkin olemassa useita syitä siihen, miksi verkostotoiminta joskus onnistuu saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja toisinaan taas saattaa epäonnistua tavoitteessaan. On tärkeää tiedostaa, että kun verkoston onnistumista arvioidaan, voivat tulokset olla hyvin erilaisia riippuen siitä kuka onnistumista arvioi ja kenen kriteereiden perusteella

onnistumista arvioidaan. Alle olen koonnut kirjallisuudesta esiin nousseita, verkoston toiminnan onnistumiselle annettuja tekijöitä, jotka olen koonnut lopussa esitettyyn kuvioon 4. ja joita tulen hyödyntämään tämän tutkimuksen analyysiosassa peilatessani niitä case-verkostoni Team Finlandin toimintaan ja kehitykseen.

Jotta verkosto onnistuu toiminnassaan, tarvitsee se toimijoiden kesken yhdessä sovitun verkostostrategian. Verkostossa mukana olevat toimijat saattavat usein olla epätietoisia siitä, mitä verkosto yhteistyöllään tavoittelee. Lisäksi, mikäli verkoston toimijoilla on toisistaan poikkeavat tavoitteet, yhteistyön onnistumisedellytysten voidaan nähdä olevan hyvin pienet. Pahimmillaan tilanne saattaa olla niin, että verkoston toimijoiden omat tavoitteet ovat jopa keskenään ristiriidassa. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 5; 28-32) korostavat strategiatyön tärkeyttä verkostotoiminnan onnistumiseksi ja he toteavat epäonnistumisen johtuvat yleensä puutteista strategiatyössä. (Kickert, Klijn, Koppenjan 1997, 9).

Luottamus ja sitoutuminen nousevat esiin, kun puhutaan toimivan verkoston tunnuspiirteistä. Jotta yhteistyö verkostossa onnistuu, tulee toimijoiden kohdella toisiaan tasavertaisesti, ymmärtää toisten merkitys ja näin hyödyntää mahdollisia eroavaisuuksia, kokea yhteistyö tyydyttävänä ja saada konkreettista hyötyä verkostossa toimimisesta ja tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Luottamus voidaan määritellä toimijan kokemaksi vahvaksi tunteeksi, jonka myötä hän on valmis jakamaan tietojaan, jotka voivat hyödyntää muita verkostossa toimivia tahoja. Sitoutuminen puolestaan viittaa toimijoiden halukkuuteen aidosti työskennellä verkoston hyväksi. (Järvensivu, Nykänen & Rajala, 2010).

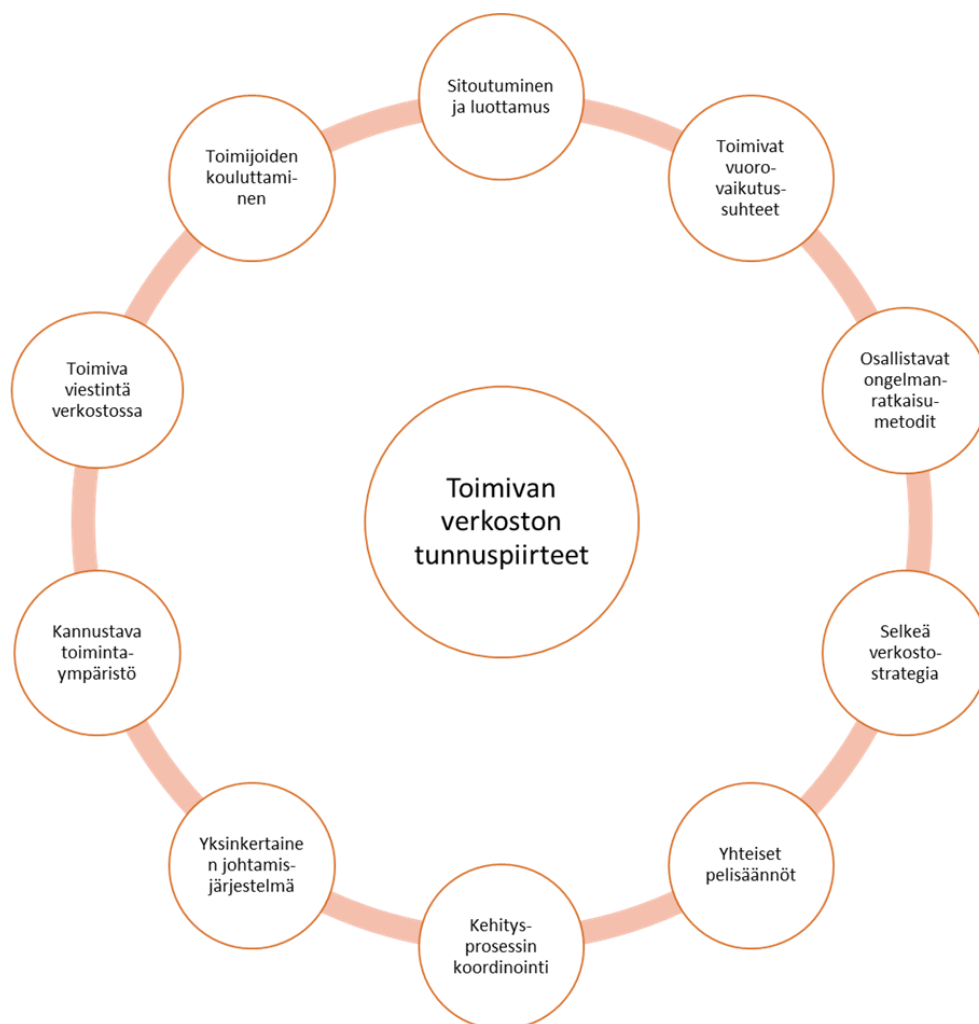
Verkostovalmius, jolla ymmärretään yksittäisen verkostossa mukana olevan organisaation ja sen sisällä vaikuttavien toimijoiden verkostovalmiuksia, on yksi vaikuttava tekijä verkoston toimintakykyyn ja mahdollisuuteen saavuttaa asetetut yhteiset tavoitteet. Verkostovalmius kuvaa sitä, miten kyvykkäitä organisaation sisällä toimivat työntekijät ovat oman työpaikkansa edustajina verkostotoiminnassa. Ovatko he esimerkiksi oman organisaationsa byrokraattisuuden ja jähmeyden takia kykenemättömiä joustavuuteen ja nopeaan reaktiokykyyn, mitä verkostotoiminta onnistuessaan vaatii, vai päinvastoin. Verkostovalmiudesta huolehtiminen on siis tärkeä edellytys sille, että verkoston toiminta pysyy kannattavana. (Linnamaa 2004, 88)

Toimijoiden verkostovalmiuteen saattavat myös vaikuttaa toimijoiden keskinäiset suhteet ja se, miten hyvin toimijat tuntevat toisensa ennalta, millainen on yhteinen historia ja aikaisemman

vuorovaikutuksen taso. Verkoston kautta yhdistyneet, toisilleen entuudestaan tuntemattomat toimijat eivät omaa aikaisempaa yhteistä taustaa, jolloin voi olla haastavaa herättää mielenkiintoa rakennettavaa yhteistyötä kohtaan ja motivaatiota oppia tuntemaan toista osapuolta, kuten etsiä yhteisiä intressejä ja näin ollen nähdä yhteistyön kehittäminen tarpeellisena. Tällöin motivaatio voi olla kadoksissa ja syntyy haasteita luoda toimijoita yhdistäviä ja verkostoja koossapitäviä vaikuttimia. Tämä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti toimijoiden haluun sitoutua verkoston toimintaan. (Poutiainen 2014, 137–139.)

### 3.3.3 Johtamisen kautta rakentuva toimiva verkosto

Viitaten edellä esittämiini teoreettisiin ajatuksiin siitä, mitkä ovat verkostojohtamiselle ja yleensä verkostotoiminnassa onnistumiselle tärkeitä elementtejä, olen koonnut alle yhteenvetona kuvion:





*Kuvio 4: Toimivan verkoston tunnuspiirteet*

Edellä olevaan kuvaajaan olen koonnut niitä elementtejä, jotka vaikuttavat verkoston toiminnan tuloksellisuuteen ja menestykseen, ja joihin oikeanlaisella verkostojohdamisella on mahdollista vaikuttaa.

*Sitoutuminen ja luottamus* verkoston toimijoiden keskuudessa nousivat esiin useissa eri lähteissä puhuttaessa verkoston toiminnassa onnistumisesta ja toimivasta verkostoyhteistyöstä yleisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä, että verkoston toimijat sitoutuvat aidosti verkoston toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin ja vilpittömästi pyrkivät omien rooliensa puitteissa kaikessa toiminnassaan niitä edistämään. *Osallistavat ongelmanratkaisumetodit* tarkoittavat sitä, että verkoston toimintaa koskevaa ongelmanratkaisutoimintaa toteutetaan niin, että kaikki verkoston jäsenet otetaan mukaan prosesseihin ja tulevat kuulluksi, kun ongelmia aletaan ratkoa. Näin ollen on mahdollista saavuttaa ratkaisuja, joissa kaikki toimijat tulevat kuulluksi ja ratkaisu miellyttää kaikkia. Tämä puolestaan lisää toimijoiden sitoutumista ja luottavaisuutta verkoston toimintaa kohtaan prosessien onnistuessa suunnitellusti.

*Toimivat vuorovaikutussuhteet* ymmärretään niin, että kaikki verkoston toimijat kykenevät yhteistyöhön ja johdon toiminta edesauttaa tällaisten vuorovaikutussuhteiden syntymistä. *Selkeä verkostostrategia* puolestaan kertoo toimijoille, mikä on verkoston toiminnan tavoite ja sen olemassaolon syy. Selkeän verkostostrategian olemassaolo on perusedellytys sille, että toimijat tietävät mitä tapahtuu ja että verkosto voi toiminnassaan onnistua.

*Yhteiset pelisäännöt* verkostossa ovat tärkeä elementti, jotta toimijat tietävät miten verkoston edustajina toimitaan ja jotta kaikki pysyvät omissa rooleissaan eikä irtiottoja tai verkoston toiminnalle haitallisia irtiottoja tapahdu. Verkostojohdamisen voidaan nähdä olevan se taho, joka huolehtii siitä, että pelisäännöt ovat olemassa, toimijat tuntevat ne ja noudattavat niitä pitäytyen omissa rooleissaan.

Verkoston *kehitysprosessin koordinointi* on yksi tärkeistä verkostoa johtavan tahon vastuulla olevista toiminnoista, jotka takaavat verkoston elinvoimaisuuden ja mahdollisuudet päästä asetettuihin tavoitteisiin. Verkostot toimivat alati muuttuvassa toimintaympäristössä, jolloin myös niiden tavoitteiden ja toimintatapojen tulee muuttua mukana. *Yksinkertainen johtamisjärjestelmä* puolestaan takaa selkeän päättäjätahon ja ymmärryksen toimijoille siitä, kuka on päävastuussa verkoston toiminnan kehittamisestä.

*Kannustava toimintaympäristö* edistää toimijoiden tyytyväisyyttä, keskinäisen luottamuksen kasvua ja sitoutumista verkoston toimintaan, mikä osaltaan edesauttaa verkostoa sen toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. *Toimiva viestintäverkosto* takaa tiedonkulun verkostossa kaikkien toimijoiden välillä. *Toimijoiden kouluttaminen* esimerkiksi verkoston tavoitteisiin liittyen ja muiden toimijoiden tavoitteiden, resurssien ja toimintojen osalta myös parantaa verkoston mahdollisuuksia tuloksellisen toiminnan tavoittelussa.

## 4 TEAM FINLAND

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen case-verkoston Team Finlandiin. Käyn läpi verkoston toimijat, toiminnan tavoitteet sekä sen, miten verkoston johtaminen ja koordinointi on käytännössä järjestetty. Esittelen empiirisen aineistoni käymällä kronologisesti läpi verkoston toiminnassa ja rakenteessa tapahtuneet strategiset kehitysaskleet sen perustamisesta tähän päivään saakka.

### 4.1 Verkoston toiminnan tavoite sekä toimijat

Team Finland – verkoston toiminnan ytimessä on koota kaikki valtionrahoitteiset kansainvälistymispalvelut yhteen verkostomaiseen toimintamuotoon. Team Finland -verkoston organisaatiot tarjoavat suomalaisille toimijoille erilaisia kasvua ja kansainvälistymistä tukevia palveluita useiden taloudellisten ja aineettomien instrumenttien avulla. Lisäksi TF-toiminta kattaa Visit Finland ja Invest in Finland-toiminnan organisoinnin, toteuttamisen ja ylläpidon. Verkoston organisaatioiden yhteinen palvelupaletti sisältää taloudelliset avustukset, lainat, lainantakaukset, yleisen neuvonnan, kasvuohjelmat ja erilaiset tapahtumat, vienninedistämismatkat ja sekä yleisen tiedon maailmanmarkkinoista.

Team Finland -verkoston toiminnalla sen jäsenorganisaatiot pyrkivät tarjoamaan yhdessä potentiaalisille asiakkailleen selkeän ja sujuvan palveluketjun alun yhteydenoton ja asiakkaan tilanteen arvioinnin myötä mahdolliseen rahoitukseen. TF-verkosto ylläpitää Team Finland -palvelupuhelinta, johon tulevien yhteydenottojen kautta asiantuntijat pyrkivät kokoamaan kullekin asiakkaalle heidän tilanteensa ja tavoitteensa huomioiden sopivaksi räätälöidyn palvelukokonaisuuden tarjolla olevista organisaatioiden palveluinstrumenteista, jolla tavoitellaan maksimaalista hyötyä asiakkaalle ja apua tavoitteisiin pääsyssä. TF-asiantuntijoiden laatimassa palveluehdotuksessa on usein mukana useamman kuin yhden neuvontapalvelut, ohjelmat tai taloudelliset tuet. (TF 2018).

Team Finland -verkoston toiminnasta vastaa valtioneuvosto ja raamit toiminnalle tulevat sen laatimasta hallitusohjelmasta. Team Finland -verkosto on yksi osa hallituksen esittämää, Suomen kilpailukykyä ja työllisyyttä edistävää kärkihanketta. Verkoston toimintaa ohjaa johtoryhmä, johon on koottu keskeisimmät Team Finland -verkoston toimijoiden edustus sekä toimijoita elinkeinoelämän järjestöistä. Johtoryhmän tehtävänä on vastata TF-verkoston

toiminnan organisoimisesta, kehittämisestä ja uudistuksista sekä varmistaa, että verkoston toiminta on selkeää ja sujuvaa palvelujen osalta asiakkailleen. (TF 2018).

Verkoston organisaatorakenne on muuttunut sen historian aikana muutamaan otteeseen. Tämän tutkimuksen toteutushetkellä Team Finland -verkostossa vaikuttavat seuraavat julkiset organisaatiot:

**Työ- ja elinkeinoministeriö** (myöhemmin TEM) on vastuussa Suomen valtion harjoittamasta elinkeino- ja innovaatiopolitiikasta ja sen osana yritysten kansainvälistymisen edistämisestä ja ulkomaisten investointien hankinnasta. Sen lisäksi, että TEM on mukana Team Finland -verkostossa yhtenä organisaationa, se vastaa joidenkin muiden TF-verkoston organisaatioiden hallinnoimisesta, joita ovat Business Finland, Finnvera, Teollisuussijoitus, Patentti- ja rekisterihallitus, ELY-keskukset, Suomalais-Venäläinen kauppakamari sekä Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. (TF 2018)

**Business Finland** syntyi kahden TF-organisaation, Innovaatorahoituskeskus Tekesin sekä Finpro Oy:n yhdistymisen myötä vuoden 2018 alussa. Business Finlandin roolina verkostossa on auttaa suomalaisia toimijoita heidän kansainvälistymistavoitteissaan erilaisin keinoin sekä eri vaiheessa olevia yrityksiä (Start up-yritykset, kasvuyritykset ja suuryritykset) sekä rahoittaa tutkimus- ja innovaatiotoimintaa Suomessa. Tämän lisäksi Business Finlandin vastuualueena on matkailutoiminnan edistäminen. (BF 2018)

**Finnvera Oyj** on suomen valtion omistama erityisrahoittaja, joka tarjoaa rahoituspalveluita yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Finnveran toiminta on pankinomaista ja sen tarjoamia tuotteita asiakkaille ovat lainat, takaukset, pääomasijoitukset sekä vientitakuut. Finnvera on Suomen virallinen vientitakuulaitos Export Credit Agency (ECA) ja sen toimintaa ohjataan erityislainsäädännöllä sekä valtion asettamilla elinkeino- ja omistajapoliittisilla tavoitteilla. (Finnvera, 2018).

**Suomen Teollisuussijoitus Oy** (Tesi) on valtion omistama pääomasijoitusyhtiö, joka tarjoaa kasvuyrityksille pääomasijoituksia, liiketoimintaosaamista sekä kansainvälisiä verkostoja. Suomen Teollisuussijoitus jakaa riskiä suomalaisten yritysten kasvu- ja kansainvälistymisrahoituksessa samoilla ehdoilla yhdessä muiden mahdollisten yksityisten tai muiden sijoittajien kanssa. (Tesi 2018).

**Suomalais-Venäläinen kauppakamari (SVKK)** pyrkii mahdollistamaan suomalaisten yritysten kasvuhaluutta Venäjän suuntaan. Sekä Suomessa että Venäjällä kauppakamarin kautta toimivien asiantuntijoiden kautta tarjottavia palveluita ovat mm. vienninedistämismatkat, toimialahankkeet, markkinaselvitykset, kontaktinhaku, Venäjän-kaupan koulutus, asiantuntijapalvelut, tapahtumajärjestelyt sekä Venäjän-kaupan oppaat. (SVVK, 2018)

**Suomalais-ruotsalainen kauppakamari (FINSVE)** tavoitteena on Suomen Ruotsiin suuntautuvan viennin edistäminen. FINSVE tarjoaa palveluita sekä suomalaisille että ruotsalaisille yrityksille sekä muille kiinnostuneille tahoille. Palveluita ovat mm. markkinaselvitykset, neuvonta, tiedottaminen ja tilaisuuksien järjestäminen. (FINSVE 2018).

**Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskus)** ovat vastuussa alueellisesta kehitystyöstä hoitamalla valtion niille antamia vastuualueita. ELY-keskukset auttavat muiden vastuualueidensa hoidon ohessa suomalaisia pk-yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä. ELY-keskukset tarjoavat yrityksille muun muassa asiantuntijapalveluita sekä rahoitusta yritysten kasvupolulla erilaisiin tilanteisiin. ELY-keskukset ovat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoimia, mutta niiden toimintaa ohjaavat myös sisäasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä Liikennevirasto. ELY-keskukset toteuttavat myös maaseutuviraston, Eviran, Maahanmuuttoviraston ja Business Finlandin tavoitteita. Suomessa on tällä hetkellä yhteensä 15 ELY-keskusta. (ELY, 2018)

**Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH)** päätehtävänä on yritysten, säätiöiden ja yhdistysten rekisteröiminen sekä patenttien, hyödyllisyysmallien, tavaramerkkien ja mallioikeuksien tutkiminen sekä myöntäminen. PRH tukee yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistä toimintaa tarjoamalla tietoa, neuvontaa ja koulutuksia asiakkailleen esimerkiksi aineettomiin oikeuksiin liittyen. PRH on kansainvälisten PCT-patenttihakemusten uutuustutkimusviranomaisen (ISA) ja patentoitavuuden esitutkimusviranomaisen (IPEA). (PRH, 2018)

**Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy** toiminnan ytimessä on uusien ja innovatiivisten teknologioiden sekä palveluiden kehittämien. VTT tarjoaa asiakkailleen heidän liiketoiminnassaan mahdollisesti hyödynnettävää kansainvälistä tutkimustietoa, sekä pääsyn mukaan EU-tutkimushankkeisiin. (VTT, 2018)

**Geologian tutkimuskeskus** GTK on työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimiva asiantuntijaorganisaatio, jonka tutkimuksen kohteena ovat geologiset luonnonvarat ja niiden kestävä hyödyntäminen. GTK tarjoaa verkoston osana asiantuntijapalveluita liittyen mineraalien hyödyntämiseen, energiatutkimukseen sekä yhdyskuntarakentamiseen. Lisäksi GTK vastaa kaivosalan kasvuohjelman koordinoinnista ja tarjoaa kaivosalan tietoa siitä kiinnostuneille. (GTK, 2018).

**Ulkoministeriön** (UM) tehtävänä on vaikuttaa suomalaisten yritysten kansainvälistymispyrkimyksiin sekä edesauttaa ulkomaalaisten investointien kohdistumista Suomeen. Ministeriö ohjaa ja tukee edustustoja (suulähetystöt ja konsulaatit) sekä muuta Team Finland -verkostoa (kuten entisten Finpron ja Tekesin, eli nykyisen Business Finlandin toimipisteet) maailmalla. Suomen edustustojen tarjoamiin Team Finland -palveluihin kuuluu paikallisten verkostojen ja kontaktien tarjoaminen, maakohtaisten markkinatietojen tuottaminen sekä yritysten ongelmien ratkaisu ja neuvonta kohdemaassa ilmeneviin ongelmiin ja haasteisiin. Ulkoasianministeriö rahoittaa kehitysyhteistyövaroin yrityksille suunnattuja ohjelmia ja palveluita, joilla pyritään tukemaan suomalaisten sekä kehittyvien maiden yritysten välisiä liikekumppanuuksia, innovaatioita sekä yksityisiä ja julkisia investointeja kestäväällä tavalla. (UM, 2018)

**Finnfund** on Suomen valtion, EK:n ja Finnveran omistama, kehitysyhteistyövaroja sijoittava kehitysyhteistyörahassto. Finnfund tarjoaa pitkän aikavälin rahoitusratkaisuja pääomasijoitusten tai investointilainojen muodossa yksityisiin hankkeisiin kehitysmaissa. Se sijoittaa ensisijaisesti suomalaisyritysten ja niiden yhteistyökumppaneiden hankkeisiin, mutta voi rahoittaa myös suomalaiseen osaamiseen perustuvia, ympäristömyönteisiä tai kohdemaita kehittäviä hankkeita, joissa ei ole mukana muita suomalaisia sijoittajia. Sijoituskelpoisilta hankkeilta vaaditaan aina kestäviä elementtejä, kuten ympäristöystävällisyyttä ja suoria kehitysvaikutuksia kohdemaissa. (FF, 2018).

**Finnpartnership** on ulkoministeriön rahoittama ja Finnfundin hallinnoima kehitysyhteistyöohjelma, jonka palvelut on suunnattu sekä suomalaisille että kehitysmaissa vaikuttaville toimijoille. Kotimaisille organisaatioille Finnpartnership tarjoaa neuvonnan ja maakohtaisen tiedon lisäksi rahallista tukea kehittyville markkinoille suuntaavien, pitkäaikaiseen liiketoimintaan tähtäävien hankkeiden suunnittelu- ja kehitysvaiheisiin sekä koulutukseen liikekumppanuustuen muodossa. Sekä kotimaisille että kehitysmaissa toimiville organisaatioille on puolestaan instrumentti Matchmaking, joka pyrkii yhdistämään suomalaiset

ja kehitysmaatoimijat ja tätä kautta tarjoamaan heille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (FP 2018).

**Opetus- ja kulttuuriministeriön** tehtävänä on tukea ja edistää koulutus- ja kulttuurivientiä. OKM organisoii esimerkiksi koulutusviennin edistämiseksi erilaisia valtuuskuntien matkoja kohdemarkkinoille. OKM myöntää lisäksi rahallista tukea kulttuurivientiä edistävien hankkeiden valmisteluun. OKM on myös vastuussa kasvuohjelma Education Finland:n vetämisestä. (OKM, 2018)

**Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry (SKTI)** on säätiö, joka muodostuu Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuteista sekä niitä ylläpitävistä säätiöistä ja rahastoista, eli näiden verkostosta. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkoston kuuluu 17 eri puolilla maailmaa sijaitsevaa jäsenorganisaatiota, jotka edistävät suomalaisen taiteen, kulttuurin ja tieteen kansainvälistä liikkuvuutta, näkyvyyttä ja yhteistyötä. Säätiön toiminnan tavoitteena on vahvistaa verkoston keskinäistä yhteistyötä sekä avustaa jäseniä muun muassa edunvalvonnassa sekä hallintopalveluissa. (SKTI, 2018)

## 4.2 Verkoston toiminnan kehittyminen

Ajatus Team Finland -verkoston luomisesta syntyi 2000-luvun alussa. Syyksi vienninedistämispalveluiden kehittämiseksi nähtiin muutokset globaaleilla markkinoilla sekä poliittisten päätöntekijöiden huomiot siitä, että suomalaiset yrityksen tarvitsivat apua muuttuneessa toimintaympäristössä päästäkseen mukaan osaksi kansainvälistä kasvua, joka on elinehto suomen talouden hyvinvoinnille. Tuolloin jo olemassa olevat, yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä auttavat julkiset organisaatiot toimivat hyvin itsenäisesti ja irrallaan toisistaan vailla organisoitua yhteistyötä ja tähän haluttiin muutosta. Tilanteeseen etsittiin jo tuolloin ratkaisua, mutta laihoin tuloksin. (TF 2018).

Vuonna 2011 hallitusohjelmassa nostettiin esiin tarve Suomen kansainvälisten toimintojen yhteen saattamisesta ja toiminnan tiivistämisestä sekä valtion taloudellisten ulkosuhteiden parantaminen. Tämä kirjaus hallitusohjelmaan aloitti prosessin, jonka myötä Team Finland -verkosto sai alkunsa. Hallitusohjelman kirjauksen pohjalta hallitus käynnisti kaksi erillistä selvitystyötä, joista toinen oli Matti Alahuhdan (Kone Oy:n toimitusjohtaja) vetämä

taloudellisten ulkosuhteiden työryhmä ja toinen tunnetaan nimellä Suomi-talo -selvitys. (TF 2018).

Alahuhdan työryhmän raportti ” *TEAM FINLAND - Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto*” julkaistiin 19.1.2012. Raportti analysoi Suomen sen hetkisten taloudellisten ulkosuhteiden sekä yrityksiä kansainvälistymisessä tukevan toimintamallin tilaa. Raportin mukaan vallitseva toimintamalli oli hajanainen ja olosuhteet globaalisti muuttuneet niin, että jotain oli tehtävä. Raportti esitti irrottautumista hajanaisesta toimintamallista ja yhteisen strategian luomista kaikille yritysten kasvu- ja kansainvälistymistavoitteita jollain tapaa edistäville julkisille organisaatioille. Erityisesti raportin mukaan huomiota tulisi kiinnittää pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukemiseen. (TUTL 2012)

Alahuhdan vetämän työryhmän selvityksessä esitettiin kuusi tavoitetta, joiden toteuttaminen parantaisi tehokkuutta ja tuloksellisuutta selvästi. Näitä olivat pitkäjänteisen strategian luominen toimintaan, yhteistyökykyisen verkoston luominen, tasapuolisten toimintaedellytysten luominen yrityksille suhteessa kilpaileviin maihin, muuntautumiskyky, sen tarpeen ennakointi ja muutoksista syntyneiden mahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen ja viimeisenä mahdollisimman kattava ja tehokas vaikuttaminen toiminnassa. Raportissa esitetään erilaisia suosituksia esitettyjen kuuden tavoitteen saavuttamiseksi. Keskeisenä ajatuksena oli kuitenkin tavoite taloudellisten ulkosuhteiden verkoston luomisesta, jota raportissa kutsuttiin nimellä Team Finland. (TUTL 2012)

Myös Suomi-talo -selvitys julkaistiin alkuvuodesta 2012. Se nosti esiin tarpeen yhteistyön tiivistämistä ulkomailla sekä resurssien jakamisesta ja yhteiskäytöstä. Raporttien julkaisun jälkeen verkoston rakentaminen eteni verkkaisesti. Hallitus hyväksyi keväällä 2012 Team Finland -verkostolle esitetyn toimintaohjelman ja saman vuoden elokuussa nimettiin ensimmäinen ohjausryhmä. Ryhmän puheenjohtajana toimi Jyrki Katainen ja varapuheenjohtajana Matti Alahuhta. (TF 2018).

Valtioneuvoston kanslia antoi tiedotteen Team Finlandin toiminnan käynnistymisestä 2.10.2012, jonka jälkeen Pääministeri Kataisen vetämä taloudellisten ulkosuhteiden (eli Team Finlandin) ohjausryhmä aloitti ensimmäisen verkoston strategian valmistelun kuulemalla verkoston toimijoita, sidosryhmiä, kansalaisjärjestöjä sekä kentällä toimivia asiakkaita. Samaan aikaan valtioneuvoston kansliaan perustettiin taloudellisten ulkosuhteiden yksikkö, joka valmisteli asiat pääministerille ja ohjausryhmälle, sekä pyrki edistämään verkoston



organisaatioiden toiminnan yhteensovittamista. Vähän tämän jälkeen ulkomailla perustettiin maakohtaiset tiimit, joihin koottiin kunkin alueen Suomi-toimijat edistämään TF-yhteistyön organisointia. (TF 2018; Strategia 2014)

Ensimmäinen verkoston toimintaa ohjaava strategia vuodelle 2014 hyväksyttiin valtioneuvoston periaatepäätöksenä kesäkuussa 2013. Tuolloin Team Finland muodostui seuraavista organisaatioista: Valtioneuvoston kanslia, ulkoministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, Finpro, Invest in Finland, Finnvera, Tekes, Teollisuussijoitus, Finnfund, Finnpartnership, Matkailun edistämiskeskus, Suomalais-venäläinen kauppakamari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari sekä ELY-keskukset. Ensimmäisen verkoston toimintaa ohjaavan strategian keskeisiä päämääriä olivat antaa toiminnalle sellaiset raamit, että organisaatiot lähtevät yhdessä tekemään oikeita asioita parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi strategiassa alleviivattiin verkoston organisaatioilta toivottavan joustavuutta tuleviin muutoksiin, aktiivisuutta ja aloitteellisuutta toiminnan kehittämisessä, sekä uusien ideoiden innovatiivisten toimintatapojen esiin tuomista, kokeilemista sekä hyväksi havaittujen käytäntöjen levittämistä verkoston eri organisaatioiden toimijoiden keskuudessa. (Strategia 2014).

Vuodelle 2014 julkaistussa strategiassa Yleisinä tavoitteina oli mainittu suomalaisten sopeuttaminen mukaan alati muutoksessa eläviin globaaleihin arvoverkostoihin, uusien mahdollisuuksien havainnoin ja ennakointi, jotta nouseviin mahdollisuuksiin osataan myös tarttua, julkisten vienninedistämispalveluiden resurssienkäytön tehostaminen sekä valtion jättäytyminen pois niistä palveluista, joita pystytään tuottamaan tehokkaasti yksityisellä sektorilla. (Strategia 2014, 8-9).

Strategiassa oli nostettu esiin pääteemoina vaikuttaminen kansainväliseen toimintaympäristöön, kansainvälistymispalvelut, kansainvälisten investointien houkuttelemineen Suomeen, maakuvan edistämistyö sekä verkoston toiminnan kehittämien. Käytännössä vaikuttaminen ulkomailla toimintaympäristöön tarkoittaa, että Suomi pyrkii Euroopan unioni kautta edistämään itselleen suotuisia poliittisia olosuhteita kansainvälisesti ja niille edellytykset luovien päätösten syntymistä omalta osaltaan. (Strategia 2014, 10). Kansainvälistymispalveluiden osalta vuonna 2014 keskittyminen kohdennettaisiin erityisesti toiminnan tehostamiseen kansainvälistymisneuvonnassa, maakohtaisen tiedon tuottamisessa, sekä kohdemarkkinoilla tapahtuvassa asiakkaiden ja muiden toimijoiden verkottamisessa. Finpron julkiset palvelut oli tarkoitus rajata entistä selkeämmin ja verkoston tarjoamien

kansainvälistymispalvelujen painopisteeksi aiottiin nostaa pienten ja keskisuurten yritysten neuvonta kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa. Lisäksi kaikkien TF- organisaatioiden tuottamat ennakkointia ja maatietao koskevat palvelut olisi tarkoitus koota yhteen. Edustustojen palveluja tulnaisiin lisäksi täsmentämään asiakasnäkökulmasta. Ulkomaalaisiin investointeihin liittyen keskeisenä muutoksena vallinneeseen tilanteeseen nähtiin se, että verkoston muodostumisen ja strategian toimeenpanon myötä koko TF-verkosto valjastetaan edistämään investointien syntymistä kohti Suomea. Maakuvatyössä strategia nosti esiin kolme teemaa, joiden avulla Suomi pyrki jatkossa erottumaan. Näitä olivat puhtaus, design ja osaaminen. (Strategia 2014).

Verkoston toiminnan kehittäminen on saanut ensimmäisessä julkaistussa strategiadokumentissa oman lukunsa. Kotimaassa verkoston toiminnan kehittämisen osalta julkaisussa on mainittu alueellisen yhteistyön kehitys roolien ja vastuiden selkeyttämisen avulla, minkä toteuttamisesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Lisäksi verkoston toiminnan kehittämisen osalta tavoitteeksi on asetettu sekä kotimaisten että ulkomailla toimivien organisaatioiden tuominen lähemmäs toisiaan tiiviimmän yhteistyön myötä. Asiakaslähtöisyyden kerrotaan olevan TF-toiminnan ytimessä ja vuoden 2015 lopussa on tavoitteena lanseerata organisaatioiden yhteiskäyttöön TF-asiakkuudenhallintajärjestelmä. Verkoston yhteisen täydennyskoulutuksen kerrottiin käynnistyvän keväällä 2014, ja suunnitelmissa oli myös aloittaa niin kutsuttu ”työntekijöiden organisaatiokierrätys”, jossa kukin organisaatio lähettää oman työntekijänsä määrääjäksi työskentelemään toisen TF-organisaation tiloihin ja tutustumaan tarkemmin heidän toimintaansa. (Strategia 2014).

Team Finland -verkoston toimintaa rakennettiin vuoden 2014 aikana vauhdikkaasti. Vuoden alussa Finpron organisaatiota uudistettiin ja myös muita kansainvälistymispalveluita kehitettiin entisestään verkoston toimintamalliin sopivimmiksi. Myöhemmin samana vuonna verkoston organisaatioiden yhteistyötä kehitettiin viestinnän, tapahtumien ja matkojen muodossa. Yksittäisistä kehitystehtävistä haastavin oli vuosikertomuksen mukaan ollut kotimaan alueellisen, kansainvälistymispalveluja koskevan palvelumallin kehitystyö. Vuoden lopuksi alueellisen palvelumallin suunnittelu saatiin päätökseen ja sitä päästiin soveltamaan vuonna 2015 alussa jo käytäntöön. Vuoden 2014 lopuksi organisaatioille yhteisen fyysisen toimipaikan, Team Finland – talon, alkuvaiheen valmistelut saatiin myös päätökseen. (Vuosikertomus 2014).

Toukokuussa 2014 valtioneuvoston kanslia julkaisi päivitetyn strategian vuoden 2015 toiminnalle. Strategian saatteessa mainitaan, että sekä kansainvälisen toimintaympäristön, että

Suomessa vallitsevan taloustilanteen myötä lähtökohdat vuoden 2015 strategiajaksolle ovat haasteelliset. Näin ollen nähtiin, että valtion rooli vienninedistämispalveluiden tuottajana ja suunnannäyttäjänä oli erittäin tarpeellista. Strategiapäivityksen mukaan ensimmäisen strategian toimeenpano oli edelleen puolivälissä, mutta kokonaisuudessaan kehityksen katsottiin olleen hyvin nopeaa. Ensimmäisen strategivuoden aikana on tietoisesti keskitytty erityisesti verkoston toimintatapojen jäsentämiseen sekä alkuvaiheen kannalta välttämättömiin, organisaatioiden toimintaa ja työnjakoa koskeviin uudistuksiin. Seuraavaksi vaiheessa on tarkoitus keskittyä asiakaslähtöisyyteen. Julkaisun mukaan ensimmäisenä vuona kehitettyä pohjaa toiminnalle päästään tästä vaiheesta eteenpäin hyödyntämään ja hyötyjä myös mittaamaan. (Strategia 2015).

Vuoden 2015 loppuun ulottuvassa strategiapäivityksessä oli fokuksessa samat pääteemat, kuin vuoden 2014 strategiassa. Päivitetyn strategian tavoitteena oli siirtyä verkoston rakennusvaiheesta palveluiden parantamiseen ja tehostamiseen. Strategiapäivitykseen oli tuotu uutena käyttöönnettävänä palvelukokonaisuuksien jaottelu, verkoston oma kansainvälistymispalvelut -kokonaisuus. Palvelut jaettiin kuuden pääotsikon alle, joita olivat neuvonta, verkostot, näkyvyys, rahoitus, yhteiskuntasuhteet ja mahdollisuudet. Verkoston kehittäminen oli saanut myös vuodelle 2015 toteutetussa päivityksessä oman lukunsa ja siinä oli uusia teemoja, joita vuotta aikaisemmassa strategiassa ei oltu vielä nostettu esiin. Vuodelle 2015 toteutetussa strategiauudistuksessa verkoston kehittämisen osalta verkoston toisena vuotena tulitisiin dokumentin mukaan keskittymään ulkomaisen verkoston ohjaamiseen, toimijoiden osaamisen kehittämiseen, palveluihin liittyvään vaikuttavuusarviointiin sekä hallinnonalojen erillishankkeisiin. (Strategia 2015).

Vuonna 2015 verkoston ulkomailla sijaitsevien toimipisteiden osalta strategiauudistuksessa linjattiin, että Suomi tarvitsee vahvaa osaamista tärkeimmillä markkinoilla resurssiltaan tasapaksun ja pistemäisen verkoston sijaan. Näin ollen vuonna 2015 tulitisiin keskittymään Suomen menestymisen kannalta tärkeimpiin markkinoihin, joihin mainittiin Kiina, Intia, Venäjä, Yhdysvallat, Brasilia, Saksa, Ruotsi ja Turkki. Näissä maissa verkoston edustusta ja tiimejä vahvistettaisiin paremman tuloksen toivossa. Toimijoiden osaamisen vahvistamisessa tulitisiin verkoston toisena strategivuonna keskittymään ammatillisen osaamisen kehittämiseen, sekä kykyyn hyödyntää maailmalla olevia, Suomesta kiinnostuneita ihmisiä. Tämän lisäksi tulitisiin vahvistamaan kansainvälisten opiskelijoiden, ulkosuomalaisten tai

Suomessa asuvien ulkomaalaisten kontakteja ja tietoja vienninedistämisen parantamiseksi. Myös henkilökiertoa tulnaisiin toteuttamaan organisaatioiden välillä. (Strategia 2015).

Strategia uudistuksen mukaan jatkossa huomiota tulisi kiinnittää verkoston toiminnan vaikuttavuuden arviointiin, jotta voidaan varmistua siitä, että verkostossa tehdään oikeita asioita riittävän tehokkaasti rajalliset resurssit hyödyntäen. Ensimmäinen vaikuttavuuden arviointi oli tavoite toteuttaa talven 2014-2015 aikana ja aikomus oli myös kuulla sidosryhmiä verkoston toiminnan arvioinnissa sekä jatkokehityksessä. Hallinnonalojen erillishankkeisiin viitatessaan strategiassa halutaan parantaa ministeriöiden sekä verkoston menettelytapoja ja koordinaatiota niin, että eri hallinnonaloille ei enää pääse syntymään vienninedistämiseen tai kansainvälistymiseen liittyviä yksittäisiä projekteja, jotka ovat TF-kokonaisuudesta irrallaan. Nämä lisäävät veronmaksajien menoja mahdollisilla päällekkäisyyksillä TF-hankkeiden kanssa ja tässä kohtaa peräänkuulutetaan eri organisaatioiden välisen kommunikaation parantamista. (Strategia 2015).

Vuonna 2015 toukokuussa Suomelle nimitettiin uusi Juha Sipilän vetämä hallitus, joka jatkoi edeltäjänsä pyrkimyksiä kansainvälisten toimintojen yhteen saattamisesta ja julkisen vienninedistämistoiminnan tiivistämisestä. Hallitus täsmensi tavoitteitaan toimintasuunnitelmassaan, joka julkistettiin syyskuussa. Linjausten mukaan Team Finland – organisaatioiden palvelutarjontaa koottaisiin yhteen entisestään ja palveluprosessi pyrittäisiin digitalisoimaan, jotta pääsy palveluiden ääreen olisi mahdollista kaikkialla Suomessa. Tämän lisäksi linjattiin, että Team Finland -kasvuohjelmat käynnistettäisiin tukemaan erityisesti bio- ja digitalouden sekä puhtaiden ratkaisujen liiketoiminta-alueiden kasvuponnisteluja. Uusi hallitus linjasi myös, että erityisesti pk-yritysten kasvuhaluutta tulnaisiin parantamaan saattamalla näitä toimijoita yhteen suurten, jo kansainvälisesti suuria tilauksia toimittavien isojen toimijoiden kanssa. Lisäksi verkoston toiminnan koordinaatiota seudullisten kehittämissyhtiöiden, kauppakamarien ja kauppayhdistysten sekä muiden yritysverkostojen kanssa tulnaisiin hallituksen linjauksen mukaan parantamaan. (Vuosikertomus 2015).

Vuonna 2015 Team Finland lanseerasi yhden luukun palvelumallin, joka toteutettiin perustamalla Team Finland -palvelupuhelin. Tavoitteena oli, että yritys voi olla yhteydessä Team Finlandiin yhdellä puhelinsoitolla. Puhelimen rinnalle Team Finlandin internet- sivuille julkaistiin yhteydenottolomake, joka toimi lomakkeen palautuksen jälkeen samalla periaatteella kuin puhelin. Vastaanotetun yhteydenoton jälkeen asiakasta tulisi palvelemaan verkoston asiantuntija, joka kuuntelisi yrityksen tilanteen ja toiveet tulevasta, sekä arvioisi että mikä tai

mitkä verkoston toimijoista sopisivat parhaiten palveluidensa ja osaamisensa puolesta edistämään yrityksen kasvu- ja kansainvälistymistavoitteita. (Vuosikertomus 2015).

Vuonna 2015 TF-verkoston rakenne laajeni, kun VTT tuli mukaan, mikä vuosikertomuksen mukaan laajensi asiantuntemusta verkostossa. Verkosto toteutti yhteistyössä useita vienninedistämismatkoja ja ylläpiti kasvuohjelmia, joiden tuloksellisuutta oli tarkoitus arvioida Työ- ja Elinkeinoministeriön toimesta ensimmäisen kerran vuonna 2016. Uusi innovaatiotoiminnan sekä kehitysmaliiketoiminnan yhdistävä ohjelma BEAM (Business with Impact) lanseerattiin auttamaan yrityksiä liiketoimintatavoitteissa kehittyviin valtioihin. (TF vuosikertomus 2015). Vuonna 2016 uuden Team Finland -talon yhteiset toimitilat Ruoholahdessa otettiin käyttöön ja TF-verkoston toimijoista Finnvera, Tekes, Finpro ja teollisuussijoitus muuttivat tiloihin vuoden aikana portaittain. Tavoitteena yhteisten työskentelytilojen käyttöönotossa oli luoda uudenlainen verkostotyöyhteisö, jossa asiakaskeskeisyys tulisi nousemaan keskeiseksi fokukseksi organisaatorajoista riippumatta. (TF 2018).

Vuonna 2016 lokakuussa Elinkeinoministeri Olli Rehn asetti työryhmän, jonka toimeksianto oli valmistella ehdotus Team Finland -verkoston toiminnan kehittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Työryhmän tehtävänä oli lisäksi tehdä ehdotukset mahdollisista uusista toimintamalleista sekä organisaatio- ja resurssimuutoksista. Asetetun työryhmän tehtävä on arvioida, miten toimijoiden keskinäistä yhteistyötä tiivistämällä yrityksille tarjottavia kansainvälistymispalveluja voitaisiin edelleen parantaa. (TEM 2016b).

Syy työryhmän asettamiseen oli julkisesti esitetty kritiikki Team Finland -toimintamallin toimivuudesta. Yritykset näkivät, että Team Finland -kokonaisuus on käytännössä ainoastaan julkisten vienninedistämisorganisaatioiden päälle vedetty kattonimike ilman mitään uutta sisällöllistä tarjontaa. Ongelman katsottiin johtuvan siitä, että kaikilla Team Finland- verkoston toimijoilla oli edelleen omat erilliset lakisääteiset tehtävät, virkavastuut, budjetit ja organisaatiokohtaiset johtamismallit. Verkoston kyky palvella yrityksiä yhdessä koettiin asiakasnäkökulmasta edelleen kankeaksi ja epätoimivaksi. Myöskään vuonna 2015 lanseeratun palvelupuhelimen ei nähty asiakkaiden näkökulmasta toimivan niin sujuvasti kuin se oli odotettu toimivan. (Kauppalehti, 2016).

Selvitystyön alussa Rehnin asettaman työryhmän oli tarkoitus kuulla Team Finland -toiminnan asiakkaita ja sidosryhmiä viennin- ja kansainvälistymisen, ulkomaisten investointien sekä

matkailun edistämisen osalta. Samoin työryhmän tavoitteena oli toteuttaa ”benchmarkkaus” Suomen malli sekä muiden valtioiden vastaavien vienninedistämisessä hyödynnettävien toimintamallien osalta, eli toisin sanoen verrata Suomen vienninedistämisen verkoston toimintaa muiden maiden vastaaviin. Lisäksi työryhmän tulisi raportissaan esittää suosituksia siihen, miten kaikkien Team Finland -toimijoiden osalta kyettäisiin entistä tiiviimmin ja tehokkaammin edistämään Suomen talouden kasvun ja yritysten kansainvälistymisen tavoitteita. (TEM 2016a).

Työryhmälle annettiin aikaa toteuttaa selvitystyö vajaassa kuukaudessa, eli aikavälillä 6.10.2016–4.11.2016, johon työryhmä kuitenkin pyysi lisäaikaa 21.11.2016 asti. Työryhmä julkaisi määräajan jälkeen raportin, jossa esitettiin lukuisia uudistuksia. Työryhmän raportin mukaan Team Finland -organisaatioiden toteuttamat palvelut tulisi uudistaa erityisesti asiakkaiden näkökulmasta heidän tarpeitaan palveleviksi ja jo yksityisen sektorin toimesta tuotettavaa kansainvälistymispalvelutarjontaa tukevaksi. Selvitys korosti, että TF-organisaatioiden tuli palveluita tarjottaessa kuunnella erityisesti pienten ja kansainvälisestä liiketoiminnasta kiinnostuneiden yritysten tarpeita. Työryhmä suosittelee myös TF-palvelupolun selkeyttämistä siten, että asiakasorganisaatioille mahdollistuu saumaton ja yhtenäinen palvelupolku TF-verkoston tarjoamana. (TEM 2016b)

Työryhmän selvityksen mukaan maakuntiin tulisi nimetä Team Finland -koordinaattorit, joiden tehtävänä olisi maakunnallisen palvelukokonaisuuden määrittäminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi maakunnassa toimivien Team Finland -organisaatioiden kanssa. Yhtenä suosituksena työryhmä esitti palveluseleiden käyttöönottoa, joiden avulla yritysten olisi mahdollista saada hyödynnettyä parasta mahdollista osaamista kansainvälistymispyrkimyksiinsä. Palveluseleitä voisi hyödyntää esimerkiksi rakentamalla maa- ja toimialakohtainen konsulttirekisteri, jonne koottaisiin yhteen kaupallisten palveluntarjoajien tiedot. Rekisteristä asiakkaat voisivat etsiä halutessaan sopivia palveluntarjoajia hyödynnettäväkseen. (TEM 2016b)

Työryhmän suositukset sisälsivät myös tavoitteen yhteistyön aloittamisesta Saksan kauppakamariverkoston kanssa, jotta näiden palvelut saataisiin suomalaisyritysten hyödynnettäviksi sekä ehdotuksen Finpron ja Tekesin ohjelmien yhdistämisestä kansallisia kärkiä tukevaksi Team Finland -ohjelmiksi. Myös ohjelmien aikaisempi sirpaleinen johtamisjärjestelmä tuli työryhmän mukaan uudistaa asettamalla ohjelmatoiminnalle oma johtoryhmä sekä yhteiset strategisten kärkien johtotiimit. Työryhmän selvitys esitti myös Team

Finland -matkojen tarkempaa sisällöllistä suunnittelua ja sellaisen palvelumallin luomista, joka aidosti auttaa suomalaisyrityksiä kansainvälisten järjestöjen hankintakilpailuihin osallistumisessa. (TEM 2016b)

Kenties merkittävimmät työryhmän selvityksen pohjalta esitetyt muutokset olivat Team Finland -koordinaation siirtäminen Valtioneuvoston kansliasta Työ- ja Elinkeinoministeriön alaisuuteen. Työ- ja Elinkeinoministeriön tulisi asettaa verkostolle johtoryhmä, johon kutsuttaisiin mukaan edustajat kaikista keskeisistä Team Finland -kentällä toimivista organisaatioista. Tällaisiksi nimettiin selvityksessä ulkoministeriö, Finpro, Finnvera Oyj, Innovaatorahoituskeskus Tekes, Elinkeinoelämän keskusliitto, Suomen yrittäjät sekä keskuskauppakamari. (TEM 2016b).

Vuoden 2017 aikana aloitettiin uudistusten valmistelu ja toimeenpano liittyen vuoden 2016 lopussa julkaistuun selvitykseen ja sen suosituksiin toiminnan parantamisesta asiakasnäkökulmasta. Työryhmän työn seurauksena toiminnan koordinaatio siirrettiin valtioneuvoston kansliasta työ- ja elinkeinoministeriöön, ja Finpro ja Tekes päätettiin yhdistää uudeksi toimijaksi, Business Finlandiksi. Samassa yhteydessä tehtiin lukuisia käytännön toimintaan liittyviä uudistuksia, kuten palvelusetelien käyttöönotto, konsulttitietokannan lanseeraus sekä TF-koordinaattorien nimeäminen maakuntiin. Business Finland aloitti toimintansa vuoden 2018 alussa. (TEM 2016c; TEM 2016d)

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusote, joka tutkii sisältöanalyysin keinoin kronologista kehitystä Team Finland -vienninedistämisverkoston toiminnassa sekä uudistuksissa johtamisen näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimusote pitää yleisesti sisällään useita erilaisia tutkimusperinteitä, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joten yhtä ainoa oikeaa tapaa tutkia ei ole olemassa. Kvalitatiivisille tutkimusotteille yhteistä on niiden pyrkimys kuvata ja ymmärtää tosielämän ilmiöitä. Keskiössä ovat merkitykset, jotka ilmenevät useilla eri tavoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5).

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan mukaan kvalitatiiviset tutkimukset muodostuvat Töttöä (2004, 9-20) mukaillen aikaisemmasta tutkimuksesta ja sen pohjalta muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkimuksen toteuttajan omasta ajattelusta ja päättelystä. Laadullisessa tutkimusotteessa aineistopotentiali on rajaton ja aineistoa voi analysoida määrällisesti tai vaihtoehtoisesti määrällisessä tutkimuksessa puolestaan voidaan hyödyntää aineistoina tekstejä tai muita vastaavia yleensä laadullisiksi määriteltyjä aineistoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-6). Toteutan tässä tutkimuksessa sisältöanalyysini dokumenttianalyysin keinoin keräämäni kirjallisen aineiston pohjalta.

Dokumenttianalyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa, jossa kiinnostuksen kohteena on sellainen tutkimusaineisto, jota ei ole mahdollista koota havainnoimalla (May 2011). Dokumenttianalyysissä aineistoa ei kerätä esimerkiksi kyselylomakkeiden tai haastatteluiden avulla, vaan analyysissä hyödynnetään valmiita, jo saatavilla olevia materiaaleja. Analyysissä hyödynnettävät asiakirjat voivat olla esimerkiksi kirjeitä, lehtikirjoituksia, omaelämäkertoja, yhtiöiden organisaatiokaavioita, hallituksen kokouspöytäkirjoja, lakeja, yhtiöiden taseita, mainoksia tai sopimusdokumentaatiota. Useimmiten asiakirjat ovat olemassa kirjallisessa muodossa. (Piergiorgio 2003, 287-309.) Itse hyödynnän tässä tutkimuksessa valtioneuvoston kanslian sekä työ- ja elinkeinoministeriön erilaisia julkaisuja (strategiadokumentit ja vuosikertomukset), tiedotteita, uutisia sekä työryhmien toteuttamia selvitysraportteja.



Dokumenttianalyysissa pyritään aineiston loogiseen ja järjestelmälliseen analyysiin ja ilmiön selkeään sanalliseen kuvailuun. Aineistoa käsitellään loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla. Aineistosta voidaan analysoida ilmeisin sisältö ja sen lisäksi tarvittaessa myös dokumentteihin piilotetut viestit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015.) Dokumenttianalyysissa yhtenä piirteenä ilmenee, että analysoidut dokumentit antavat tietoa tarkastelun kohteeksi valikoidusta ilmiöstä ja nämä tiedot ovat riippumattomia ilmiön tutkijasta, sillä ne on luotu muuta tarkoitusta varten. (Piergiorgio 2003, 287-309.)

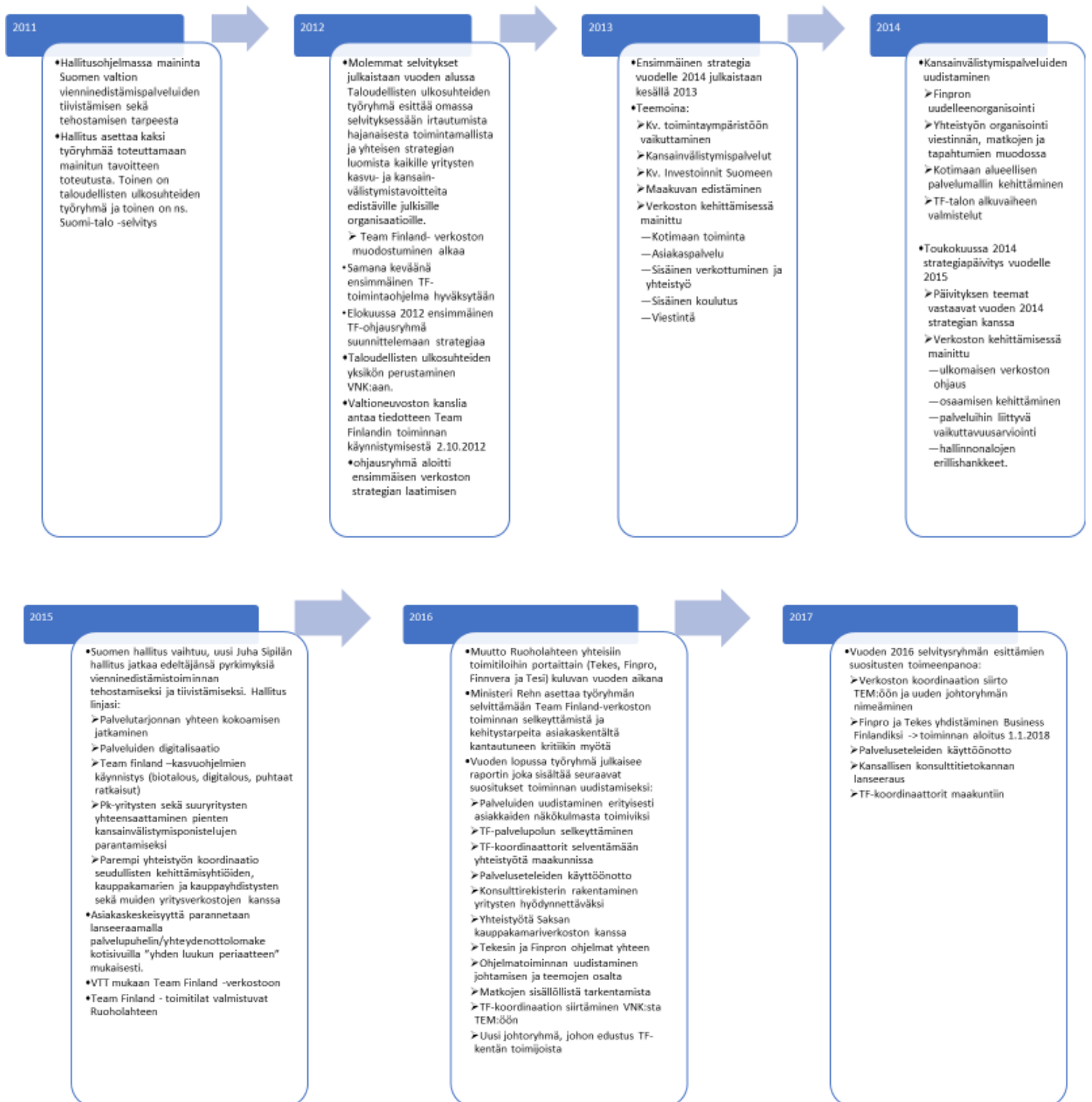
Dokumenttianalyysissä tutkimusprosessi etenee seuraavin askelin: aineiston hankinta, analysointi, tulosten kirjaaminen ja johtopäätökset. Aineiston analysoinnissa voidaan hyödyntää joko aineitoslähtöistä tai teorialähtöistä sisällönanalyysia. Käytännössä tutkimusprosessissa lähdetään liikkeelle tutkittavaksi valitun aineiston sisäistämällä, jonka jälkeen on mahdollista analysoida aineistoa esimerkiksi luokittelemalla ja etsimällä yhteyksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Työn loppuvaiheessa tutkimuksen tekijän tulee pyrkiä liittämään havaintonsa osaksi kokonaisuutta ja teoriaa. (Ojasalo ym. 2015.)

## **5.2 Analyysiosa**

Tässä osassa on tarkoitus selvittää, miten Team Finland -verkosto on kehittynyt aikavälillä 2012-2017, onko verkoston perustamisen taustalla nähtävissä vaikutteita New Public Management- ajattelusta ja mitä toimivan verkoston tunnuspiirteitä strategiassa on jo nostettu esiin ja mitkä piirteet sieltä puuttuvat, jos puuttuvat.

### **5.2.1 Miten verkosto oli kehittynyt?**

Team Finland- verkoston toimintaa on kehitetty melko paljon ottaen huomioon sen suhteellisen lyhyen historian. Verkosto on toiminut vasta muutaman vuoden ja siitäkin ajasta alussa aikaa on mennyt paljon verkoston toiminnan rakentamiseen ja suunnitteluun itse tehokkaan operatiivisen toiminnan sijaan. Keskeisimmät verkoston toiminnan kehittymiseen vaikuttaneet askeleet olen koonnut yhteen kuvioon 5.



Kuvio 5: Team Finland -verkoston kehitysaskleet

Yhteenvedosta voi nähdä, että verkoston kehitystä ohjaamaan julkaistiin kaksi eri startegiadokumenttia vuosina 2014 sekä 2015 valtioneuvoston kanslian ollessa vastuuorganisaatio toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä. Vuonna 2016 puolestaan erillinen työryhmä pohtimaan konkreettisia uudistuksia verkoston toimivuuden parantamiseksi. Kaikki verkoston toimintaa ohjanneet ja uudistuksia esittäneet dokumentit ovat sisältäneet paljon ajatuksia siitä, miten toiminta pitäisi organisoida, jotta verkoston toiminnalla saavutettaisiin maksimaalinen hyöty asiakkaan näkökulmasta. Erityisesti asiakkaille tarjolla olleet palvelut ovat muotoutuneet dokumenttien pohjalta uudelleen ja uudelleen.

### **5.2.2 Vaikuttiko uusi julkisjohtaminen vienninedistämistoiminnan kehityssuuntiin?**

Vienninedistämistä parantavat toimijaverkoston muodostamisen tarpeen taustalla voidaan dokumentaation perusteella nähdä olleen suomalaisten päättäjien havaitsemat muutokset globaaleilla markkinoilla sekä näkemys siitä, että suomalaiset yrityksen tarvitsivat apua muuttuneessa toimintaympäristössä päästäkseen mukaan osaksi kansainvälistä kasvua. Tuolloin jo olemassa olevat, yrityksiä kasvussa ja kansainvälistymisessä auttavat julkiset organisaatiot toimivat hyvin itsenäisesti ja irrallaan toisistaan vailla organisoitua yhteistyötä ja tähän haluttiin muutosta. Lisäksi oli olemassa tarve taloudellisten ulkosuhteiden kehittämisestä parempaan ja toimivampaan, eli tehokkaampaan suuntaan.

Uuden julkisjohtamisen ja julkisen hallinnan myötä verkostoituminen nousi tutkitusti esiin yhtenä toiminnan organisointimuodoista julkisella sektorilla. Uuden julkisjohtamisen tavoitteena on näkyä nimenomaan toiminnan arvioinnissa tuloksellisuutena ja asiakaslähtöisyyden korostamisena. (Kurkinen-Supperi 2006, 25.) New Public Managementin tuomat mallit korostavat verkostoitumista yhtenä keskeisenä toimintamuotona (Kuusela & Niiranen 2006, 194.) Näin ollen ainakin verkostomaisella toimintatavalla tavoiteltava tehokkuus ja vaikuttavuus operatiivisessa toiminnassa sekä Team Finland -verkoston rakentamisessa korostettu asiakaslähtöisyys voidaan nähdä olleen New Public Managementin mukanaan tuomia asioita julkisen toiminnan uudistuksiin ja ne on mainittu myös Team Finland verkoston tavoitteissa ja perustamisen taustalla.

### 5.2.3 Toimivan verkoston tunnuspiirteet TF-verkoston strategiassa

Teoriaosassa kokosin yhteen teoriassa esitettyjä toimivan verkoston tunnuspiirteitä, joihin oikeanlaisella verkostojohtamisella on mahdollisuus vaikuttaa. Esiin nostamani tunnuspiirteitä olivat: *Sitoutuminen ja luottamus, osallistavat ongelmanratkaisumetodit, toimivat vuorovaikutussuhteet, selkeä verkostostrategia, yhteiset pelisäännöt, kehitysprosessin koordinointi, yksinkertainen johtamisjärjestelmä, kannustava toimintaympäristö, toimiva viestintäverkosto sekä toimijoiden kouluttaminen.*

*Sitoutuminen ja luottamus* verkoston toimijoiden keskuudessa nousivat esiin useissa eri lähteissä puhuttaessa verkoston toiminnassa onnistumisesta ja toimivasta verkostoyhteistyöstä yleisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä, että verkoston toimijat sitoutuvat aidosti verkoston toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin ja vilpittömästi pyrkivät omien rooliensa puitteissa kaikessa toiminnassaan niitä edistämään. Team Finland -verkoston kohdalla ihmisten sitouttaminen ja luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille on huomiota strategiatyössä. Esimerkiksi ensimmäisessä strategialuonnoksessa oli kannustettu toimijoita jakamaan hyväksi havaitsemain käytäntöjä yli organisaatorajojen verkoston yhteiseen käyttöön, mikä osaltaan lisää luottamusta toimijoiden välillä. Lisäksi yhteisten toimitilojen käyttöönotto on selkeästi askel kohti laajempaa, luottamuksen ja sitoutumisen pohjalle rakentuvaa, useita eri toimijoita kattavaa työyhteisöä, joka kykenee toimimaan yhteistyössä sujuvasti ja ongelmitta huolimatta organisaatorajoista.

*Osallistavat ongelmanratkaisumetodit* tarkoittavat sitä, että verkoston toimintaa koskevaa ongelmanratkaisutoimintaa toteutetaan niin, että kaikki verkoston jäsenet otetaan mukaan prosesseihin ja tulevat kuulluksi, kun ongelmia aletaan ratkoa. Team Finland -verkoston kehitystyössä on dokumenttianalyysin perusteella havaittavissa toimenpiteitä, jotka viittaavat myös tämän piirteen olevan mukana TF-verkoston kehitystyössä. Esimerkiksi ensimmäisen strategian laadinnassa sekä vuoden 2016 työryhmän toteuttamassa selvityksessä on dokumenttien perusteella kuultu myös verkoston organisaatioiden työntekijöitä, eli kentällä toimivaa väkeä.

*Toimivat vuorovaikutussuhteet* ymmärretään niin, että kaikki verkoston toimijat kykenevät yhteistyöhön ja johdon toiminta edesauttaa tällaisten vuorovaikutussuhteiden syntymistä. Dokumenttianalyysin pohjalta voidaan sanoa, että vuorovaikutussuhteiden edistämistä on pyritty toteuttamaan esimerkiksi toteuttamalla henkilökuntakierrätystä organisaatioiden

välillä. Myös uudet yhteiset työtilat myös omalta osaltaan edistävät vuorovaikutussuhteiden kehittymistä myönteiseen suuntaan. *Selkeä verkostostrategia* puolestaan kertoo toimijoille, mikä on verkoston toiminnan tavoite ja sen olemassaolon syy. Dokumenttianalyysin pohjalta voidaan sanoa, että verkostolle on ollut sen toiminnan alusta asti olemassa strategia, mutta sen selkeys voidaan kyseenalaistaa. Strategiaa on uusittu ja päivitetty usein, organisaatioiden rakenteet ja palvelupaletit ovat eläneet ja muuttuneet paljon ja verkosto kokonaisuudessaan on kasvanut myös hurjasti uusien jäsenten liittyessä mukaan.

*Yhteiset pelisäännöt* verkostossa ovat tärkeä elementti, jotta toimijat tietävät miten verkoston edustajina toimitaan ja jotta kaikki pysyvät omilla rooleissaan eikä verkoston toiminnalle haitallisia irtiottoja tapahdu. Verkostojohtamisen voidaan nähdä olevan se taho, joka huolehtii siitä, että pelisäännöt ovat olemassa, toimijat tuntevat ne ja noudattavat niitä pitäytyen omilla rooleissaan. Dokumenttianalyysin pohjalta myös yhteisistä pelisäännöistä on puhuttu, kun on peräänkuulutettu esimerkiksi erillisten hallinnonalojen parempaa keskinäistä kommunikaatiota ja toimien koordinaatiota, ettei esimerkiksi päällekkäisiä tai TF-kokonaisuudesta irrallisia vienninedistämishankkeita toteutettaisi huonon tiedonkulun tai epäonnistuneen roolien jaottelun vuoksi

Verkoston *kehitysprosessin koordinointi* on yksi tärkeistä verkostoa johtavan tahon vastuulla olevista toiminnoista, jotka takaavat verkoston elinvoimaisuuden ja mahdollisuudet päästä asetettuihin tavoitteisiin. Dokumenttianalyysin perusteella voidaan sanoa, että verkoston kehitysprosessi on nostettu myös selkeästi esiin strategiatyössä ja sen tarve on siellä huomioitu. Tämä ei tosin kerro käytännön toteutuksen tasosta mitään.

*Yksinkertainen johtamisjärjestelmä* puolestaan takaa selkeän päättäjätahon ja ymmärryksen toimijoille siitä, kuka on päävastuussa verkoston toiminnan kehittämisestä. Tämän näkisin dokumenttianalyysin perusteella olevan yksi suurimmista haasteista Team Finland -verkoston toiminnan kehittämisessä. Verkostolle on kyllä asetettu selkeästi johtoryhmä, joka vastaa verkoston toiminnan kehittämisestä, mutta kaikilla verkoston jäsenorganisaatioilla on edelleen olemassa omat johtoryhmänsä sekä hallinnolliset, strategioista päättävät elimet, omat budjetit ja osalla organisaatioista jopa lakisäätöisiä erityistehtäviä, joita heidän tulee valtion päätöksellä hoitaa. Näkisin tästä syystä, että Team Finland -verkoston osalta yksinkertainen johtamisjärjestelmä ei ole sille tällä hetkellä ominainen tunnuspiirre. Tämän osalta on kuitenkin otettu askeleita oikeaan suuntaan, kun esimerkiksi Tekes ja Finpro yhdistettiin. Tässä poistettiin

turhia päättäviä elimiä sekä päällekkäisyyksiä saattamalla kaksi samantyyppistä toimijaa yhdeksi organisaatioksi.

*Kannustava toimintaympäristö* edistää toimijoiden tyytyväisyyttä, keskinäisen luottamuksen kasvua ja sitoutumista verkoston toimintaan, mikä osaltaan edesauttaa verkostoa sen toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Dokumenttianalyysin perusteella voidaan sanoa Team Finland -toimitilojen pyrkivän juuri kannustavan työympäristön luomiseen, mikä omalta osaltaan edistää verkoston tehokasta toimintaa ja toimijoiden luottamusta toisiinsa sekä kasvattaa yleistä viihtyvyyttä työpaikalla. *Toimiva viestintäverkosto* puolestaan takaa tiedonkulun verkostossa kaikkien toimijoiden välillä. Dokumenttianalyysin perusteella on havaittavissa, että myös viestintäjärjestelmää on pyritty kehittämään. Verkoston kehitystyössä nostettiin jo ensimmäisessä strategiadokumentissa esiin tarve yhteiselle asiakkuudenhallintajärjestelmälle. Asiakuudenhallintajärjestelmän käyttöönotosta en löytänyt mainintaa analysoimistani dokumenteista, mutta omaan työkokemukseeni kyseisessä verkostossa pohjaten tiedän, että sellainen on otettu joidenkin verkoston toimijoiden osalta käyttöön vuonna 2017.

*Toimijoiden kouluttaminen* verkoston tavoitteisiin liittyen sekä muiden toimijoiden tavoitteiden, resurssien ja toimintojen ymmärtäminen parantaa verkoston mahdollisuuksia tuloksellisen toiminnan tavoittelussa. Dokumenttianalyysin perusteella voidaan sanoa, että myös tämä on huomioitu verkoston kehitystyössä strategian osalta. Työntekijöille on pyritty antamaan ammatillista osaamista sekä myös koulutusta koko verkoston toiminnasta ja yksittäisten organisaatioiden palveluista. Tavoite on mainittu molemmissa julkaistuissa strategioissa vuosille 2014 sekä 2015, mutta hyvin suppeasti ja lyhyesti verrattuna esimerkiksi verkoston tarjoamien palveluiden uudistustavoitteisiin.

## 6 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää verkostotoiminnan kehittymistä julkisen sektorin case-verkoston, Team Finlandin osalta. Tutkimus rajattiin tarkastelemaan puhtaasti johdon näkökulmasta tapahtuvaa verkostomaisen toiminnan kehitystä. Tutkimuksen toteuttamisen perusteena oli löytää vastaus kysymyksiin:

- Miten Team Finland -verkostoa on kehitetty sen olemassa olon aikana?
- Onko Team Finland -verkoston perustamisen taustalla havaittavissa vaikutteita New Public Management -ajattelusta?
- Onko verkoston strategiassa havaittavissa teoriassa esiin nostettuja toimivan verkoston tutkimuspiirteitä?

Vastauksena ensimmäiseen kysymykseen Team Finland -verkoston toimintaa on kehitetty paljon ja tietoisesti sen lyhyen olemassaolajakson aikana. Verkostolle luotiin ensimmäinen strategia vuonna 2013 ja heti seuraavana vuonna strategiapäivitys. Vuonna 2016 asetettiin työryhmä selvittämään toiminnan kehittämistä entisestään ja selvityksen tuloksena syntyi suuri joukko uudistuksia, joiden toimeenpanemiseen on keskitytty viimeinen tässä tutkimuksessa mukana ollut tarkasteluvuosi.

Strategiapäivitykset sekä vuoden 2016 työryhmän raportti ovat sisältäneet paljon toimenpiteitä verkoston toiminnan uudistamiseksi kohti tehokkaampaa ja asiakaslähtoisempää toimintaa. Vaikka verkoston toiminnan kehitys oli strategioissa huomioitu omana kappaleenaan, oli pääpaino uudistuksissa selkeästi kuitenkin palvelukokonaisuuksien muotoilussa ja rakentamisessa, jotka toivat verkoston toimijoille paljon uutta omaksuttavaa tietoa toimintaan liittyen.

Verkoston toiminnan käynnistämisen taustalla voidaan tämän tutkimuksen perusteella nähdä viitteitä uuden julkisjohtamisen ajattelun rantautumisesta ja vaikuttamisesta julkisessa hallinnossa. Uusi julkisjohtaminen korostaa verkostoitumisen tuomia mahdollisuuksia toiminnan organisointitapana sekä asiakaslähtöisyyttä. Juuri nämä olivat kaksi keskeistä teemaa, jotka tässä tutkimuksessa toteutetun dokumenttianalyysin perusteella olivat havaittavissa Team Finland-verkoston toiminnan kehitystä käsittelevässä aineistossa. Team Finland -verkostossa toimijoiden yhteistyön tiivistämisen sekä verkostomaisen

toimintamuodon nähtiin tehostavan toimintaa ja asiakaslähtöisyyttä on painotettu verkoston toimintaa käsittelevissä erilaisissa julkaisuissa useaan kertaan.

Toteuttamani analyysin pohjalta voidaan sanoa, että Team Finland -verkostolle luoduissa strategiadokumenteissa sekä toiminnan kehittämistä arvioivissa selvityksissä oli huomioitu hyvin kattavasti niitä toimivalle verkostolle ominaisia tunnuspiirteitä, joita akateemisissa julkaisuissa on nostettu esiin. Kehitystyössä on pyritty kasvattamaan toimijoiden keskinäistä luottamusta ja sitoutumista esimerkiksi yhteisten toimitilojen lanseeraamisen muodossa sekä toteuttamaan osallistavaa ongelmanratkaisua kysymällä kentän näkemyksiä uudistuksia suunniteltaessa. Yhteisten toimitilojen lanseeraaminen vaikuttaa moneen toimivan verkoston tunnuspiirteen ilmenemiseen TF-verkostossa positiivisesti: vuorovaikutussuhteet syvenevät ja työympäristö on kannustava, mitkä omalta osaltaan edistävät juuri luottamuksen syntymistä toimijoiden välille.

Selkeä verkostostrategia, yhteiset pelisäännöt, kehitysprosessin koordinointi, toimiva viestintäverkosto ja toimijoiden kouluttaminen oli myös huomioitu strategiatyössä toiminnan kehittämisen kohdalla. Ainoa toimivan verkoston tunnuspiirre, jota Team Finland -verkostolla ei selkeästi ole, on yksinkertainen johtamisjärjestelmä. Vaikka verkoston toiminnan kehityksestä alkujaan valtioneuvoston kanslian ja sittemmin työ- ja elinkeinoministeriön alla toimiva johtoryhmä, on kaikilla verkoston toimijoilla omat hallinnolliset päättävät elimet sekä toimintaa ohjaavat budjetit ja myös mahdollisesti toimintaa sääteleviä lakeja, joita tulee noudattaa. Yhtenä ratkaisuna tilanteen selkeyttämiseksi näkisin toiminnan uudistamisen niin, että kuten Tekesin ja Finpron kohdalla, organisaatioita aletaan yhdistää ja lopulta päädytään nykyisin toimivasta Team Finland -verkostosta jonkinlaiseksi Team Finland-jättiorganisaatioksi. Jotta tällaiseen tilanteeseen joskus päästäisiin, tulee se olemaan byrokraattisesti erittäin haastavaa, sillä verkosto muodostuu valtavasta joukosta hyvin erilaisia toimijoita niin kokonsa, toimintansa kuin tavoitteidensakin osalta.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että Team Finland- verkoston strategiassa on siis ainakin paperilla toimintaa ohjaamassa tutkitustikin relevantteja verkoston toimintaa edistäviä tavoitteita. Verkoston toimintaa kohtaan esitetyn kritiikin valossa kuitenkin tiedetään, että toiminnassa ei olla saavutettu asiakaslähtöisyyttä ja selkeää palvelumallia, vaikka johdon toimintaa ohjaavissa julkaisuissa ja selvitystyöissä tälle edellytyksiä on pyritty luomaan. Näyttää siis siltä, että asetettujen tavoitteiden toteuttamisessa käytännössä ollaan menty vikaan.



Team Finland -verkostolla on siis kattavasta strategiastaan huolimatta paljon käytännön haasteita tavoitteiden toteuttamisessa. Yksi tähän vaikuttava tekijä on varmasti verkoston massiivinen koko ja monenkirjainen organisaatioedustus. Verkostossa mukana olevat organisaatiot toimivat hallinnon eri tasoilla, niillä on myös muita, toisistaan poikkeavia tavoitteita ja niiden sisäiset prosessit ovat myös yleensä julkiselle puolelle tyypillisesti hyvin jäykkiä ja byrokraattisia. Verkostossa mukana olevien toimijoiden on vaikeaa olla joustavia ja lisäksi heille voi olla haastavaa pysyä mukana siinä, mitä organisaatioita verkostossa on mukana ja millaisia palveluita muut tarjoavat, kun verkoston rakenne ja palvelutarjonta muuttuvat usein.

Myös toimijoiden luonne julkisina organisaatioina aiheuttaa sen, että joustamiskyky on rajallinen ja tätä verkostoilta usein vaaditaan toimiakseen. Toisaalta tulee myös muistaa, että verkoston toimintaa on seurattu vasta muutaman vuoden ajan, ja jotta verkoston tavoitteet omaksutaan toimijoiden keskuudessa ja uudistuksiin totutaan, vie se aikaa. Kenties onkin vielä liian aikaista vetää lopullisia johtopäätöksiä siitä, miten toimiva Team Finland -verkosto konseptina todellisuudessa on.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää Team Finland -verkoston toimivuutta organisaatioiden sisäisestä näkökulmasta esimerkiksi haastatteluina tai kyselytutkimuksena. Tutkimuksen avulla pystyttäisiin selvittämään sitä, miten toiminnan kehittämisessä on verkoston organisaatioiden työntekijöiden mielestä onnistuttu, missä kohtaa on puolestaan epäonnistuttu ja miksi.

Verkoston toiminnan jatkuessa omasta mielestäni olisi erityisen tärkeää keskittyä entisestään siihen, että verkoston organisaatioissa työskentelevät henkilöt pysyisivät mukana strategisissa uudistuksissa ja tuntisivat toisensa paremmin niin palveluiden tarjonnan osalta kuin myös henkilötasolla. Vaikka Team Finland -talo tuo vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseen helpotusta, ei siellä kuitenkaan ole tilaa kaikille toimijoille, mikä varmasti tiivistää entisestään keskeisten toimijoiden yhteistyötä, mutta saattaa jättää talon ulkopuolella toimivat jossain määrin verkoston yhteistyön ulkopuolelle. Verkosto on tällä hetkellä mukana olevien organisaatioiden osalta erittäin laaja ja uskallan väittää, että häviävän pieni osa toimijoista todella tuntee oman organisaationsa palvelutarjonnan lisäksi myös muiden toimijoiden palvelut kattavasti. Henkilökunnan kouluttamista pitäisi mielestäni kehittää paljon, sillä se oli tässä tutkimuksessa toteutetun tarkastelun pohjalta hyvin pienessä roolissa strategiassa. Uskon, että henkilökunnan kouluttaminen toisten organisaatioiden palvelutarjonnan osalta, sekä

tutustuttaminen toisiin toimijoihin henkilötasolla, olisi yksi avain entistä paremman asiakaslähtöisyyden sekä selkeämmän palvelupolun lanseeraamiseen Team Finland -verkoston toiminnan osalta.

## LÄHTEET

Agranoff, Robert 2007. *Managing within Networks. Adding Value to Public Organizations*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Anttiroiko, Ari-Veikko 2010. *Hallintainnovaatiot – Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoimiseen, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen*. Tampere: Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.

BF 2018. Business Finland-organisaation WWW-sivusto. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/lyhyesti/> 28.11.2018.

Castells, Manuel 2000. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Chisholm, Rupert F. 1998. *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*. MA: Addison-Wesley.

ELY 2018. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten WWW-sivusto. <https://www.ely-keskus.fi/> 28.11.2018.

FF 2018. Suomen teollisen yhteistyön rahasto Oy:n (FINNFUND) WWW-sivusto. <https://www.finnfund.fi/> 28.11.2018.

Finnvera 2018. Finnveran WWW-sivusto. <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely> 3.11.2018.

FINSVE 2018. Suomalais-Ruotsalaisen kauppakamarin WWW-sivusto. <http://finsve.com/> 28.11.2018.

FP 2018. Finnpartnershipin WWW-sivusto. [www.finnpartnership.fi](http://www.finnpartnership.fi) 28.11.2018.

Gnan, Luca, Hinna, Alessandro & Monteduro, Fabio (toim.) 2014. *Mechanisms, Roles and Consequences of Governance: Emerging Issues*. Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 2, Emerald Group Publishing Limited. 89-123.

Granovetter, Mark S. 1973. *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, 1360-1380.

Granovetter, Mark S. 1973. *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, 78 (6), 1360–1380.

GTK 2018. Geologian tutkimuskeskuksen WWW-sivusto. <http://www.gtk.fi/> 28.11.2018.

Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.

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

Hakari, Kari. 2013. *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Haveri, Arto & Pehk, Teele 2008. *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena*. Tampere: Tampere University Press.

Haveri, Arto 2002. *Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa*. Hallinnon tutkimus 1/2002, 4-19.

Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Jäntti Anni (toim.): *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Herranz, Joaquin Jr. 2006. *Network Management Strategies*. Washington: Evans School Working Papers Series.

Hood, Christopher 1991. *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, Vol. 69, No. 1, 3–19.

Järvenpää, Eila & Immonen, Stina. 1998. Verkostojen johtaminen ja hallinta. Teoksessa Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila Pekka (toim.). 1998. *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & R. Rajala. 2010. *Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla*. Saatavana www-muodossa: <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>. 20.10.2018.

Järvensivu, Timo & Möller, Kristian 2009. *Metatheory of network management: A contingency perspective*. Industrial Marketing Management, Vol 38 (6), 654–661.

Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. *Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

John, Peter 2001. *Local Governance in Western Europe*. London: SAGE Publishing Ltd.

Julkunen, Raija 2001. *Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, Pauli (toim.) 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kallio, Kirsi-Mari 2014. *"Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?" -Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kauppalehti 2015. Uutinen 28.5.2015. *Kerran näinkin päin: Mitä Suomi edellä, sitä Ruotsi perässä.* <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kerran-nainkin-pain-mita-suomi-edella-sita-ruotsi-perassa/4fc56319-6846-317b-8b14-5c36e3cdf3fb> 15.11.2018.

Kauppalehti 2016. Uutinen 20.9.2016. *Team Finland petti odotukset.* <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/team-finland-petti-odotukset/03dfe63e-049d-332d-8a4c-fe2cf65ac786> 30.11.2018.

Kenis, Patrick & Provan, Keith G. 2009. *A Theory of Public Network Performance.* Public Administration 87(3), 440–456.

Kickert, Walter, Klijn, Erik-Hans & Koppenjan, Joop F.M. (toim.) 1997. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector.* California: Sage Publications. 1–13.

Kiviranta, Johanna 2017. *Vienninedistäminen organisaatioverkostossa – Team Finland Venäjällä.* Tampere: Tampereen yliopisto.

Koivisto, Raimo 2005. *Sosiaalipalveluiden yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa.* Vaasa: Vaasan yliopisto.

Korhonen, Anni 2012. *Murroksen keskellä: Kuntien menestystekijät strategisen johtamisen näkökulmasta.* Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

KT 1989. *Suositus kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävistä käsitteistä ja niiden sisällöstä.* Yleiskirje A 23/89. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Kurkinen-Supperi, Anu 2006. *Allekirjoitettu johtajuus: Kuntajohtajien näkemyksiä kuntajohtamisen ja johtajasopimuskäytännön nykyhetkestä ja tulevaisuudesta.* Tampere: Tampereen yliopisto.

Kuusela, Pekka & Niiranen, Vuokko (toim.) 2006. *Realismin haaste sosiaalitieteissä.* Kuopio: Oy UNIpress Ab.

Lähdesmäki, Kirsi 2003. *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun.* Vaasa: Universitas Wasaensis.

Linnamaa, Reija 2004. *Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky.* HAUS Kehittämiskeskus Oy. Julkaisuja 1/2004.

May, Tim 2011. *Social Research.* Berkshire: Open University Press.

McGuire, Michael & Silvia, Chris 2009. *Does Leadership in Networks Matter?* Public Performance & Management Review 33(1), 34–62

McGuire, Michael 2002. *Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it.* Public Administration Review, Vol. 62 (4), 599–609.

- McLaughlin, Kate, Osborne, Stephen P. & Ferlie, Ewan (eds.) 2002. *New Public Management. Current trends and future prospects*. London and New York: Routledge.
- Meklin, Pentti 2002. *Valtiontalouden perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mitronen, Lasse 2002. *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Möller, Kristian & Svahn, Senja 2003. "Managing strategic nets: a capability perspective", *Marketing Theory*, Vol. 3, 209-234.
- Ojasalo Katri, Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2015. *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.
- OKM 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriön WWW-sivusto. <https://minedu.fi/tehtavat-ja-tavoitteet> 29.11.2018.
- Osborne, David 2006. *The New Public Governance? Public management reform*. Vol: 8, Issue: 3, 377-387. *Public Management Review*, Routledge.
- Osborne, Stephen P. (Edit.) 2010. *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Patti, Rino J. 2000. *The Handbook of Social Welfare Management*. California: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Piergiorgio, Corbetta 2003. *Social Research: Theory, Methods and Techniques*. London: SAGE Publications Ltd.
- Pierre, Jon & Peters, Guy 2003. *Handbook of Public Administration*. London: SAGE Publications Ltd.
- Pohjola, Marianne 2016. *Verkostoitunut toimintamalli – Team Finland*. Oulu: Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Poutiainen, Timo 2014. "Kokonaisuutena ei ollut paha harjoitus" *eTampere-kehittämishjelma verkostojen rakentajana*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- PRH 2018. Patentti- ja rekisterihallituksen WWW-sivusto. <https://www.prh.fi/> 28.11.2018.
- Provan, Keith G, Fish, Amy & Sydow, Joerg 2007. *Interorganizational networks at the Network Level: a Review of the Empirical Literature on Whole Networks*. *Journal of Management* vol. 33 no. 3, 479—516.
- Provan, Keith G. & Kenis, Patrick 2008. *Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness*. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(2), 229–252.

Puustinen, Alisa 2017. *Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoimintaalueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Rahkonen-Rannikko, Saara 2015. *Julkisten palveluiden ja hallinnon kehittäminen – mitä julkishallinnon yhteiset asiointipisteet merkitsevät kunnille ja kuntalaisille? Asiakaspalvelu2014-hankkeen toimintamallin arviointi toimijoiden välisen yhteistyön ja asiakaskokemusten näkökulmasta*. Tampere, Tampereen yliopisto.

Rautiainen, Antti 2004. Lisensiaattitutkimus. *Kuntien suorituksen mittaus ja tuloksellisuuskäsitteistö: Arviointi ja kehittäminen*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ritter, Tomas, Wilkinson, Ian F. & Johnston, Wesley J. 2004. *Managing in complex business networks*. *Industrial Marketing Management*, Vol 33(3), 175–183.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 23.11.2018.

Salamon, Lester M 2002. (Edit.) *The Tools of Government. A Guide to the New Governance*. London: Oxford University Press.

Salminen, Vesa, Halme, Kimmo & Lahtinen, Henri 2016. *Miten Team Finlandia kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi?* Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.  
[https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/3\\_miten-team-finlandia-kehitetaan-vaikuttavammaksi-ja-asiakaslahtoisemmaksi/a7e29ba2-d76b-43de-97e8-908c9955557b?version=1.0](https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/3_miten-team-finlandia-kehitetaan-vaikuttavammaksi-ja-asiakaslahtoisemmaksi/a7e29ba2-d76b-43de-97e8-908c9955557b?version=1.0) 14.11.2018.

Seppälä, Taru 2006. Pro gradu. *Tehokkuus julkisen ja yksityisen organisaation arvioinnissa. Esimerkkinä julkiset ja yksityiset terveystalot*. Turku: Turun yliopisto.

SKTI 2018. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry:n WWW-sivusto. <https://instituutit.fi/> 27.11.2018.

Strategia 2014. *Team Finland: Strategia 2014*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8/2013. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Strategia 2015. Team Finland: Strategiapäivitys 2015. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2014. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

SVKK 2018. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin WWW-sivusto. <https://www.svkk.fi/> 28.11.2018.

TEM 2016a. Työ- ja elinkeinoministeriön Tiedote 7.10.2016. *Työryhmä kehittämään Team Finland -toimintaa*. [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoryhma-kehittamaan-team-finland-toimint-1](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoryhma-kehittamaan-team-finland-toimint-1) 2.12.2018.

TEM 2016b. *Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 39/2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

TEM 2016c. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote 22.11.2016. *Team Finland uudistaa palveluaan ja toimintamallejaan.* [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/team-finland-uudistaa-palveluaan-ja-toimintamallejaan](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/team-finland-uudistaa-palveluaan-ja-toimintamallejaan) 2.12.2018.

TEM 2016d. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote 25.11.2016. *Uusi Team Finland -johtoryhmä aloittaa toimintansa.* [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/uusi-team-finland-johtoryhma-aloittaa-toimintansa](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uusi-team-finland-johtoryhma-aloittaa-toimintansa) 3.12.2018.

Temmes, Markku 1998. *Finland and New Public Management.* International Review of Administrative Sciences, vol 64, 441-456, Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Tesi 2018. Suomen teollisuussijoitus Oy:n WWW-sivusto. <http://www.teollisuussijoitus.fi/yhtio/> 28.11.2018.

TF 2018. Team Finland -verkoston WWW-sivusto. <https://team.finland.fi/fi/team-finland-lyhyesti/team-finland-organisaatiot> 28.11.2018.

Tolonen, Satu 2009. *Aluekehittämisverkostot vielä hallintokeskeisiä? Verkostoanalyysi Pohjois-Karjalan aluekehittäjistä.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2009. Helsinki: Edita.

Töttö, Pertti (2004) *Syvällistä ja pinnallista. teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa.* Tampere: Vastapaino.

TUTL 2012. *TEAM FINLAND – Taloudellisten ulkosuhteiden verkosto.* Taloudellisten ulkosuhteiden työryhmän loppuraportti. Helsinki: Libris Oy.

UM 2018. Ulkoministeriön WWW-sivusto. <https://um.fi/> 28.11.2018.

Väätäinen, Eija 2011. *Verkoston kehittämisen menetelmät ja niiden käyttö työelämän kehittämishankkeissa.* Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Vakkuri, Jarmo (toim.) 2015. *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat.* Helsinki: Gaudeamus.

Valkokari, Katri, Airola, Merja, Hakanen, Taru, Hyötyläinen, Raimo, Ilomäki, Sanna-Kaisa & Salkari, Iiro 2006. *Yritysverkoston strateginen kehittäminen.* VTT Tiedotteita 2348. Espoo: Otamedia Oy.

Valtiovarainministeriö 2005. *Tulosohjauksen käsikirja.* Julkaisuja 2/2005. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Van Dooren, Wouter & Steven Van de Walle, 2011. *Performance Information in the Public Sector: How It Is Used.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Virkkunen, Paavo & Voutilainen, Eero & Laosmaa, Martti & Salmimies, Pekka 1986. *Tulosjohtaminen julkishallinnossa.* Espoo: Weilin+Göös.

VM 2012. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. *Tuloksellisuusajattelu ja tuloksellisuuden arviointi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa,* Valtiovarainministeriön ohje, liite 2. <https://vm.fi/documents/10623/360860/Liite+2+Tuloksellisuusajattelu+ja+tuloksellisuuden+a>



[rvoiointi+vaikuttavuus+ja+tuloksellisuusohjelmassa.pdf/4845b4c7-c700-4a3c-9c01-07d3903ffbf8](https://www.vtt.fi/voiointi+vaikuttavuus+ja+tuloksellisuusohjelmassa.pdf/4845b4c7-c700-4a3c-9c01-07d3903ffbf8) 24.11.2018.

VTT 2018. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n WWW-sivusto. <https://www.vtt.fi/> 28.11.2018.

Vuosikertomus 2014. *Team Finlandin vuosi 2014*. Helsinki Valtioneuvoston kanslia.

Vuosikertomus 2015. *Team Finlandin vuosi 2015*. Helsinki Valtioneuvoston kanslia.

Zamil, Ahmad M. & Shammot, Marwan M. 2011. *Role of measuring customer satisfaction in improving the performance in the public-sector organization*. Journal of Business Studies Quarterly 2011, Vol. 2, No. 3, 32-41.

**LIITE 1: Tutkielman taulukot:**

Taulukko 1: Julkiset verkostotyytit.....	25
--	----