

Menestyvä verkosto

Case: Etelä-Pohjanmaan Puuhallikumppanit

Verkoston taustalla on tavoite lisätä puun käyttöä maatalarakentamisessa.

Metsäkeskus toteutti vuosina 2003–2004 Etelä-Pohjanmaalla valtakunnallista Puu maatiloiden talousrakentamisessa (PUUMA) -hanketta. Hanke oli PuuSuomi-verkoston, Wood Focus Oy:n (nykyinen Puuinfo), MTK:n ja maaja metsätalousministeriön yhteinen tutkimus- ja tiedonsiirtohanke, jonka tavoitteena oli nostaa puu maatiloiden talousrakentamisen johtavaksi rakennusmateriaaliksi Suomessa.

Hankkeen puitteissa Metsäkeskus haastatteli noin 35–40 eteläpohjalaisista investointitukea hakenutta maatilaa. Tarkoituksena oli selvittää, miksi puuta ei enää käytetty maatalarakentamisessa niin paljon kuin aiemmin.

Hankkeessa selvitettiin myös maatalarakentamiseen suunnattua puuhallitarjontaa. Kävi ilmi, että viljelijöiden mielestä puuhallien tarjonta oli huonompaa verrattuna teräsrakenteisiin halleihin. Teräsrakenteisista halleista löytyi esimerkiksi avaimet käteen -paketteja ja todettiin, että myös puupuolella voitaisiin kehittää samanlaista.

Seuraavaksi Metsäkeskus selvitti maatalarakentamisesta kiinnostuneita paikallisia puualan yrityksiä, jotka voisivat verkostomaisesti toimien tuottaa yhteistä tuotetta eli puuhallia. Hankkeen myötä joukko eteläpohjalaisia puuyrityksiä yhdistikkin voimansa ja perusti 18.2.2005 Etelä-Pohjanmaan Puuhallikumppanit -verkoston. Verkoston toiminta-ajatuksena on yhteisen tuotemerkin alla kehittää ja markkinoida puisia elementtitalleja, Ryhti-Halleja, maatiloiden tarpeisiin. Verkosto toimii edelleen ja on nykyisin Agrimarket-ketjun valtakunnallinen puuhallitoimittaja.

Hankkeen vetäjillä oli merkittävä rooli yritysverkoston muodostumisessa ja verkoston toiminnan käynnistämässä. Verkostoon haettiin mukaan yrityksiä, jotka ovat toisiaan täydentäviä ja jotka eivät kilpaille keske-



◀ Asiakkaan toiveiden mukaisesti räätälöity Ryhti-halli liikerakennuksena

” Tärkeitä yhteenkuuluvuutta lisääviä asioita ovat olleet yritysten yhteinen arvomaailma liittyen eteläpohjalaisuuteen ja yrittäjyyteen sekä voimakas halu tehdä asioita yhdessä.

nään. Koska kaikki verkoston rakentamiseen mukaan lähteneet yrittäjät eivät tunteneet toisiaan etukäteen, yhteisillä kokoontumisilla ja myös toisten yrittäjien toimintaan ja toimitiloihin tutustumisella oli luottamuksen syntymisen ja sitoutumisen kannalta suuri merkitys. Monet mukaan valikoituneista yrittäjistä olivat maataloustaustaisia ja näin ollen heillä oli sitäkin kautta ymmärrys maanviljelijöiden tarpeista.

Selkeä kärkiyritys menestyvän verkoston edellytys

Verkoston alkuaikoina yritykset tekivät yhteistyötä suullisen sopimuksen perusteella. Ensimmäinen verkoston toimittama halli myytiin joulukuussa 2004 ja melko pian sen jälkeen yritykset tekivät Metsäkeskuksen aloitteesta ja suosituksesta kirjallisen allianssisopimuksen.

Alun perin verkostossa oli mukana yhdeksän yritystä, mutta muutama yritys jäi pois jo verkoston alkuvaiheessa. Nykyinen viiden yrityksen verkosto on hallittavan kokoinen ja tärkeintä on, että kullakin on oma erikoistu-

misaalueensa. Verkostoon kuuluvat: Veistämö M. Kortnesniemi Ky, Jukajan Ristikko Oy, Voltin Peltikeskus Oy, Liukulaite Ky ja Kestopalkki Lpj Oy.

Verkoston yritykset ovat sitoutuneet verkostoon ja yhteiseen tuotteeseen, vaikka Ryhti-Hallin merkitys verkostoon kuuluvien yritysten kokonaisliikevaihdon kannalta vaihtelee melko paljon. Tärkeitä yhteenkuuluvuutta lisääviä asioita ovat olleet yritysten yhteinen arvomaailma liittyen eteläpohjalaisuuteen ja yrittäjyyteen sekä voimakas halu tehdä asioita yhdessä.

Kirjallisen yhteistyösopimuksen laatimisen merkitys korostui Etelä-Pohjanmaan Puuhallikumppanit -verkostoon kuuluvien yritysten haastattelussa. Yrittäjät nostivat esiin, että sopimuksessa olisi voitu nykyisen sisällön lisäksi määrittellä vielä tarkemmin myös vähimmäislaatu eri osa-alueiden osalta. Vähimmäislaadun määrittelyyn liittyi myös laadun valvonta (miten valvotaan ja kuka valvoo), toimintaperiaatteiden määrittely laatuun liittyvissä ongelmatilanteissa sekä sanktiot.

Ryhti-Hallin taustalla on todellinen asiakastarve, mikä on

jokaisen menestyvän verkoston edellytys. Puuhallin myynnin ja markkinoinnin osalta oli kaksi vaihtoehtoa: yritysten yhteisen myynti- ja markkinointihenkilön palkkaaminen tai ulkopuolisen myynnistä vastaavan yhteistyökumppanin etsintä.

Hankkeen toimesta etsittiin sopivaa myyntiorganisaatiota ja otettiin yhteyttä potentiaalisien yrityksiin. Eepee Agrimarket valikoitui yhteistyökumppaniksi tuotteen myynnin osalta. Yhteistyö Eepeen kanssa on edesauttanut tuotteen menestymistä. Sekä asiakkaiden suhteen että Eepeen suhteen on ollut merkitystä verkoston yritysten paikallisuudella.

Agrimarketien lisäksi osa Ryhti-Halleista myydään suoraan Veistämö M. Kortnesniemen Ky:n kautta. Veistämö M. Kortnesniemi Ky tarjoaa myös hallin pystytyspalvelua, jonka kysyntä on lisääntynyt vuosien varrella.

Ryhti-Hallin hinnoittelussa on myös onnistuttu, hinta saatiin kohdilleen ristikkorakenteiden ja verkostoyhteistyön ansiosta. Asiakkaalla on mahdollisuus valita joko edullisempi elementtitoimitus tai hintavampi pystytys (ns. avaimet käteen -toimitus). Aluksi noin neljännes hallin ostajista halusi hallin pystytyksen ja kolme neljästä pystytti hallin itse. Pystytyksen tarve on kasvanut vuosien myötä. Nykyään puolet halleista toimitetaan elementeillä ja puolet pystytettynä avaimet käteen -periaatteella.

Onnistuneen verkoston syntymisessä on oleellista, että verkoston veturiyritys tai kärkiyritys löytyy mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Etelä-Pohjanmaan Puuhallikumppanit -verkoston alkutaipaleella hankkeen työntekijä toimi aluksi ikään kuin verkoston ulkopuolisena veturina ja yhteistyön rakentajana. Toiminnan alkaessa asettua uomiinsa veturin rooli siirtyi selkeästi Veistämö M. Kortnesniemi Ky:n **Markku Kortnesniemelle**. Menestyville verkostoille onkin yleensä yhteistä se, että niiden taustalta löytyy selkeä kärkiyritys.



▲ Punainen halli: Ryhti-halli maatilan kylmänä konesuojana.

Yritysverkostojen onnistumista edesauttavat seuraavat seikat:

- kumppaneiden huolellinen valinta
- aiemmat henkilö- ja yrityskontaktit
- kaikkien sitoutuminen ja aktiivisuus
- ryhmän koon rajoittaminen
- kumppaneiden resurssien ja osaamisen toisiaan täydentävyys
- kunkin kumppanin kyettävä antamaan lisäarvoa
- resurssien liiketoiminnallinen yhteensopivuus
- kumppaneiden taloudellinen tila
- johtajuushierarkiasta sopiminen
- pitkäjännittäisyys
- realistiset tavoitteet

Projektiryhmä yksi tyypillisimmistä verkostomalleista

Edellä mainittu esimerkki edustaa niin sanottua kärkiyritystyyppistä projektiryhmää Varamäen ja Vesalaisen (2002) monenkeskisten verkostomallien luokittelussa. Projektiryhmä on yksi tyypillisimmistä verkostomuodoista pk-yritysten kesken ja oikein rakennettuna myös eniten menestyä tuonut verkostomuoto.

Projektiryhmän tarkoituksena on koota yhteen eri yritysten toisiaan täydentäviä resursseja ja osaamista siten, että projektiryhmä kykenee tarjoamaan asiakkaalle tuotteen tai palvelun yhtenäisenä kokonaisuutena. Tällä pyritään siihen, että asiakkaan ei tarvitse itse huolehtia erilaisten osakokonaisuuksien tilaamisesta, vaan se voi ostaa projektiryhmältä laajemman kokonaisuuden avaimet käteen -periaatteella.

Projektiryhmän etuja ovat kapasiteettiin ja toimituskykyyn liittyvän kriittisen massan saavuttaminen sekä ennen kaikkea resurssien ja osaamisen täydentävyyden kautta syntyvä synergiaetu. Projektiryhmän osana toimissaan yritykset voivat myös keskittyä tehokkaammin oman

erikoisosaamisen huippuunsa kehittämiseen.

Projektiryhmän kerätessä yritysten erikoisosaamiset yhteen voidaan markkinoille tuoda ylivoimaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, jotka parantavat sekä projektiryhmän yksittäisten yritysten että koko ryhmän kilpailukykyä myös isompia yrityksiä vastaan. Edellä mainitussa esimerkissä eri yritysten yhteisestä osaamisesta syntyy yksi tuote eli Ryhti-Halli. Tässä projektiryhmä on ns. kärkiyrityksen eli Veistämö M. Korttesniemen Ky:n ympärille muodostunut yritysryhmä.

Verkostoa suunniteltaessa ja kokoonjuostessa on tärkeintä selvittää, mitä perustettavalla verkostolla tavoitellaan. Tavoite määrittää vaadittavan rakenteen ja yhteistyöryhmän koostumuksen. On eri asia tavoitella esimerkiksi kustannussäästöjä hankkimalla yhteinen kone tai palkkaamalla yhteinen myyntiedustaja kunkin omille tuotteille, kuin suunnitella yhteistä mallistoa ja lähteä myymään sitä yhteisen tunnuksen alla. Mitä vaativammista tavoitteista on kyse, sen intensiivisempää ja pienempää ryhmää kannattaa rakentaa, jossa jokainen on valmis panostamaan ja sitoutumaan.



MetsäWood



Kun haluat kotiisi lämpöä, tyyliä ja arvokkuutta niin valintasi on

**ALAVUS-IKKUNAT
JA -PARVEKEOVET
FASADI ULKO-OVET**

ALAVUS IKKUNAT OY
PL 39, 63301 ALAVUS
puh. 020 781 9820
www.alavusikkunat.fi

Pyydä tarjous
ikkunoista ja ovista,
myös asennettuna!
myynti@alavusikkunat.fi

Verkostoston alku-taipaleella pyrittävä positiiviselle kehälle

Verkostojen onnistunut kehityspolku muistuttaa yleensä positiivista lumipalloeefktiä ja epäonnistunut kehityspolku negatiivista: tietty tapahtuma tai tietyt tekijät saavat aikaan joko positiivisen tai negatiivisen ketjureaktion. Negatiiviselle polulle ajautuminen alussa ei kovin helposti muutu menestystarinaksi.

Kehityspolun suuntaa ohjaavat merkittävästi ryhmässä vallitsevat sosiopsykologiset tekijät, kuten luottamus, sitoutuminen ja yhteiset arvot. Näiden taso taas usein riippuu aiemmista yhteisistä kokemuksista ja toistensa tuntumisesta.

Alun pitäen korkea luottamus saa aikaan sen, että yhteistyöryhmän jäsenet uskaltavat panostaa yhteistyöhön reilusti. Panostaminen puolestaan saa aikaan sitoutumisen. Luonnollisesti tärkeä merkitys kehityspolussa on myös yhteistyökonseptin eli liikeidean onnistumisella eli sillä, miten asiakkaat markkinoilla kokevat yhteistyöryhmän tarjoaman tuotteen tai palvelun.

Menestyneelle yritysryhmälle on myös ominaista, että se pystyy mukautumaan, joustamaan ja oppimaan matkan varrella sen mukaan, mitä ympäristö odottaa ja vaatii. Vahvaan luotta-

mukseen ja sitoutumiseen perustuvilla, yleensä yrittäjien itsensä kokoonjuoksemilla yhteistyöryhmillä on paremmat edellytykset muokata toimintaansa ja tehdä korjaavia toimenpiteitä kuin ulkoapäin synnytytyillä yhteistyöryhmillä.

Ulkoapäin synnytytyjen yhteistyöryhmien onnistuminen riippuu siitä, kuinka nopeasti konkreettisia tuloksia saadaan aikaan. Kärävällisyys ja sitoutuminen eivät riitä tuloksien pitkäaikaiseen odotteluun, eivätkä uusien suunnitelmien luomiseen ja toteuttamiseen. ■

TERHI ANTILA, SEINÄJOEN AMK
ELINA VARAMÄKI, SEINÄJOEN AMK
YRJÖ YLKÄNEN, SUOMEN METSÄKESKUS

KUVAT: ETELÄ-POHJANMAAN PUUHALLI-KUMPPANIT / MARKKU KORTTESNIEMI

OSA 3. Artikkelisarjassa nostetaan esille Palvelevat puuyritykset -hankkeen keskeisiä teemoja ja tuloksia, etsitään ratkaisuja puuyritysten palveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Hankkeen toteuttavat Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikkö ja SeAMK Liiketoiminta, ja sitä on rahoitettu Manner-suomen maaseudun kehittämisohjelmasta. Kirjoittajat ovat hankkeeseen osallistuneita tutkijoita ja asiantuntijoita.