

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**Metsäklusterin kärkiyritysverkostossa toimivien
teknologiayritysten menestystekijät ja toiminta
pääomasijoittajan näkökulmasta**

Laskentatoimen pro gradu

Kevät 2008

Laatija: Juha Salonen

Ohjaaja: Marko Järvenpää

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Juha Salonen	
Työn nimi Metsäklusterin kärkiyritysverkostossa toimivien teknologiayritysten menestystekijät ja toiminta pääomasijoittajan näkökulmasta	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kesäkuu 2008	Sivumäärä 60 + liitteet 1 kpl
Tiivistelmä – Abstract <p>Suomen metsäteollisuus on asettanut tulevaisuudelle voimakkaat kasvun ja innovoinnin tavoitteet, jotka vaikuttavat koko metsäklusteriin. Metsäklusterille ominaista ovat isot toimijat, jotka muodostavat ympärilleen kärkiyritysmallisia verkostoja, joissa eri teknologiayritykset toimivat. Näiden verkostojen rakenteita ja toimintaa on tärkeää kartoittaa mahdollistaakseen metsäteollisuuden asettamien tavoitteiden saavuttaminen. Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on ajatella pääomasijoittajia ulkoisina tiedonlähteinä teknologiayrityksiin ja niiden verkostoihin. Tutkimuksen kohteena ovat pääomasijoittajien näkemykset metsäklusterin teknologiayritysten menestystekijöistä, niiden toimimisesta kärkiyritysverkostossa sekä metsäklusterin erityispiirteistä. Lisäksi tutkimuksen kohteena on tarkastella pääomasijoittajan ja kohdeyrityksen sijoitussuhdetta ja kuinka yhteistyön ja kontrollin suhde siinä toteutuu. Aineisto hankittiin haastattelemalla metsäklusterin yritysten kanssa toimivia pääomasijoittajia. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Haastatteluista muodostettu aineisto tulkittiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa havaittiin metsäklusterin teknologiayrityksen menestyksen kannalta tärkeitä tekijöitä olevan erityisesti markkinoinnin ja kansainvälisen osaamisen kasvattaminen, oman alihankinnan ja suunnittelun lisääminen, toimittajan ja asiakkaan läheinen suhde sekä yleiset kilpailutekijät, kuten toimituskyky, laatu, hinta, kannattavuus ja kustannuskuri. Pääomasijoittajan ja kohdeyrityksen välisessä sijoitussuhteessa pääomasijoittaja voi käyttää huomattavaa kontrollia varsinkin sijoitussuhteen alussa. Strategian tarkistus tai uudelleen luonti, tarpeellisen liiketoimintaosaamisen vahvistus sekä toimivan johdon tukeminen ovat pääomasijoittajan tärkeimmät tehtävät kohdeyrityksessä. Pääomasijoittajan laajat kontaktiverkot ovat myös tärkeä voimavara kohdeyrityksen kehityksen kannalta.</p>	
Asiasanat metsäala, metsäklusteri, teknologiayritykset, pääomasijoittaminen, menestystekijät, verkostot, kärkiyritysverkosto	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja –kysymykset	4
1.2	Menetelmät	5
1.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	9
2	TUTKIMUKSEN OSA-ALUEET	10
2.1	Pääomasijoittaminen	10
2.2	Yritysverkosto.....	14
2.3	Teknologiayritykset	17
2.3.1	Teknologiayritysten toiminta	17
2.3.2	Liiketoimintamalli yritysten mallintamisessa	18
2.4	Tutkimuksen viitekehys	22
3	TUTKIMUKSEN AINEISTO	24
3.1	Haastateltavat	25
3.2	Pääomasijoittaja	25
3.2.1	Sijoituspolitiikka	25
3.2.2	Osallistuminen	29
3.2.3	Verkostot.....	32
3.3	Pääomasijoittajan ja yrityksen suhde	34
3.3.1	Yritykseltä pääomasijoittajalle: kokemus	34
3.3.2	Pääomasijoittajalta yritykselle: kontrolli	35
3.3.3	Kommunikaatio.....	37
3.4	Yritys- ja toimialatekijät	40
3.4.1	Yritysten menestystekijät.....	40
3.4.2	Kärkiyritysverkosto.....	44
3.4.3	Metsäklusteri vs. muut toimialat.....	48
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
4.1	Metsäklusterin teknologiayritysten asema	53
4.2	Pääomasijoittajan ja kohdeyrityksen välinen sijoitussuhde	56
4.3	Jatkotutkimuksen aiheita.....	58
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Menestykseen pyrkivän yrityksen on tämän hetken markkinaympäristössä pystyttävä aktiivisesti hakemaan kasvumahdollisuuksia. Tiedon nopea kulku sekä markkinoiden globalisoituminen altistavat paikoilleen pysähtyneen yrityksen markkinaosuuden häviölle sekä mahdollisesti jopa vakaville taloudellisille vaikeuksille. Kasvu ja uudet innovaatiot patenttien ja tuotekehityksen saralla ovat oleellisen tärkeitä tekijöitä nykypäivänä.

Yritystoiminta yleisesti, mutta varsinkin kasvu vaatii yritykseltä pääomaa. Uusien ja nopeaan kasvuun pyrkivien yritysten tapauksissa yrityksen oma tulorahoitus ei välttämättä ole niin kehittynyttä, että se voisi toimia kasvun rahoituksena. Usein siis tarvitaan ulkoista pääomaa. Lainarahoitus voi olla kasvuyrityksille kallis tai jopa pois suljettu vaihtoehto liiketoiminnan epävarmuudesta johtuen. Vaikka yrityksestä löytyisi vakuuksia, lainoissa korkeampi riski kompensoidaan korkeammilla koroilla. Oman pääoman -ehtoinen rahoitus sen sijaan ei välttämättä sisällä ehtoja takaisinmaksuista, vaan sen rahoitustuotto perustuu yrityksen arvon kasvuun. Yritykselle tämä merkitsee joustavuutta taloudellisen epävarmuuden tilanteissa. Ilmaista tämäkään rahoitus ei kuitenkaan ole; yrittäjä joutuu luovuttamaan osan yrityksen omistuksesta sijoittajille.

Rahoitusmarkkinoilla toimii erinäisiä pääomasijoittajia ja -sijoitusyhtiöitä, jotka erikoistuvat juuri edellä mainitun tapaiseen rahoitukseen. Pääomarahoituksesta käytetään myös englanninkielisiä nimiä Private Equity ja Venture Capital. Venture Capital käännetään suomeksi myös riskirahoitukseksi, joka kuvaa olennaisesti pääomasijoittajan ongelmakenttää toimessaan. Hän kantaa omistusoikeutensa mukaisen riskin yrityksen liiketoiminnasta ja hänen sijoittamansa summan tuotto ja pääoman takaisin saaminen riippuvat täysin yrityksen kyvystä lisätä arvoaan. Näin ollen hänellä on myös kasvanut intressi huolehtia yrityksen kehityksestä. Usein pääomasijoittaja tuokin yritykseen rahojensa lisäksi myös mm. liikealan asiantuntemusta, motivointia, johtamista, uskottavuutta markkinoilla sekä liikekumppaneita verkostoitumiseen.

Yrityksen on mahdollista hyödyntää pääomasijoittajan tietoja ja taitoja omassa liiketoiminnassaan. Varsinkin ennakkorahoitus- ja siemenrahoitusasteella, jolloin yrittäjälle ei ole paljon muuta, kuin idea yrityksestä ja liiketoiminnasta, yrittäjän oma osaaminen liike-elämän maailmassa voi olla hyvin alkeellista. Voidaan ajatella, että pääoman lisäksi pääomasijoittaja sijoittaa myös tietoa, joka myös tuottaa tuottoa: palautetta ja kokemusta. Tämän kerääntyneen ja hioutuneen tiedon tutkiminen voi paljastaa uusia näkökulmia yritysten kyvyistä sekä menestymisen edellytyksistä.

Metsäteollisuussektorin pitkät perinteet, pääomaintensiivisyys sekä kapasiteetin hidas joustavuus ovat johtaneet toimialalla hyvin varovaiseen innovointiin. Uusien teknologioiden ja menetelmien alkuvaiheen soveltamisongelmat voivat koitua hyvin kalliiksi lopukäyttäjille. Paineet innovointiin ovat olleet arvoketjun alkupään yrityksillä, joiden vapaudet tuotteidensa kehittämiseen ovat kuitenkin olleet rajattuja. Metsäteollisuudessa vastaus kilpailulle on perinteisesti ollut skaalaetujen tavoittelemisen volyymin lisäyksen kautta, mikä viimeaikaisella hintakehityksellä ei kuitenkaan osoita olevansa kestävä ratkaisu.

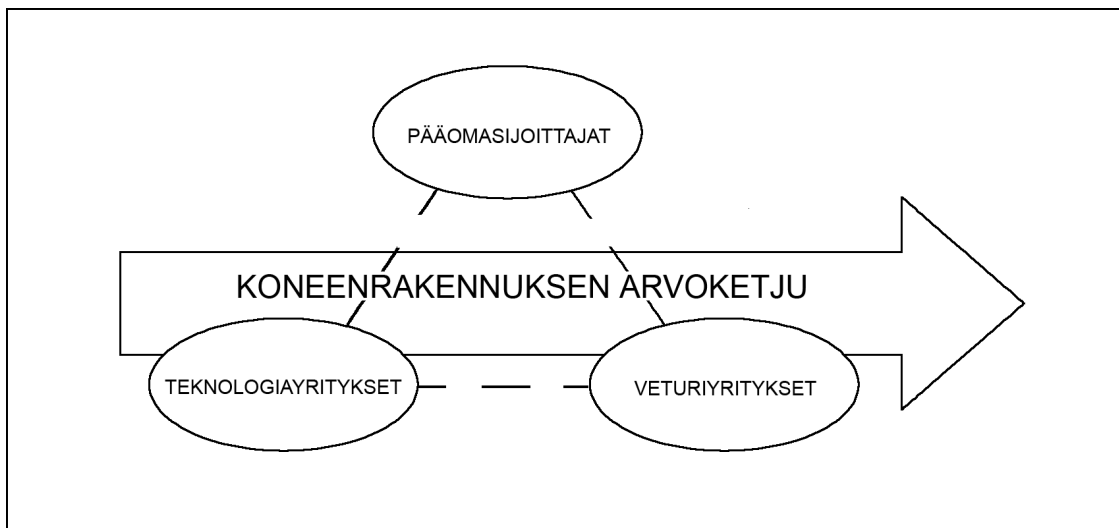
Metsäteollisuudesta puhuttaessa ajatellaan usein paperiin ja selluun liittyviä yrityksiä. Isot paperi- ja selluyritykset ovatkin ainakin julkisuudessa ehkä näkyvin osa – jäävuoren huippu - mutta tämä ala pitää toimessa yrityksiä monilta muiltakin toimialoilta, kuten metalliteollisuudesta ja kemianteollisuudesta. Puhuttaessa puunjalostuksen lisäksi myös muusta metsäteollisuuteen liitoksissa olevasta teollisuudesta käytetään yleisesti termiä metsäklusteri. Vaikka metsäklusterin yritykset eivät ole riippuvaisia pelkästään metsäalasta – tai vain Suomen metsäalasta, on se kuitenkin huomattava kotimainen vaikuttaja. Metsäalan toimijat ovatkin nyt huomanneet tarpeen uusille kehityssuunnille ja ryhtyneet toimeen niiden löytämiseksi.

Metsäteollisuus ry on laatinut vision, jossa vuoteen 2030 mennessä Suomen metsäsektorin on tarkoitus kasvattaa tuotteidensa ja palvelujensa arvo kaksinkertaiseksi. Kolmasosa tästä kasvusta on kaavailtu tulevan uusista tuotteista ja innovaatioista. Tähän tarkoituk-

seen on perustettu organisaatio suunnittelemaan strategisia tutkintalinjoja sekä erinäisiä projekteja, joilla pyritään näin alkuvaiheessa kartoittamaan metsäteollisuusyritysten ja -verkostojen nykytilaa sekä analysoimaan kehityksen ja kasvun mahdollisuuksia. (Brunila 2006)

Tämä tutkimus perustuu Jyväskylän yliopiston taloustieteen tiedekunnan hallinnoimaan Veturi-projektiin (työnimi), jonka tarkoitus on selvittää metsäklusterin verkoston tilaa ja innovaatiopotentiaalia. Tarkastelun kohteena ovat erään verkoston kärkiyritys, sen verkostossa toimivat teknologiayritykset sekä verkostossa toimivat pääomasijoittajat. Kärkiyritys ja teknologiayritykset muodostavat verkostomuotoisen koneenrakennuksen arvoketjun, jossa komponentit ja materiaalit pääasiassa virtaavat kärkiyritykseen, joka huolehtii lopputuotteen myymisestä. Pääomasijoittajat toimivat verkostossa ”ulkopuolisten asiantuntijoiden” roolissa (ks. kuvio 1). He eivät suoraan ota osaa koneenrakennuksen arvoketjuun, vaan rahoittavat kasvua, tuotekehitystä, yritysostoja ym. Pääomasijoittajien asiantuntemus metsäklusterin yrityksistä sekä yleisesti liiketoiminnasta on tämän tutkimuksen lähestymisnäkökulma.

KUVIO 1 Veturi-projektin ongelmakentän hahmotus (Veturi-projektin tutkimussuunnitelma)



Tutkimuksessa pyritään keräämään pääomasijoittajilta tietoa, jonka avulla pystyttäisiin paljastamaan erilaisia menestystekijöitä metsäklusterin teknologiayrityksistä. Menestys-

tekijöitä etsitään yrityksistä liiketoimintamallien ja niiden osa-alueiden perusteella. Tarkoitus on löytää parhaiten toimivia ratkaisuja sekä mahdollisesti analogioita muilta toimialoilta, joita voitaisiin siirtää menestyksekkäästi nykyisiin liiketoimintamalleihin. Tutkimuksessa perehdytään myös verkostomuotoiseen liiketoimintaan sekä yritysten kahdenvälisiin suhteisiin. Kahdenvälisistä suhteista erityishuomioita saavat teknologia- ja kärkiyrityksen suhteet sekä suhteet pääomasijoittajien ja teknologiayritysten välillä.

Tutkimuksen katsantokanta on nykyisyyden selvittäminen, mutta pääomasijoittajien näkemykset em. seikkojen tulevaisuudesta ovat myös tutkimuksen kannalta tärkeitä. Projektin tavoite on löytää ongelmakentästä asioita ja kohteita, joiden syvälinen tutkiminen on linjassa Metsäteollisuus ry:n 2030 vision kanssa. Projekti toimii siis esitutkimuksena, jonka avulla laaditaan tutkimuslinjoja laajemmilla kansallisille tutkimuksille.

1.1 Tutkimusongelma ja –kysymykset

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat pääomasijoittajat ja heidän tietonsa ja näkemyksensä kohdeverkostosta. Tarkoitus on kartoittaa sitä kokemusta ja asiantuntemusta, mitä ”ulkopuolisen asiantuntijan” rooli on pääomasijoittajille kerryttänyt. Tutkimuksessa ei siis perehdytä pääomasijoittajien varsinaiseen rahoitustoimintaan, vaan tutkitaan pääomasijoittajia tietolähteinä teknologiayritysten menestystekijöihin kärkiyritysverkoston ja metsäklusterin osana, metsäalan merkittäviin piirteisiin, jotka teknologiayrityksiin vaikuttavat. Tämä laaja-alainen tarkastelu heijastuu myös tutkimuskysymyksissä, jotka ovat aseteltu alakysymyksineen seuraavasti:

Mikä on pienten ja keskisuurten teknologiayritysten asema metsäklusterin kärkiyritysverkostossa pääomasijoittajan näkökulmasta?

Mitä ovat metsäklusterin teknologiayritysten menestystekijät?

Mikä on kärkiyritysverkoston merkitys?

Onko metsäklusterin ulkopuolella toimintatapoja, joita voitaisiin hyödyntää?

Miten toimii pääomasijoittajan ja kohdeyrityksen välinen sijoitussuhde?

Miten pääomasijoittajien tarpeet ja yritysten valmiudet kohtaavat?

Miten kontrolli ja yhteistyö toteutuvat pääomasijoittajan ja yrityksen suhteessa?

1.2 Menetelmät

Tutkimuksessa pyritään selvittämään tietyn tyyppisten yritysten menestystekijöitä ja toimintaa tietyn tyyppisessä ympäristössä käyttäen pääomasijoittajia tietolähteenä. Pääomasijoittajien tiedot eivät ole koko totuus, vaan ne heijastelevat heidän omia intressejään sekä toimintatapojaan. Oleellisten seikkojen kartoittaminen vaatiikin syvällisempää pohdintaa. Näiden seikkojen lisäksi ottaen huomioon tutkimuksessa käytettävien tiedonlähteiden määrä, muistuttaa tutkimus tulkitsevaa kenttätutkimusta, joka on yksi laadullisen tutkimuksen muoto. Hankittua aineistoa on tarkoitus hyödyntää monen tyyppiseen tarkasteluun. Tämä on hyvin luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle (Alasuutari 1994: 74).

Tutkimuksen aineiston muodostavat pääomasijoittajien haastattelut. Haastattelut ovat suoritettu teemahaastatteluina, jolloin aineiston hankinnan yhteydessä voidaan käsiteltäviä asioita keskittää ja suunnata huomiota mahdollisesti esiin nouseviin mielenkiintoisiin seikkoihin. Jäsentymättömän tiedon hankintaan soveltuukin paremmin menetelmä, joka on joustava ja antaa mahdollisuuden tarkennuksiin tiedonhankinnan aikana. Näiden hyötyjen lisäksi tälle tutkimuksille oleellisia muita haastattelun hyötyjä ovat hyvä edustavuus haastateltavissa, haastateltavien motivoinnin mahdollisuus sekä menetelmän sopivuus tiedon kartoitukseen (Hirsjärvi & Hurme 1988: 15).

Tutkimuksen aihepiirin ollessa rajattu ja hyvin spesifi on haastateltavien valinnassa päätetty käytetty ns. eliittiotantaa. Eliittiotannassa tiedonantajiksi valitaan harkinnanvaraisesti henkilöitä, joilla on parhaiten tietoa tutkittavasta kentästä (Tuomi & Sarajärvi 2004: 88)

Teemahaastattelu soveltuu siis hyvin tämän tutkimuksen ongelmakenttään. Täysin strukturoitu haastattelu olisi hankala laatia johtuen tutkimuksen pyrkimyksestä kerätä seikka-peräistä tietoa. Avoin haastattelu ei myöskään sovellu tähän tutkimukseen johtuen aika-

ja resurssirajoitteista. Teemoittain etenevä puolistrukturoitu haastattelu kykenee avoimen haastattelun tavoin tiedon syvälliseen tarkasteluun, mutta antaa mahdollisuuden kohdentaa ja rajata keskustelu haluttuihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 1988: 35-36).

Haastatteluista tehdyt nauhoitukset puretaan kirjalliseen muotoon. Näiden dokumenttien pohjalta aineistosta tehdään sisällönanalyysi. Kirjalliselle aineistolle soveltuvaa sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää litteroinnin ansiosta, vaikka aineisto on hankittu suullisin haastatteluin. Sisällönanalyysin rinnalla käytetään myös termiä sisällön erittely. Lähteestä riippuen sisällön erittely ja sisällönanalyysi voivat tarkoittaa samaa asiaa tai erota tietyiltä osilta.

Pietilä (1973) kuvaa sisällön erittelyn menetelmänä, jota voidaan käyttää kuvailemaan tai selittämään ilmiöitä, joita jotkin dokumentit epäsuorasti ilmaisevat tai suoraan kertovat.

Eskola & Suoranta (1999) erottavat sisällön erittelystä tilastollisen sisällön erittelyn. Siinä, missä sisällön erittely pyrkii analysoimaan aineistoa laadullisin menetelmin, tilastollisen sisällön erittelyn tavoite on kvantifioida aineisto ja analysoida sitä frekvenssien ja volyymilaskelmien avulla (Eskola & Suoranta 1999: 186-187).

Sisällönanalyysi termiä käyttävät mm. Tuomi & Sarajärvi (2004) dokumenttien laadullisesta analysoinnista käytettävästä menetelmästä. Sisällön erittelyn he varaavat vain puhtaasti kvantitatiivisia analyysejä käyttävälle menetelmälle.

Tutkimusongelman ratkaisemiseen vaadittavista seikoista muodostetaan erinäisiä sisältöluokkia – pääluokkia ja niiden alaluokkia, jotka kuvaavat tutkittavia ilmiöitä. Aineiston konkreettinen sisältö sidotaan näihin ilmiöihin näiden sisältöluokkien ja alkioiden avulla. Alkiot ovat osia tutkittavasta tekstistä, jotka ilmaisevat jotakin tutkittavaksi asetettua ilmiötä. Luokittelulla on selvä yhteys haastattelurunkoon ja tutkimuksen viitekehykseen, joidenka kaikkien voidaan katsoa ilmaisevan asioita, joihin tutkimuksen puitteissa pitää kiinnittää huomiota. (Pietilä 1973: 94).

Luokkiin liitettyjen alkioden analysoinnilla saadaan pelkistetty ja jaoteltu käsitys koko aineistosta. Sisällönanalyysin (tai sisällön erittelyn) tarkoituksena on mahdollistaa aineistojen vertailu ja sisäisesti kestävien yleistysten tekeminen (Eskola & Suoranta 1999: 187). Tämän avulla saadaan vastaukset tutkimuksen alussa asetettuihin kysymyksiin.

Sisällönanalyysin luokkarakenteen lähtökohtana voi toimia joko aineisto tai teoria. Eskola & Suoranta (1999) jakavat analyysimallin aineistolähtöiseen analyysiin ja teoriaan perustuvaan analyysiin. Teoriaan perustuva analyysi käsittää heidän mukaansa analyysitavat, jotka perustuvat vahvemmin tai heikommin itse teoriaan. Tuomi & Sarajärvi (2004) noudattavat samantyyppistä jakotapaa. He jakavat laadullisen aineiston analysointitavat kolmeen kategoriaan: aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Eri analysointitavat eroavat toisistaan tavoistaan muodostaa alaluokat, yläluokat, pääluokat ja yhdistävät tekijät.

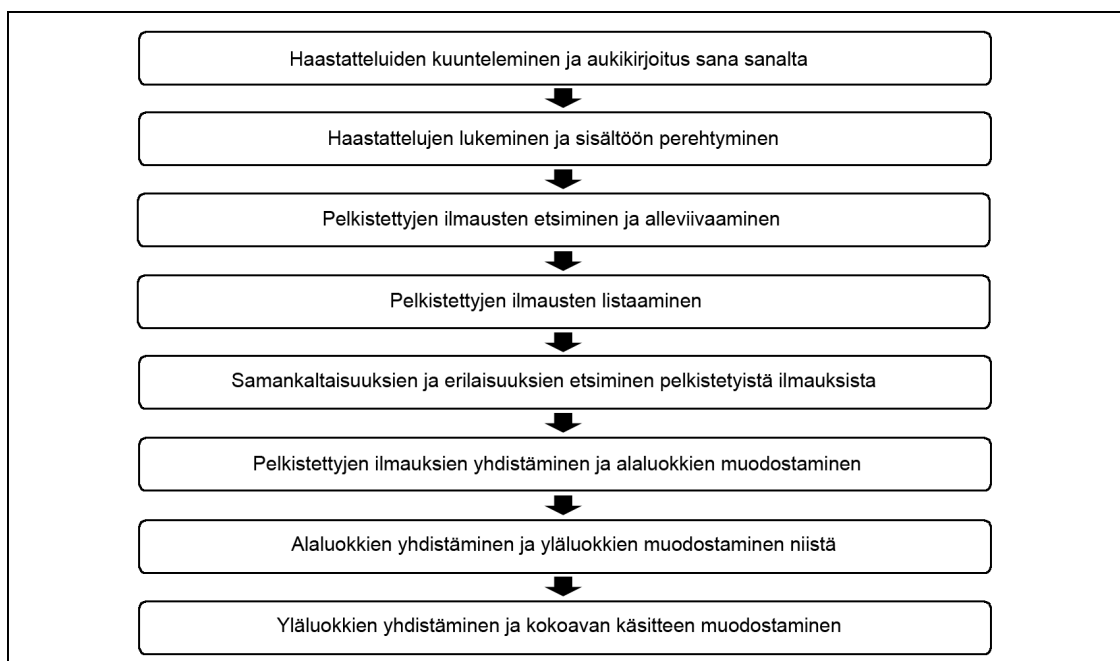
Aineistolähtöisessä analyysissä nimensä mukaisesti aineisto määrää, mihin suuntaan tutkimus kulkee. Aineistosta esiin nousevat asiat määräävät tutkimuksessa muodostettavat luokat. Kuviossa 2 on esitelty aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. Aineistolähtöinen analyysimalli rakentuu pohjalta (aineistosta) ylöspäin. Aineistosta esiin nousevista ilmauksista muodostetaan alaluokkia, joista muodostetaan yläluokat, joille muodostetaan yhdistävät käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2004)

Teorialähtöisessä analyysissä luokkarakenne muodostetaan ennen aineiston tarkastelua tutkimuksen teoriapohjan avulla. Teoria määrää aineistosta tehtävät ryhmittelyt ja rajaa tutkimuksen näkökulman. Teorialähtöinen analyysimalli rakentuu päinvastoin kuin analyysilähtöinen malli ylhäältä alaspäin kohti aineistoa. Teorialähtöisessä analyysimallissa lähtökohtana toimii teoria, josta johdetaan pääkäsitteet, yläluokat ja alaluokat, joihin kuuluvia ilmauksia aineistosta etsitään. (Tuomi & Sarajärvi 2004).

Teoriasidonnainen (tai teoriaohjaava) analyysimalli on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysimallin välimuoto. Tutkimuksen lähtökohtana ovat aineistosta esiin nousevat ilmaukset ja näistä muodostettavat alaluokat, mutta ylempi luokkarakenne on muodostettu

tutkimukseen liittyvät teorian pohjalta. Kuvion 2 mallista katsottuna ero aineistolähtöisen ja teoriasidonnaisen analyysin välillä on mallin kahdessa viimeisessä vaiheessa. Aineistolähtöisessä analyysissä alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen sekä yläluokkien yhdistäminen kokoavan käsitteen alle abstrahoi aineistoa niin, että tutkimuksen havainnot eivät ole käsitettävissä vain tämän aineiston kontekstissa vaan siitä voidaan tehdä yleistyksiä. Teoriasidonnaisessa analyysissä ennakkoon muodostetut yläluokat ja kokoavat käsitteen puolestaan sitovat aineistosta nousevat ilmaukset ja alaluokat tutkimuksen viitekehyyteen ja näkökulmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004).

KUVIO 2 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Suoranta 2004: 111)



Teoriasidonnainen sisällönanalyysi on valittu tämän tutkimuksen aineiston käsittelyn menetelmäksi. Teemahaastattelun rungon laatimisessa on käytetty tutkimukseen liittyvää teoriaa eri teemojen ja täsmentävien kysymysten laatimisessa. Teemahaastattelurunko onkin hyvä apuväline aineiston koodaukseen (Eskola & Suoranta 1999: 153). Haastattelurungon teemat ja aihepiirit muodostavat jo valmiita yläluokkia aineiston ilmauksille. Analysointimenetelmä noudattaa näin ollen tarkasti tutkimuksen rajauksia ja tulkitsee ilmauksia vain tutkimuksen lähtökohdista ja teoriasta.

1.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Sisällön erittelyn reliabiliteettia voidaan osoittaa sisältöluokkien loogisuuden osoittamisella, sisällön luokittelun tarkastuksella. Luokittelun tarkastus voidaan suorittaa rinnakkaisluokitteluna, jossa kaksi eri henkilöä luokittelee saman aineiston tai uusintaluokittelulla, jossa sama henkilö luokittelee aineiston uudelleen jälkitarkastuksena. (Pietilä 1973: 237-239)

Validiteetin vahvuus riippuu siitä, miten hyvin kunkin sisältöluokan alkiot vastaavat luokkaansa käsitteellisesti. Tämänkin toteamiseen voidaan käyttää ulkopuolista henkilöä toimimaan tuomarina. (Pietilä 1973: 249)

Tuomi & Sarajärvi (2004) eivät käytä termejä reliabiliteetti ja validiteetti vaan he kirjoittavat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, jotka tulevat määrällisen tutkimuksen puolelta. Laadullisen tutkimuksen oikeellisuuden osoittaminen on tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden osoittamista. (Tuomi & Sarajärvi 2004: 133, 135)

Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa koskee koko tutkimusprosessia ja myös tutkijaa itseään (Eskola & Suoranta 1999: 211). Tutkijan on siis pystyttävä osoittamaan raportissaan, että käytetyt menetelmät, niiden toteutus ja hänen tekemänsä tulkinnat ovat johdonmukaisia ja uskottavia. Tutkimuksen lukijoille tulee antaa tutkimuksen tulosten luotettavuuteen arvioinnissa tarvittava tieto (Tuomi & Sarajärvi 2004: 138).

2 TUTKIMUKSEN OSA-ALUEET

Tutkimuksen kolme kriittisintä osa-aluetta ovat pääomasijoittajien toiminnan ymmärtäminen, kärkiyritysmalliset yritysverkostot sekä metsäklusterin ja siellä toimivien teknologiayritysten ymmärtäminen. Tutkimuksessa kerättävä rajattu pääomasijoittajalähtöinen aineisto aiheeseen vaatii monilähtöistä teoriatarkastelua luotettavien johtopäätösten vetämiseksi. Aineistosta esiin nousevien havaintojen tulkinta tapahtuu tässä kappaleessa esitetyn kirjallisuuden ja tutkimusten valossa.

2.1 Pääomasijoittaminen

Pääomasijoittajien toimintakenttä on kehittynyt valtavasti Suomessa viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana. Kansainvälistyminen ja uusien teknologioiden kehittyminen on lisännyt niin haasteita kuin mahdollisuuksia pääomasijoitustoiminnalle. IT-huuma toi konkreettisella tavalla esiin pääomasijoittamisen riskit, mutta se toi esiin myös uudenlaisia keinoja uusien ja kasvavien yritysten tukemiseen. Pääomasijoittamisen käsittäminen vain rahallisena sijoituksena on laajentunut sisältämään myös sijoituksen tietona ja osaaamisena (Harrison, Jungman & Seppä 2007).

Seppä (2000) jakaa pääomasijoittajat kahteen pääryhmään: yksilöihin (individual) ja institutionaalisiin (institutional). Yksilöiden ryhmä jakaantuu vielä luokkiin private ja entrepreneurial. Private luokka voidaan ymmärtää yksityishenkilöiden harjoittamaksi pääomasijoitustoiminnaksi, kun taas entrepreneurial vastaa paremminkin kanssaryrittäjän käsitettä ja on näin tämän tutkimuksen ulkopuolella. Institutionaalisia pääomasijoittajia ovat yhtiöt (corporate) ja julkiset (governmental) pääomasijoittajat. Jokaisella ryhmällä on omat erityispiirteensä ja tavoitteensa.

Suomessa ja Euroopassa pääomasijoittaminen on ollut pitkään hyvin yhtiöpainoiteista (Juurikkala 2007). Pääomasijoitusyhtiö kerää halukkailta sijoittajilta rahaa tiettyä tehtävää varten perustettuihin rahastoihin sijoittamista varten. Pääsijoitusyhtiö toimii rahastojen hallintoyhtiönä ja sijoitukset tehdään pääomasijoittajan valitsemiin kohteisiin tarkoituksena kohteen arvonnousu. Irtautumisvaiheessa arvonnousu realisoituu voittona rahoittajille sekä pääomasijoitusyhtiölle, tarkemmin siis sen osakkaille. Onnistuneet irtautumiset johtavat rahoittajien toiveeseen uusista kohteista ja alan prosessi muistuttaa tältä osin spiraalia (Seppä 2000: 237).

Yksityishenkilöiden, ns. bisnesenkeleiden, tekemä ammattimainen sijoittaminen on ollut verrattain vähäistä, mutta sekin on kasvamassa. Rajoittavana tekijänä bisnesenkeleiden yleistymiseen on varmastikin ollut vähäisen pääoman määrä. Bisnesenkeleiden pääoma on usein omasta menestyksekkäästä liiketoiminnasta kertynyttä tai sitten perittyä (Juurikkala 2007). Molemmat ovat tapoja, jotka Suomen kokoisessa maassa eivät ole kerryttäneet suuria pääomia monille. Yhdysvalloissa yksityisten henkilöiden harjoittama pääomasijoittaminen on sitä vastoin varsin yleistä (Seppä 2000: 152).

Julkisrahoitteisesta pääomasijoitusyhtiöstä on käytetty myös nimeä kehitysyritys, joka kuvaa merkityksellisesti julkisten pääomasijoittajien erilaista toimenkuvaa. Vuonna 2005 julkisen sektorin pääomasijoitukset kattoivat 15 % koko pääomasijoitusten arvosta. Sijoituskohteiden mukaan tarkasteltuna käy kuitenkin ilmi, että n. puolet julkisen sektorin pääomarahoituksesta meni uusille, ns. start-up yrityksille, joiden saamasta rahoitusmäärästä tämä kattoi 93 %. (Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2006)

Pääomasijoittajan tyyppi vaikuttaa merkittävästi myös hänen sijoituskohteidensa valintaan. Useimmat yhtiömuotoiset, rahastoihin perustuvat pääomasijoittajat suosivat ”valmiimpia” vakaan kasvun vaiheessa olevia yrityksiä sekä yritysostojen rahoittamista (Juurikkala 2007). Tähän vaikuttavat osaltaan pääomasijoitusrahastojen rakenne ja hallinnointi sekä yksinkertaisesti pääoman määrä. Rahastoja hallinnoivat pääomasijoitusyhtiöt pystyvät toimittamaan suurten yritysostojen tai haasteellisten kehitysprojektien vaatimat pääomamäärät.

Julkisten pääomasijoittajien tavoitteet sijoitustoiminnassa poikkeavat yksityisten pääomasijoittajien tavoitteista. Siinä missä yksityiset sijoittajat pyrkivät saamaan tuottoa hallinnoimallensa pääomalle, pyrkivät julkiset sijoittajat kehittämään tuottoa alueellisessa ja kansallisessa mittakaavassa. Julkisille pääomasijoitusyhtiöille sosio-ekonomiset tekijät, kuten yritysten kehittymisen ja kasvun mukanaan tuomat työpaikat ovat yksi keskeinen tavoite (Teubal & Luukkanen 2006). Suuria pääomamääriä hallinnoivien yksityisten pääomasijoittajien keskittyminen isompiin sijoituskohteisiin on luonut pääomakuilun siemen- ja perustamisvaiheen yrityksille. Julkisten pääomasijoitusyhtiöiden toiminta vastaa-kin osaltaan juuri tähän ongelmaan.

Yksityisten pääomasijoittajien pääomamäärät ovat usein vaatimattomampia, tosin syndi-
koinnin avulla hekin voivat olla mukana suurissa sijoituksissa, mutta heillä on usein
myös henkilökohtaisempia motiiveja sijoituskohteidensa valinnassa. Yksityishenkilöiden
pääomasijoitustoiminta tähtää tuoton ohella liiketoimintaosaamisen ja henkilön oman
ammattitaidon hyväksikäyttöön (Jungman & Seppä 2007). Varsinkin liiketoiminnalla
pääomansa keränneet henkilöt nauttivat yrittämisestä ja pyrkivät olemaan osallisina uu-
sissa menestystarinoissa. Julkisten pääomasijoittajien ohella bisnesenkelit ovat aktiivisia
juuri yrityksen alkuvaiheissa tai jopa sitä ennen.

Bisnesenkeleiden sijoituspäätökset ovat usein vain hänen itsensä vastuulla, jolloin hänen
erikoisosaamisensa eri aloilta ovat päävaikuttaja sijoituskohteiden valinnassa (Harrison,
Jungman & Seppä 2007; Juurikkala 2007). Yksityisillä pääomasijoitusrahastoilla ja julki-
silla pääomasijoitusyhtiöillä sijoituspäätöksiin vaikuttavat niitä hallinnoivien henkilöiden
lisäksi lait sekä yhtiöiden rakenteisiin liittyvät rajoituksen sekä valvontaelimet. Julkisra-
hoitteisten pääomasijoittajien toimintaan vaikuttaa paljolti myös politiikka.

Rahastoon perustuvissa pääomasijoitusyhtiöissä rahastoa hallinnoivaa yhtiötä valvoo si-
joitusneuvosto, jonka rahastoon sijoittaneet yhtiöt muodostavat (Kinnunen 2007; Passi-
nen 2004: 5). Tämän tyyppinen rakenne on normaali suomalaisessa pääomasijoittamises-
sa. Sijoitusneuvoston määräysvalta on suuri. Esimerkiksi kaikki sijoitus- ja poistumispää-

tökset ym. merkittävästi sijoitussalkun sisältöä koskevat päätökset pitää tuoda sijoitusneuvostolle hyväksyttäväksi (Passinen 2004: 4). Tältä osin käytäntö poikkeaa amerikkalaisesta käytännöstä, jossa sijoitusneuvoston rooli on enemmänkin vain neuvoa antava (Passinen 2004: 5).

Pääomasijoittajat ovat asettaneet potentiaalisille sijoituskohteille tietyt kriteerit, joiden tulee täytyä ennen kuin sijoituspäätöstä voidaan harkita. Nämä kriteerit liittyvät yrityksen johtoon, tuotteeseen itseensä, taloudellisiin näkökohtiin sekä esim. teknologioihin ja toimialaan. Kukin pääomasijoitusyhtiö tuntee oman osaamisensa ja asettaa kriteerit heijastamaan kaavaa, jolla päästään menestykseen. Eri kriteerien painoarvot vaihtelevat pääomasijoittajan tyyppin sekä tietyn tyyppin sisällä myös pääomasijoittajien erityisosaamisten ja rajoitteiden mukaan. (Lauriala 2004: 30-31)

Pelkän rahoituksen tarjoamisen lisäksi pääomasijoittamiseen liittyy oleellisesti pääomasijoittajien osallistuminen sijoituskohteidensa toimintaan. Tehokkain toimintatapa olisi sijoittaa yritykseen, jonka johto ja toiminta ovat ylivoimaisia, eivätkä vaatisi tukea, valvontaa tai rajoituksia. Tämänlaisen yrityksen löytäminen ei kuitenkaan ole todennäköistä ja riippuen sijoituskohteena olevan yrityksen elinkaaren vaiheesta tuki ja valvonta saattavat olla toivottuakin. Joka tapauksessa pääomasijoittajalla on vahva motiivi sijoituksensa valvomiseen ja odotetun kasvun varmistamiseen. Pelkkä omistusosuus antaa pääomasijoittajalle melko rajalliset osallistumismahdollisuudet ja tarvittavat valtuudet hoidetaan osakassopimuksin sekä erilaisin kovenantein. (Lauriala 2004)

Pääomasijoittajat voivat saada oikeuden nimittää yhtiön hallitukseen tai johtoon valitsemiaan henkilöitä tai konsultteja. Sijoitettavan yrityksen perustajaosakkaiden oikeuksia voidaan rajata ja pääomasijoittajille voidaan taata erityisoikeuksia enemmän tai vähemmän yksilöidyissä tilanteissa. Oman tietojensa ja taitojensa lisäksi pääomasijoittajat voivat hyväksikäyttää verkostokontaktejaan kokemuksensa mukaan. (Hidén & Tähtinen 2005)

2.2 Yritysverkosto

Verkoston täydellisen tutkimisen sijaan tässä tutkimuksessa perehdytään paremminkin analysoimaan verkoston kahdenkeskisiä suhteita. Loppujen lopuksi näistä suhteista suurikin verkko on muodostunut. Verkostosuhteiden laatu ja niiden johtaminen ovat oleellisia käsitteitä tälle tutkimukselle.

Verkostoituminen tarjoaa yrityksille vaihtoehtoisen kasvukeinon perinteisen orgaanisen kasvun sijaan. Pitkäaikaiset, suunnitelmalliset suhteet verkoston yritysten välillä voivat mahdollistaa riskittömämmän vaihtoehdon esim. uusien markkina-alueiden ja asiakkaiden saavuttamiseen kuin ”yksin” yrittäminen. Keskeisiä tavoitteita verkostoitumisella ovat toiminnan tehostaminen, joustavuuden lisäys, voimavarojen yhdistäminen sekä kehitys ja innovaatiot (Möller, Rajala & Svahn 2006: 22-25).

Pelkän resurssilähtöisen ajatusmallin lisäksi verkosto voi hyödyttää yrityksiä imagollisesti. Samaan tapaan kuin pääomasijoittajan mukana oleminen, voi tiettyyn verkostoon kuuluminen antaa yritykselle uskottavuutta potentiaalisten yhteistyökumppaneiden silmissä. Positiivinen imago voi mahdollistaa paremman pääsyn verkoston ulkopuolisiin resursseihin ja informaatioon. (Zhao & Aram 1995: 352)

Verkostojen erityyppiset tavoitteet vaikuttavat myös verkoston rakenteisiin. Perinteisen toimittajaverkon yrityssuhteet poikkeavat selkeästi teknologiaverkon tai kilpailuverkon yrityssuhteista. Yritysten välisten suhteiden määrittämiseksi onkin tärkeää tunnistaa verkoston tyyppi. Yleisellä tasolla tyypittelymalleja on useita. Möller ym. (2006: 30-32, 34) esittelee verkkojen jakoa mm. perusliiketoiminnan, liiketoiminnan kehittämisen sekä radikaalin uudistuksen verkkoihin, paikallisiin, alueellisiin sekä globaaleihin verkkoihin sekä vertikaaleihin, horisontaaleihin ja moniulotteisiin verkkoihin. Eri tavat tyypitellä verkostoja eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan enemmänkin toisiaan tukevia.

Yritysverkostojen määrittäminen voi olla hankalaa, koska yksi yritys voi kuulua moneen ja monenlaiseen verkostoon. Tarkkojen rajojen määrittäminen voi osoittautua hankalaksi. Yritys voi kuulua oman perusliiketoimintaverkkonsa lisäksi esim. useampaankin tuotekehitysverkkoon. Kaikki nämä verkot voivat puolestaan olla osa laajempaa verkostoa. Määrittelyä hankaloittaa myös verkostojen huono läpinäkyvyys. Usein yksittäinen yritys ei näe ”syvemmälle” verkkoon, kuin oman lähipiirinsä ja ehkä kauempanakin olevan merkittävän ydinyrityksen (Möller ym. 2006: 75).

Läpinäkyvyyden ohella huomioitavia ongelmia yritysverkostoissa ovat opportunistinen käytös sekä riippuvuus yhdestä jäsenestä (Möller ym. 2006: 77-78). Huono läpinäkyvyys voi aiheuttaa ongelmia luottamuksessa yrityssuhteissa ja johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen. Arvioitaessa yrityssuhteita kiinteän ja löysän akselilla ovat kiinteät suhteet tarkemmin valvottuja kuin löysät (Arranz & de Arroyabe 2007: 307). Kiinteät suhteet ”vääränlaisen” kumppanin kanssa voivat koitua kohtalokkaaksi yritykselle. Opportunistinen käytös voi johtaa yritysten yhteistyön sijaan kilpailuun. Yhdestä verkoston jäsenestä riippuvuus voi dynamiikkaa vaativana aikana vaikeuttaa verkoston toimintaa.

Yhteistyö on peruslähtökohta verkostojen takana. Kullakin verkostoyrityksellä on myös omat tavoitteensa ja halu järjestää verkoston toimintaa heille edulliseen suuntaan. Tämä luo hallinnan ja yhteistyön kaksijakoisuuden yritysverkostojen ajatusmaailmaan. Yritys saattaa haluta kasvattaa kontrolliaan verkoston muihin jäseniin, mutta voi kuitenkin näin toimia vastoin koko verkoston muodostamisen periaatetta. Kasvava kontrolli pienentää verkoston tehokkuutta ja innovaatioiden syntyä. (Håkansson & Ford 2002)

Kärkiyritysverkosto on yksi yritysverkoston tyyppi. Siinä yritysverkosto muodostuu jonkin ydinyrityksen ympärille. Ydinyrityksen resurssit, markkinakontaktit tai tuoteoikeudet asettavat sen keskeiseen asemaan verkostossa. Tämän tyyppinen verkosto antaa sen osallisilleen mahdollisuuden kilpailla isojenkin yritysten kanssa sekä tarjota laajempia tuotekokonaisuuksia asiakkailleen. Tällaisessakin verkostossa pohjan kanssakäymiselle luovat kahdenkeskiset suhteet, joiden kiinteys vaihtelee. (Varamäki & Järvenpää 2004: 17-18)

Tyypillisesti tämän tyyppisessä verkostossa katsottaessa kärkiyrityksestä ”ulospäin” näkyy monen tasoisia verkostosuhteita. Verkostosuhteet määritellään yleensä yritysten läheisyyden ja suhteen kiinteyden perusteella. Läheiset ja strategisesti tärkeät kumppanit ovat yleensä lähimpänä kärkiyritystä. Pysyvät, mutta eivät niin kriittiset suhteet hieman etäämmällä. Uloimpana ovat yritykset, joiden kanssa toiminta voi olla satunnaista ja perustua kilpailulle. Kolmannessa tapauksessa voidaan miettiä, voidaanko puhua enää verkostosta tai verkostoyrityksestä. (Varamäki & Järvenpää 2004: 18)

Kontrollin käsite tulee kärkiyritysverkostossa selvästi esille. Jo kärkiyritysverkoston määritelmä asettaa verkoston yhden yrityksen keskeiseen kontrolloivaan asemaan. Verkoston tarkoitus ja strategia on muodostaa yhtenäinen systeemi, jonka jokaisella osalla (yrityksellä) on oma tehtävänsä koko verkoston strategian toteuttamisessa (Varamäki & Järvenpää 2004). Kärkiyrityksen merkittävästä painoarvosta johtuen sen omalla strategialla on suuri vaikutus koko verkoston strategiaan.

Verkoston tehokas toiminta edellyttää sen resurssien johtamista. Kärkiyritysmallisessa verkostossa resurssien johtamisen vastuu on kärkiyrityksellä ja muiden verkostoyritysten tulisi saattaa tiedot niiden omista resursseistaan sen tietoon (Vuorinen, Katajamäki & Pihkala 2004: 90). Verkostoyritykset luopuvat näin osasta vaikutusvallastaan omien resurssien käyttösä suunnittelussa saamatta kuitenkaan mahdollisuutta osallistua täysipainoisesti koko verkoston resurssien käytön ohjaamisessa. Jokaisen verkoston jäsenen tulisi arvioida, miten tämä sopii heidän omiin yksilöllisiin tavoitteisiin ja minkälaiseen yhteistyöhön ja verkostoitumiseen panostaa. Tulevaisuuden kannalta on erittäin tärkeää, että yrityksen ja verkoston tavoitteet ovat yhteneväiset (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2006, 48).

2.3 Teknologiayritykset

2.3.1 Teknologiayritysten toiminta

Teknologiayrityksen käsite ei ole aivan tarkka. Monet yritykset toimivat jonkinlaisen teknologian parissa, joten se ei pelkästään riitä. Naumanen (2002) näkee teknologiayrityksen tunnusmerkeiksi kolme pääpiirrettä: yrittäjäyys, innovaatiointensiivisyys ja teknologiailmasto. Yrittäjäyys tarkoittaa, että yrityksen on perustanut henkilö tai selvä ryhmä, joka vielä toimii yrityksen pääomistajana. Innovaatiointensiivisyydellä viitataan yrityksen panostuksiin sen teknologian kehittämiseksi. Teknologiayritykset panostavat voimakkaasti tutkimukseen kehitykseen ja teknologisiin innovaatioihin. Teknologiailmapiiri tarkoittaa toimimista laajoilla, mutta erikoistuneilla markkinoilla, jossa teknologiat vaihtuvat ja kilpailu kovaa. (Naumanen 2002: 7)

Perustajayrittäjien panos teknologiayrityksen niin kuin minkä tahansa yrityksen kehitykseen on suuri. Heidän pitää hallita monia osa-alueita ja selvittää monia ongelmia. Teknologiayritysten tapauksessa perustajayrittäjien osaaminen usein on juuri teknologiassa ja muu tarvittava osaaminen voi olla ongelmallisen puutteellista, varsinkin yrityksen alkuvaiheessa. Yritystoiminta voi muutenkin olla epäjärjestynyttä ja kuritonta. Keino saada järjestystä ja ohjausta toimintaan on esim. tiimityyppinen perustaminen, jolloin tiimin jäsenten osaamiset tukevat toisiaan tai riskirahoittajan mukaan tuominen. (Naumanen 2002: 37)

Merkittävä painopiste teknologiayrityksille on patentit ja muut immateriaalioikeudet. Tuottojen saaminen suurilla panostuksilla tehdyistä teknologisista innovaatioista on turvattu. Vaikka tuotteet ja teknologiat voivat olla vaikeita matkia ilman pitkäaikaista kehitystä, on kopioinnin mahdollisuus otettava huomioon. Patentoinnin kriittisyys vaihtelee eri alojen välillä. (Naumanen 2002: 99)

Monesti menestyvä kansainvälisesti kilpailukykyistä korkean teknologian tuotetta on kilpailijoiden vaikea kopioida. Tämä tuote edustaa sen yrityksen ydinosaa. Tämän ka-

pea-alaisen fokuksen ulkopuolelle jäävät teknologiat voidaan jättää siirtää yhteistyökumppaneiden toteutettaviksi. (Sjöholm 2006: 27-28)

Teknologiayritysten toimintaympäristössä on usein paljon epävarmuutta ja uhkia niin teknologiayrityksen kuin heidän asiakkaidensa näkökulmasta. Uusien tuotteiden ja ratkaisujen kehitys on nopeaa ja niiden monimutkaisuuden aste on korkea. Asiakkaiden voi olla vaikea varmasti arvioida tuotteen sopivuutta ja suorituskykyä. Lisäksi saman funktion voi täyttää useammat tuotteet, joilla on keskenään erilaiset standardit. Häviävän standardin valinta voi tuottaa ongelmia tulevaisuudessa. Markkinoiden edelläkävijänä oleminen voi olla etu, mutta myös haitta. (Naumanen 2002: 107, 114)

2.3.2 Liiketoimintamalli yritysten mallintamisessa

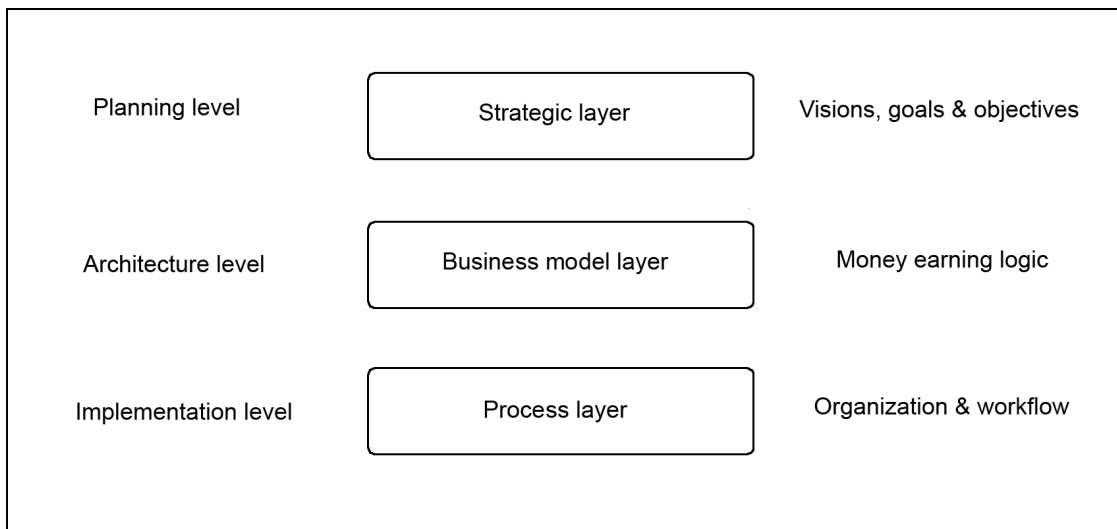
Tässä tutkimuksessa liiketoimintamalli toimii yrityksen mallintamisen välineenä. Liiketoimintamallien teoreettinen kirjallisuus toimii lähtökohtana aineiston hankintaan eikä liiketoimintamallien laatimisen tai kehittämisen välineenä. Liiketoimintamallin avulla pyritään jaottelemaan teknologiayritysten menestystekijöitä metsäteollisuustoimialan viitekehyksessä tavalla, joka mahdollistaa vertailun mahdollisesti muidenkin alojen yritysten kesken.

Liiketoimintamalli voidaan rakentaa yrityksestä eri tavoin. Suppeimmillaan se voi tarkoittaa yrityksen ansaintalogiikkaa, jossa kuvataan yrityksen arvoa tuottavat toiminnot. Laajennettuna liiketoimintamallin avulla yrityksen toiminnot voidaan jakaa kokonaisuuksiin ja luoda malli siitä, mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Liiketoimintamallin tarkoitus ei ole kuvata yrityksen liiketoimintaprosesseja vaan toimintoja ja ratkaisuja joiden avulla yritys toteuttaa strategiaansa hyvin laajassa mittakaavassa. (Osterwalder 2004: 14)

Kuvio 3 selvittää liiketoimintamallin merkitystä yrityksessä. Liiketoimintamalli muuntaa yrityksen strategian konkreettisiksi prosesseiksi, suunnittelun toteutukseksi sekä visiot ja tavoitteet toimiviksi organisaatorakenteiksi. Liiketoimintamallilla pystytään kuvaamaan niin abstraktilla tasolla yrityksen strategian toteutusta kuin myös tarkkoja rakenteita yri-

tyksessä. Liiketoimintamalli käsittää useita osa-alueita ja tasoja jo itsessään. Joskus keskusteluissa käytetyissä termeissä on hieman hämäryyttä ja liiketoimintamallista puhuttaessa tarkoitetaan vain jotain sen osaa. (Osterwalder 2004: 15)

KUVIO 3 Yrityksen eri tasot (Osterwalder 2004: 14)



Liiketoimintamalli voidaan siis muodostaa ajatuksellisesti monella tavalla. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään keino kuvata yritysten keskeisiä osa-alueita abstraktilla tavalla ja muodostaa mahdollisuus vertailtavuuteen.

Liiketoimintamallilla on monia käyttötarkoituksia. Osterwalder (2004) löytää liiketoimintamallille viisi funktiokategoriaa, jotka on listattu taulukkoon 1.

TAULUKKO 1 Liiketoimintamallin funktiot (Osterwalder 2004: 20-22)

FUNKTIO	OSATEKIJÄT
Understand and Share	Capture / Visualize / Understand / Communicate / Share
Analyze	Measure / Observe / Compare
Manage	Design / Plan, change & implement / React / Align / Improve decision making
Prospect	Innovate / Business model portfolio / Simulate and test
Patenting	Patented business models

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät kategoriat ovat Understand and Share (ymmärtäminen ja jakaminen) sekä Analyze (analysointi). Liiketoimintamallin avulla on tarkoitus tarkastella yritystä järkevissä viitekehyksessä ja visualisoida tutkimuksessa haettavien menestystekijöiden merkitys sille (Capture, Visualize). Toisaalta liiketoimintamallin avulla on tarkoitus arvioida menestystekijöiden merkitystä ja vaikutusta tavalla joka mahdollistaa myöhemmän vertailun eri alojen yritystenkin välillä (Measure, Compare). Kategoriat Manage, Prospect ja Patenting käsittävät liiketoimintamallin hyödyntämistä jomella konkreettisella tasolla, joka ei kuulu tämän tutkimuksen piiriin.

Liiketoimintamalli kuvaa toiminnan osatekijöitä tietyllä hetkellä. Se ei ole kiveen kirjoitettu staattinen konsepti, eikä sen pitäisikään olla. Liiketoimintamalliin vaikuttaa jatkuvasti ulkopuolinen paine mm. lainsäädännön, kilpailun ja teknologisen muutoksen taholta (Osterwalder 2004: 16). Liiketoimintamalliin pitäisi vaikuttaa samoin myös yrityksen sisäinen paine. Kasvuun ja kehitykseen tähtäävän yrityksen tulisi jatkuvasti miettiä liiketoimintamallinsa osa-alueita ja olla valmis muuttamaan niitä, jos markkinat ja kilpailukyky sitä vaatii (Hamel 2006).

Liiketoimintamallin muodostama viitekehys auttaa hahmottamaan osa-alueita, joissa innovaatioita tarvitaan. Liiketoimintamallin modulaarinen ajattelutapa voi auttaa tunnistamaan yrityksen heikkouksia tai parantamismahdollisuuksia ja kunkin osa-alueen innovaation vaikutukset koko yritykseen. (Hamel 2006)

Osterwalder (2004) jakaa liiketoimintamallin käsittämään neljä kategoriaa: tuote (Product), asiakasrajapinta (Customer Interface), infrastruktuuri (Infrastructure Management) ja talous (Financial Aspects). Pääkategoriat hän jakaa vielä muodostamaan liiketoimintamallin osatekijät; Tuote-kategorian muodostaa tarjooman (Value Proposition) käsite. Asiakasrajapinta jakautuu kohdeasiakkaan (Target Customer), jakelukanavan (Distribution Channel) sekä asiakassuhteiden (Relationship) osatekijöiksi. Infrastruktuurin kategorian muodostavat arvoketjut (Value Configuration), kyvykkyys (Capability) sekä kumppanuudet (Partnership). Talouteen kuuluvat kustannusrakenne (Cost Structure) sekä ansaintamalli (Revenue Model).

Faber, Ballon, Bouwman, Haaker, Rietkerk & Steen (2003) mieltävät liiketoimintamallin jakautuvan myös neljään suunnittelualueeseen: palvelu, teknologia, organisaatio ja talous. Kukin alue jakaantuu edelleen omiksi malleiksi. Faber ym. (2003) tutkivat mobiilipalveluyritysten mallintamista, joten malli ei ole täysin sopiva tämän tutkimuksen viitekehykseen, mutta huomattavia seikkoja on yrityksen teknologiarakenteen sisällyttäminen liiketoimintamalliin, sekä esim. tuotteen tarjooman arvon jaottelu tarkoitettuun, toimitettuun ja havaittuun arvoon.

Bowman (2003) jakaa liiketoimintamallin Faber ym. tapaan, mutta korostaa taloudellisessa osa-alueessa investointipäätöksiä merkitystä osana liiketoimintamallia.

Heikkilä & Heikkilä (2006) kehittivät liiketoimintamallia kuvastamaan yrityksen toimintaa verkostoympäristössä. Verkosto-organisaation osatekijä ottaa huomioon mm. miten tuotot ja kustannukset jaetaan verkostossa sekä teknologian käytöstä. He myös laativat tutkimuksessaan viitekehyksen yritysten yhteensovittamisesta verkostoiksi liiketoimintamallin näkökulmasta. Liiketoimintamalli perustuu pitkälti Osterwalderin määritelmään liiketoimintamallista.

TAULUKKO 2 Liiketoimintamallin osat (Osterwalder 2004: 43)

Tarjooma	Tuotevalikoima ja siihen liittyvät palvelut
Kohdeasiakkaat	Yrityksen asiakassegmentti
Jakelukanava	Asiakkaan tavoittamisen keinot
Asiakassuhde	Yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen piirteet
Arvoketjut	Arvon luonnin toiminnot ja resurssit
Kyvykkyys	Yrityksen voimavarojen käyttötaidot
Kumppanuudet	Arvon luontiin tähtäävät yrityskumppanuudet
Kustannusrakenne	Rahankäytön kuvaus
Ansaintamalli	Yritykseen tulevien rahavirtojen kuvaus

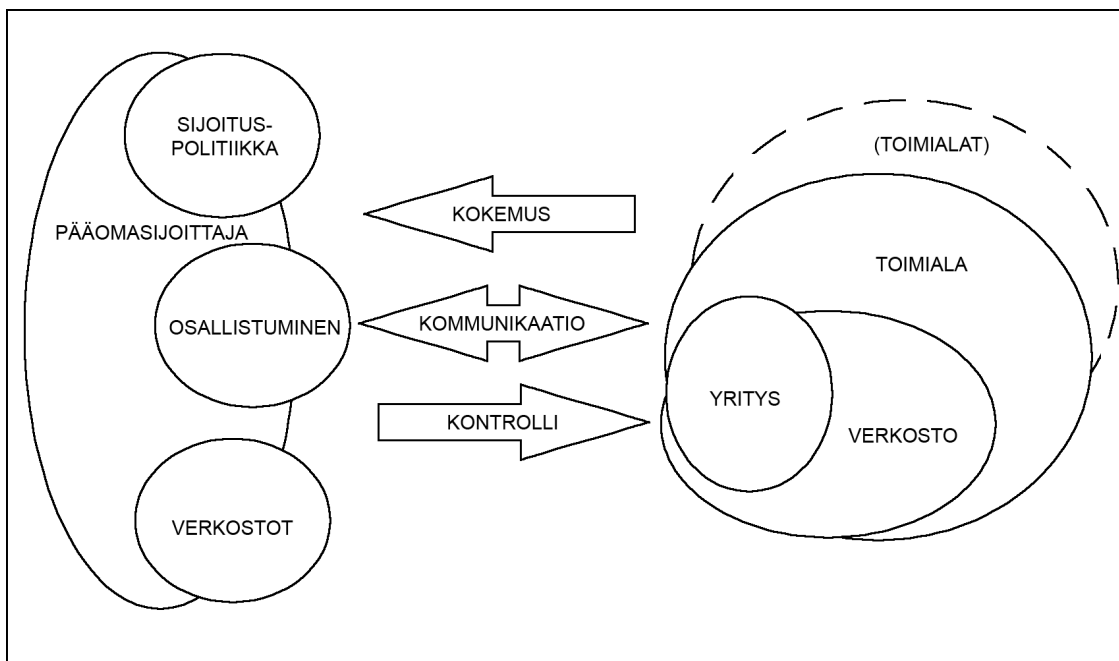
Osterwalderin (2004) luoma liiketoimintamallin viitekehys on käytännöllinen tämän tutkimuksen tarkoituksen valossa. Malliin on vaikuttanut tasapainotetun mittariston lähes-

tymismalli, joka puolestaan pyrkii omalta taholtaan kuvaamaan kattavasti koko yrityksen suoriutumista (Osterwalder 2004: 42). Tutkimukseen sopivan kattavan alaan tai teknologiaan sitomattoman liiketoimintamallin viitekeh्यeksi sopii Osterwalderin jaottelu. Taulukossa 2 on listattuna liiketoimintamallin, jota menestystekijöiden arvioinnissa käytetään, osatekijät selityksineen.

2.4 Tutkimuksen viitekehys

Empiirisen aineiston jaottelua ja hankintaa varten tutkimuksen pääkohdista laadittu viitekehys löytyy kuvioista 4. Haastattelun runko, sen teemoittelu ja havaintojen luokittelu perustuvat tähän viitekehukseen.

KUVIO 4 Tutkimuksen viitekehys



Viitekehys selvittää tutkimuksessa tarkasteltavat toimijat (pääomasijoittajat – yritys, verkosto, toimialat) sekä näiden tutkimuksen kannalta oleelliset linkitykset.

Pääomasijoittajan toiminnan luonnetta on jaoteltu kolmeen osatekijään: sijoituspolitiikka, osallistuminen ja verkostot. Sijoituspolitiikka käsittää pääomasijoittajan toimintaa määrittävät tyyppitekijät (yksityishenkilö – instituutio, yksityinen – julkinen), erikoistumiset tietynlaisiin yrityksiin, toimialoihin tai rahoitusmuotoihin, muut toiminnan taustatekijät sekä sijoituspäätöksiin vaikuttavat tekijät. Osallistumisen osa-alueessa käsitellään seikkoja, jotka vaikuttavat pääomasijoittajan halukkuuteen ottaa ohjia kohdeyrityksen toiminnassa (hands on – hands off jaottelu). Verkosto aspekti tutkii pääomasijoittajan omia verkostoja, jotka hän mahdollisesti tuo mukanaan sijoitettavan yrityksen tueksi. Näitä ovat mm. erilaiset asiantuntija- ja konsulttiyhteydet sekä asiakas-, jakelu- ja toimitusverkostot.

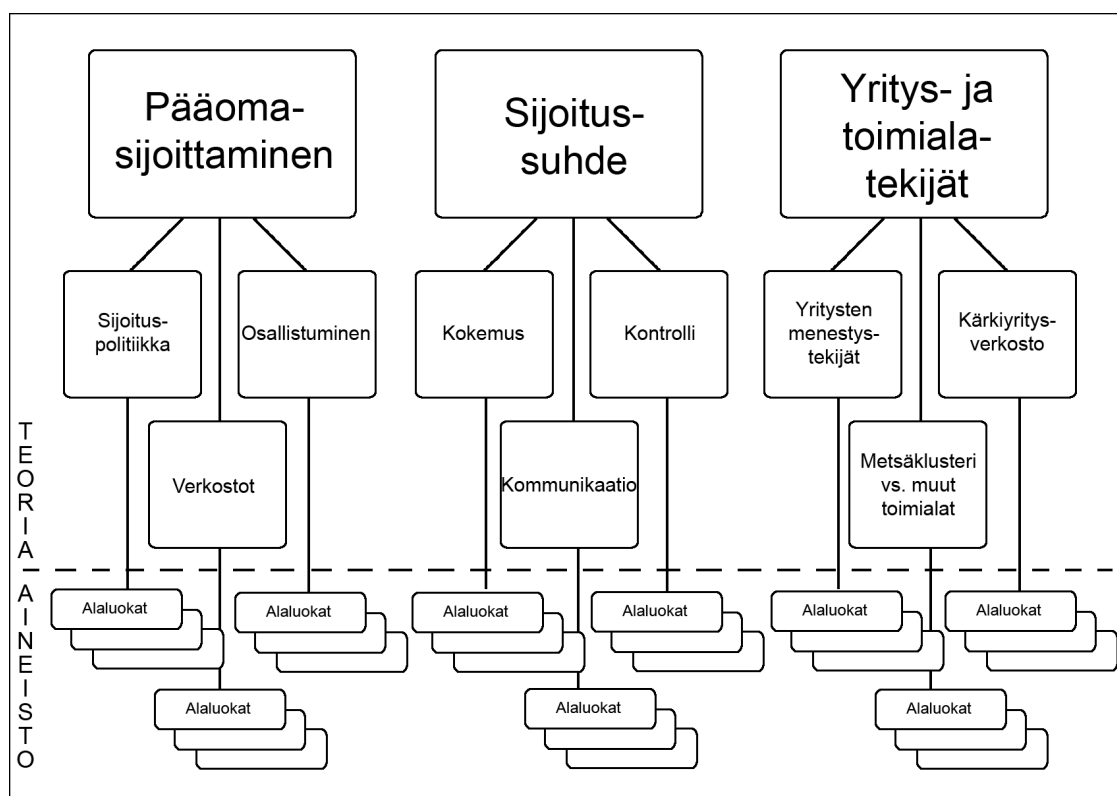
Pääomasijoittajan toimintaa määrittävistä tekijöistä pyritään löytämään yhtymäkohtia yrityksen ja sen verkoston välillä. Liiketoimintamallin osa-alueiden ja pääomasijoitustoiminnan vastaavuudet luovat pohjan tutkimuksen aineiston keruulle. Verkostojen yhteneväisyydet tukevat yritysten välisten suhteiden tarkastelua. Toimialan erikoisosaaminen sekä muilta toimialoilta mahdollisesti siirrettävissä oleva tieto palvelevat tutkimuksen tavoitetta löytää kehityskanavia nykyisiin malleihin.

Yrityksen ja pääomasijoittajan välillä liikkuvat tieto ja yhteistyön luonne muodostavat viitekehyksessä jatkuvan kierteen. Keskeistä on kommunikaatio, jonka erityispiirteet ja ongelmakohdat ovat yksi tutkimuksen mielenkiinnonkohteista. Pääomasijoittajalle kertyvä kokemus yhdessä kommunikaation kanssa suodattuu pääomasijoittajan prosessien lävitse ja palautuu yritykseen kontrollina ja palautekommunikaationa. Toisaalta yrityksen kokema kontrolli ja pääomasijoittajan kommunikaatio vaikuttaa yrityksen toimintaa ja synnyttää palautetta ja kokemuskohtaista tietoa.

3 TUTKIMUKSEN AINEISTO

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen aineisto ja sisällönanalyysin luokat, jotka siitä nousevat. Tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaisen sisällönanalyysin menetelmää, jossa pääluokat ja yläluokat johdetaan teoriasta ja alaluokat johdetaan aineistosta havaituista ilmauksista (Tuomi & Sarajärvi 2004). Kuviossa 5 on esitelty tämän tutkimuksen sisällönanalyysin luokkarakenne. Se on johdettu tutkimuksen viitekehyksestä ja teemahaastattelun rungosta (liite 1).

KUVIO 5 Tutkimuksen teoriasidonnaisen sisällönanalyysin luokkakaavio



Alaluokat ja niitä oleellisimmin kuvaavat lainaukset aineistosta on esitelty tekstissä juoksevasti. Menetelmää noudattaen aineistosta löytyviä samankaltaisuuksia ja eroja on valottu tekstissä, mutta syvempi pohdinta suoritetaan vasta johtopäätöksiä esiteltäessä.

3.1 Haastateltavat

Tutkimukseen haastateltiin neljää pääomasijoitustoiminnassa mukana olevaa henkilöä neljästä eri yhtiöstä. Kaksi yhtiöstä on yksityisiä rahastomuotoisia pääomasijoitusyhtiöitä, yksi julkinen pääomasijoitusyhtiö ja yksi ns. corporate venturing -yhtiö eli emoyhtiön alaisena toimiva pääomasijoitus (venturing) osasto. Kokemus pääomasijoittajana haastateltavilla vaihteli alle 10:nestä vuodesta yli 20:neen vuoteen. Jokaisella haastateltavalla on taloustieteisiin liittyvä korkeakoulututkinto ja he ovat toimineet tutkintonsa mukaisissa töissä jo pitempään, jopa useampia vuosikymmeniä. Kaikki haastateltavat ovat toimineet ennen pääomasijoitusuraansa joko metsä- tai konepajateollisuudessa johto- tai hallitustehtävissä. Kolme haastateltavaa on ollut talousjohdon puolella, yhdellä kokemus on myynnin ja markkinoinnin puolelta.

3.2 Pääomasijoittaja

3.2.1 Sijoituspolitiikka

Pääomasijoittajien mielenkiinto potentiaalsiin sijoituskohteisiin määräytyy pääomasijoittajien oman fokuksen mukaan. Kohdeyrityksen toiminnan ja toimialan pitää sopia kunkin pääomasijoittajan omiin mielenkiintoihin ja osaamisalueisiin.

Tää on sillä tavalla, että Suomessa jokainen on vähän niin kuin erikoistunut oman näköisiin juttuihin. (Haastateltava C)

Tää on aika tärkeä just tää scope, minkä sanoin, nämä neljä kohtaa. Sen pitää ehdottomasti siihen istua, että muuten me ei nähdä siellä aineksia. (Haastateltava A)

Fokukseen sopimisen tärkeys juontuu paljolti siitä, että pääomasijoittajat pyrkivät aktiivisesti olemaan mukana yrityksen hallinnoinnissa. Pääomasijoitusyhtiöön kertynyt ammat-

titaito ja alaosaaminen pystytään tällöin hyödyntämään parhaiten kohdeyritysten kasvun hyväksi.

Pääomasijoittajat seuraavat mielenkiintoisia aloja ja yhtiöitä jatkuvasti, joten niiden fokukset voivat muuttua yhtiön elinkaaren aikana. Uusien alojen ja markkinoiden nousu sekä vanhojen hiipuminen ohjaavat pääomasijoittajienkin mielenkiinnon kohteita. Erilaisin toimiala- ja yritys selvityksin he pitävät itsensä ajan tasalla. Riippuen pääomasijoitusyhtiön toimintatavasta selvitykset voidaan joko tehdä itse tai ostaa joltakin markkinaselvitysyhtiöltä. Selvitykset voivat myös jakautua niin, että osa ostetaan ja osa tehdään itse.

... kun me teemme tämmösiä sijoitus selvityksiä, -tutkimuksia, niin - ja markkinaselvityksiä – niin me emme hirveästi luota näihin yleisiin markkinaselvitys, markkinatutkimuslaitoksiin, vaan, jos me tutkimme jotain casea, niin me pureudumme itse siihen bisnekseen niin syväälle, että me ymmärrämme sitä liiketoimintaa (...) sitten oikeastaan käytämme ainoastaan tämmösissä erikoisselvityksissä finanssi-DD:nä taikka vero-DD:n tekijöinä tämmösiä konsultteja.
(Haastateltava C)

Sopivan toimialan lisäksi kohdeyrityksellä tulee olla jo jonkinasteinen asema toimialallaan ja markkinoillaan. Tutkimuksessa haastatellut pääomasijoittajat eivät olleet osallisena aivan siemenasteen hautomotoiminnassa vaan heidän alaansa ovat yritykset, jotka hakevat loikkausta kasvuun. Tämän asteisen pääsijoittamistoiminnan aikataulu ja tuotto-odotukset rajaavat kohdeyrityksiltä odotettuja piirteitä. Potentiaalisten sijoituskohteiden toiminnan tulee olla jo käynnistynyttä ja pääomasijoittajan mukaan tuleminen sijoittuu esim. tuotteen kaupallistamisvaiheeseen. Aivan uudet innovaatiot ja markkinoiden opettaminen on pääomasijoittajan aikataululle liian pitkä aika.

Jos lähdetään siitä, että on joku hyvä innovaatio, että tällainen vempelo ois hyvä, maailma säästäis taikka hyötyis niin ja niin paljon, kun se käyttäis tällasta, niin se on vähintään 10 vuoden projekti, että se saa markkinan uskomaan ja ymmärtämään, että markkina tarvi tämmöstä. Ja näin ollen se on, kun nämä Venture Capital rahastot yleensä on semmosia 10 vuoden rahastoja. Ne alkaa joku päivä, sitten siellä ruvetaan tekemään sijoituksia ja sitten ruvetaan irtaantumaan [haastateltava piirtää paperille aikajanakäyrän], niin se tarkoittaa, että jos sä teet tossa kohtaa esimerkiksi sijoituksen [haastateltava osoittaa aikajanakäyrän puoltaväliä] niin sun pitäis päästä siitä alle viiden vuoden sisällä ulos. Nää on huomattavan lyhyitä

jäniteitä minkään uuden innovaation kehittämiseksi ja viemiseksi markkinoille. (Haastateltava C)

Pääomasijoittajien hyöty sijoittamisesta tulee kohdeyrityksen arvonnousun kautta. Ennen sijoittamista kohdeyritykseen pääomasijoittajien on siis varmistuttava sen mahdollisuuksista nostaa arvoaan. Yrityksestä tarkastetaan sen kannattavuus, kasvumahdollisuudet, tuotto-odotukset, liiketoiminnan jatkuvuus ja että yrityksen näkymät ovat yleisesti hyvät.

Venture capitalisti saa oikeastaan sen tuottonsa lähinnä sen kohdeyrityksen kasvun kautta. Jos se kohdeyritys ei kasva, niin sen mitä sinne pistää sisään, niin sen ehkä hätäisesti saa takaisin miinus korot, että ettei se semmonen toiminta tuota mitään. (...) Jos ei ole kohteella kasvua, niin silloin se ei ole venture capitalistin kohde. (Haastateltava C)

Eli katotaan, että siinä on tulevaisuutta, sillä on jatkuvuutta, sillä on kasvavat markkinat ja sillä on kysyntää. (...) ollaan kyllä lähdetty siitä, että se kassavirtakaan ei tarvitse olla positiivinen, mutta ne näkymät pitää olla hyvät. (Haastateltava D)

Prosessi, jossa markkinakohtaista ja yritys kohtaista informaatiota yhdistellään potentiaalisen sijoituskohteen kokonaistilanteen arvioimiseksi kutsutaan yleisesti Due Diligence:ksi eli DD:ksi. DD:ssä tarkastetaan myös ns. saniteettitekijät eli pienet asiat, jotka pitää olla kunnossa, kuten esimerkiksi tarkastelunkestävä yritysrekisteri.

Tehdään toimialaselvitys kilpailutilanteesta, kasvunäkymistä ja sitten yritysselvitys. Eli sekä toimiala, että kohdeyritys katsotaan läpi. (...) sen kannattavuus, johdoto, johdon kyky, kaiken kaikkiaan tämmöinen oikein perusteellinen Due Diligence yhtiöstä. (Haastateltava B)

... katotaan, ettei siellä ole mitään mörköjä kaapissa (...) että rekisterin pitää olla puhdas, että ei saa olla konkurssia tai väärinkäytöksiä tai mitään tällä henkilöllä kun pyörittää sitä. (Haastateltava D)

Alkuvaiheen tarkastuksiin kuuluu myös arviointi tulevista Exit-mahdollisuuksista sijoitusperspektiivin lopussa. Pääomasijoittajan tuotto omistajuudesta realisoituu vasta, kun omistus on myyty esimerkiksi yritykselle, teolliselle sijoittajalle tai pörssilistautumisen kautta avoimille markkinoille.

Yrityksellä tulee siis olla asema markkinoilla ja sillä tulee olla kasvunäkemyksiä. Kasvussa tulee myös olla mahdollisuus jonkinasteiseen kulmakertoimen muutokseen. Sijoittaminen entisen tekemiseen ei ole pääomasijoittajalle mielenkiintoista. Innovatiivinen tuote tai jonkinasteinen uutuus ovat lähtökohtia teknologiayrityksiin sijoitettaessa.

Siinä pitää olla selkeä kilpailuetu ja sen pitää olla uusi idea tai ainakin, sanotaan niin kuin englantilaisella termillä, että pitää olla joku non-linearship (...) Että me ei lähdetä siihen, että se vaan jatkuisi eteenpäin. Että mihinkään kauan sitten keksittyyn ja jossa on jo muita pelureita ja muita, niin ei me semmoseen lähdetä. (Haastateltava A)

Monesti teollisten uutuustuotteiden tai innovatiivisten teknologioiden markkinat voivat olla ns. niche markkinoita, joissa suuren kasvun saavuttaminen voi olla mahdollista, mutta joiden kokonaisarvo on kuitenkin melko pieni. Kasvu, jota pääomasijoittajat hakevat ei välttämättä ole saavutettavissa ainoastaan Suomen kokoisesta maasta. Yksi yhteinen tärkeä vaatimus potentiaalisille sijoituskohteille onkin sijoituskohteen kansainvälinen bisnes tai ainakin kansainvälistymisen mahdollisuus.

Eli se skaalautuvuus pitää olla ja yleensä se tarkoittaa sitä, että se pitää skaalautua kansainvälisesti, koska Suomessa ei mahdu skaalautumaan mun mielestä riittävästi. (Haastateltava A)

Sen pitää olla kansainvälistä bisnestä. Että se ei ole kotimarkkinaa palvelevaa vaan, vaan sillä saattaa olla muuallakin mahdollisuuksia. (Haastateltava D)

Kilpailukykyisen yhtiön pitää pystyä toimimaan niillä markkinoilla, missä kasvua on ja olla etabloitunut sinne. (Haastateltava B)

Sijoituksen tulevaisuus riippuu pääomasijoittajien näkökulmasta hyvin paljolti yrityksen johdon ja henkilöstön kyvyistä. Johdon tulee olla yrittäjähenkistä ja yrityksen eri osa-alueiden erityistietojen ja -taitojen vaatimukseen pitää pystyä vastaamaan. Erityisen tärkeää yritykselle on myyntihenkilötoimintajohtaja, joka on sitoutettu yritykseen. Pääomasijoittajat ottavat lähtökohdaksi vahvistaa yrityksen osaamista sen tarvitsemilla aluilla, mutta osaava johtotiimi on tärkeä tekijä jo alkuvaiheessa.

Siellä pitää olla yrittäjä. Ja siellä pitää olla energiaa. Siellä pitää olla draivia. Sen pitää olla itsenäinen, nopea, tekee paljon töitä, älykäs ja sen pitää olla hyvä johtaja. (Haastateltava A)

Sitten tämä management team on tietenkin se pää, oikeastaan se pääasia (...) ja nimenomaan tiimi, koska ei siellä, ei se riitä, että siellä on joku yksi hyvä kaveri, hyvä tyyppi. Sen yhtiön täytyy toimia, yhtiössä tarvitaan erilaisia osaamisalueita ja kompetensseja ja näin ollen siellä pitää olla kunnan tiimi. (Haastateltava C)

Pääomasijoittajien aktiivinen kohdeyrityksen hallinnointi yhdistettynä vaatimuksiin kohdeyrityksen johdon ominaisuuksista luo mahdollisen konfliktin aiheen. Kohdeyrityksen johdolta odotetaan vahvaa henkilökohtaista näkemystä ja tahtotilaa, mutta hänen pitäisi myös pystyä mukautumaan pääomasijoittajien vaatimiin muutoksiin. Pääomasijoittajien näkökulmasta toimitusjohtajan ja alkuperäisten omistajien “kuningasmentaliteetti” on riski sijoituksen toteutumisen kannalta. Heidän on pystyttävä luopumaan osasta vastuitaan ja ymmärrettävä kasvun ja strategioiden uudistamisen tuomat muutokset yrityksessä.

(...) jos me lähdetään kasvamaan, sinne tuodaan jostain muualta kokeneita liiketoiminnan vetäjiä ja siinä pitää pystyä tekeen yhdessä töitä ja mun mielestä siinä se suurin haaste on, että saat, moni kovan draivin omaavista yrittäjistä on tottunut olemaan tällasia kuninkaita siinä firmassa ja sitten, kun me haluttaisiki yhdistää kaksi firmaa, niin siitä ei tule yhtään mitään, koska ne ei yksinkertaisesti vaan ole tottunut tekemään yhteistyössä. (Haastateltava A)

Vaikka pääomasijoitusta hakevat yritykset yleisesti tietävät sijoituksen ehdot sijoitusta hakiessaan, ovat useat neuvottelut kaatuneet alkuperäisten omistajien kykenemättömyyteen luopua pääomasijoituksen vaatimasta vaikutusvallasta tai muista henkilökemiallisista syistä.

3.2.2 Osallistuminen

Vastineeksi oman pääoman ehtoiseksi rahoitukselle pääomasijoittajat vaativat vastineeksi vaikutusvaltaa yrityksessä. Lähtökohtaisesti tämä tarkoittaa ainakin paikkaa yhtiön hallituksessa, mutta mahdollisesti myös osallistumista johtoryhmien työskentelyyn. Oman

hallituspaikkansa lisäksi tai sijasta pääomasijoittajat voivat haluta oikeuden nimittää hallitukseen asiantuntijajäseniä.

(...) vähintään meillä on aina yksi hallituspaikka, jonka kautta me pyrimme vaikuttamaan sen yhtiön kehitykseen. Mutta kyllä meillä sitten monessa tapauksessa on nyt sitten aika paljonkin sanavaltaa. Meillä on joissakin tapauksissa myös enemmistön myöskin osakekannasta, jolloinka voidaan sanoa, että me olemme tietyllä tavalla yrittäjiä. (Haastateltava C)

Mehän ei aina itse istuta hallituksessa puheenjohtajina eikä esimiehinä vaan joskus me sit otetaan, jos nyt on mielenkiintoinen ala ja saatetaan siihen löytää hyvä asiantuntija, voidaan ottaa täydentävänä hallitukseen näitä asiantuntijajäseniä. (Haastateltava D)

Hallitustyön kautta ja muutenkin yrityksessä toimiessaan pääomasijoittaja pyrkii tukemaan johtoa ja tuomaan oman osaamisensa yrityksen kehityksen ja kasvun avuksi. Hyvin tärkeä osa-alue pääomasijoittajan työssä on kohdeyritysten toimitusjohtajien sparraus ja tukeminen.

Mää käyn siellä 12 kertaa vuodessa keskustelemassa toimitusjohtajan kanssa. Mä käyn siellä 10 kertaa vuodessa hallituksen kokouksissa. (...) Plus sitten muut yhteydenotot ja jatkuva puhelinyhteydenpito. (...) tuon omaa kokemusta ja osaamista siihen. (Haastateltava D)

... melkein päivittäin puhelimitse ollaan yhteydessä niihin ja etsimme yhteisiä ratkaisuja, sparraamme sitä toimivaa johtoa ja yritämme yhdessä löytää uusia kehityssuuntia, strategioita, tapoja toimia. (Haastateltava C)

Johdon tukeminen voi tarkoittaa myös sen vahvistamista. Pääomasijoittajat täydentävät yrityksen johtoa tai henkilökuntaa niiltä osin kuin he näkevät tarpeelliseksi suunnitellun kasvun ja kehityksen saavuttamiseksi.

... kun ruvetaan yhtiötä tarkemmin selvittämään, luodaan sille uusi strategia, uusi kasvustrategia niin todetaan, että yhtiön johdon kyvyt ei välttämättä riitä. (...) joudutaan täydentämään talouspuolta, vahva talousjohtaja, hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, tiedotusta joudutaan kehittämään. Usein yrityksen kansainvälistymisen aste ei ole riittävä, että joudutaan hankkimaan semmosta johtoa, jolla on riittävä kansainvälinen kokemus. (Haastateltava B)

Kyllä se on osa tätä, selvästi tätä työtä. Kehittää sen yhtiön henkilöstöä ja osaamista siihen suuntaan, että nämä yhtiön strategia olis mahdollista toteuttaa. Kyllä se pitää sisällään erilaisia koulutusjuttujen järjestämisiä, henkilöiden vaihtamisia, sopivien henkilöiden, henkilöprofiilien etsimisiä, tällasia asioita. (Haastateltava C)

Pääomasijoittajan mukaan tulo tarkoittaa yleensä kohdeyrityksen organisaation ja strategian tarkastamista tai jopa uudelleen määrittämistä. Osallistumisellaan ja vaikutusvallallaan pääomasijoittajat haluavat varmistua, että kohdeyritys todellakin pystyy tuottamaan sen kasvun ja arvonnousun, joka tavoitteeksi määritellään.

... mikä me tehdään heti alkuunsa niin on, me luodaan yhtiölle uusi strategia eli kasvuun tähtäävä strategia, johon yritysjohto osallistuu. Ja sen jälkeen, kun tää strategia on luotu, niin sitten päätetään, että minkälainen organisaatio yhtiölle tarvitaan, jotta se pystyy kasvustrategiansa toteuttamaan. (Haastateltava B)

Sitten on joitakin asioita, joita voidaan siinä matkan varrella kehittää ja panna kuntoon ja sitä työtähän me koko ajan tehdään. Me kehitetään organisaatiota ja muutetaan sitä yhtiön strategioita ja tehdään investointeja ja kehitetään kohdetta sopivammaksi. (Haastateltava C)

Yleensä yrityksessä tehtävät suuret muutokset sijoittuvat sijoitussuhteen alkuvaiheeseen, jolloin yrityksen arvonnousun mahdollistamiseksi suunniteltu organisaatio miehitetään. Vaikka strategia ja henkilöstömuutokset voivat alkuperäisestä yrittäjästä tuntua valanastukselta, ymmärtävät he kuitenkin niiden tarkoituksen. Kasvuun tähtäävät toimenpiteet nähdään tarpeelliseksi ja yrityksen kannalta tärkeäksi. Haastateltava B sanoo henkilöiden reaktioista: "Yleensä aika innostunutta, että kun kaikki ymmärtää sen, että nyt lähdetään kasvamaan ja kehittämään."

Yksi näkemys pääomasijoittajan osallistumisesta kohdeyritykseensä on myös heidän läsnäolonsa näyttäminen koko yritykselle. Ulkopuolinen valtaa käyttävä rahoittaja voi luoda epävarmuuden tunnetta henkilöstössä ja johtaa erilaisiin henkilökemiallisiin ongelmiin. "Kasvojen antaminen omistukselle" luo johtoon ja henkilökuntaan uskoa pääomasijoittajaan.

... annetaan sille omistamiselle kasvoja vähäsen, että se ei ole semmonen etäinen etelän mies. Että esimerkiksi näissä firmoissa, missä mä oon ja muutama muukin kollega soveltaa niin, että kun on näitä henkilökunnan tiedotustilaisuuksia, pyritään olemaan ainakin kaksi kertaa vuodessa niissä läsnä eli kerrotaan hallituksen puheenjohtajan näkemys, mitä on tapahtunut ja terveiset ja näin päin pois, että se ei ole kasvotonta se toiminta. (Haastateltava D)

Puhtaan tukemisen ja osaamisen antamisen lisäksi on pääomasijoittajan osallistuminen myös heidän oman sijoituksensa valvontaa. Pääomasijoittajat perustava sijoituspäätöksensä tiettyihin tulevaisuudennäkymiin ja yrityksen piirteisiin. Pääomasijoittajien osallistuminen varmistaa sen, että nämä näkymät ja piirteet eivät muutu heidän tietämättään ja että heidän rahansa menevät tarkoitettuun käyttöön.

Ainut vakuus on se yrityksen menestys ja silloin kyllä meidän ihan primääritehtävä on valvoa ainakin sitä, miten niitä rahoja käytetään, mutta siinä kohden myöskin osallistua siihen, että tietyt strategiset linjaukset on oikeita, ne on sen mukaisia, mitä me ollaan silloin todettu, kun me ollaan lähetty tähän sijoittamaan tähän yhtiöön. (Haastateltava D)

3.2.3 Verkostot

Pääomasijoittajien omat verkostot ovat hyvin laajoja. Verkostot käsite kuvaa pääomasijoittajan ympäristössä hyvin paljolti henkilöiden välisiä kontakteja. Toiminnan kautta tulevat henkilöstöverkostot ovat yksi tärkeä tulos pääomasijoittajan työn hyvästä suorittamisesta.

Meillä on aika suuri verkosto tullut tässä maassa ja Skandinaviassa. Meillä on aika paljon kontakteja ja sitä kautta tiedämme hyviä henkilöitä, jotka sopivat tiettyihin, tiettyntyyppisiin asioihin... (Haastateltava C)

Me ollaan itse rakennettu niin kuin henkilötasolla, että meillä on helppo keskustella, me tunnetaan niitä ihmisiä, pystytään viemään asioita eteen. (Haastateltava D)

Useiden kohdeyritysten toimintaan osallistuminen on mahdollistanut pääomasijoittajille

paljon yhteyksiä eri erikoisosaamisia osaaviin ihmisiin. Vaikka kohdeyritysten välillä ei suoranaisesti ole pääomasijoittajien mahdollistamia verkostosuhteita muuta kuin mahdollisesti liiketoimintapohjalta, pystyy pääomasijoittaja yhdistämään osaavia henkilöitä siinä toivossa, että he pystyvät löytämään yhteisen sävelen ja hyödyntämään toistensa erikoisosaamisia.

(...) järjestetäänhan me tämmöstä kohdeyritysten johtajien tapaamisia vuosittain useampia, jolloin me pyritään tuomaan heitä yhteen. Ja totta kai niin kerrotaan siitä, mitä muut yhtiöt tekevät ja semmosta niin kuin normaalin hallitustyöskentelyn osalta, niin useinhan sieltä tulee sitten esiin sitä, että joku yhtiö on tehnyt jotakin, josta on hyötyä toiselle ja totta kai niistä kerrotaan. Mutta sen jälkeen se on sitten yrityksen johdon asia, että mitenkä lähtevät viemään sitä eteenpäin. (Haastateltava B)

Kyllä me sillain [linkitetään kohdeyritysten henkilöitä] tehdään aika paljon, että jos on mahdollista. Mutta ei siinäkään saa olla mitään pakkotoimenpiteitä, että sen pitää olla järkevää kummallekin osapuolelle. (...) todetaan, että "ota semmoseen kaveriin yhteyttä siellä ja keskustele sen kanssa". Mutta siinä tekis kardinaalivirheen, jos sanois "ja sitten myöskin tilaat siltä". (Haastateltava D)

Laki- ja finanssiosaaminen sekä erinäiset konsultit ovat tärkeä osa sijoitussopimusten laadintaa ja kehittyvän yhtiön toimintaa. Tätä osaamista pääomasijoittajat voivat tarjota vakiintuneiden verkostojensa kautta tai "talon puolesta" niin kuin kaksi haastateltavaa kertoi. Tarpeen vaatiessa osaamista haetaan myös talon ulkopuolelta.

Mehän käytetään hyvinkin paljon yhteistyökumppaneita. Lakiasiantoimistoja sopimusneuvotteluissa, tilintarkastustoimistoja, konsultteja. Se on aika laaja tietenkin se verkko. (...) joka casessa sitten aina tapauskohtaisesti päätetään, että mikä lakiasiantoimisto otetaan, mikä tilintarkasta ja jos tarvitaan konsultteja, niin mikä konsultti siihen otetaan sitten. (Haastateltava B)

Yhteydet toisiin pääomasijoittajiin ja muihin rahoittajiin ovat myös oleellinen verkosto. Pääomasijoittajien yhteistyö ilmenee juuri sijoitusten syndikoinnissa, jolloin useampi pääomasijoittaja tekee yhteisiä sijoituksia yksilöllisen riskin pienentämiseksi tai tarvittavan sijoitussumman kasaan saamiseksi. Tämä tapahtuu sulassa sovussa sopimusten mukaan. Jokainen pääomasijoittaja tuo mukanaan omaa erityisosaamista, jolloin kokoonpano on toisiaan täydentävä. Pääomasijoittajien toimintakentällä kilpailua on koettu vaihte-

levin astein ja syndikoinnin on nähty vähentyneen aikaisemmasta. Kilpailua tosin pienentää pääomasijoittajien erikoistumiset ja mahdolliset alueelliset preferenssit.

Nythän markkinoilla on paljon kilpailua ja on paljon rahastoja, on paljon hallinnointiyhtiöitä ja me haetaan nyt enemmän sitten tämmöseen nicheen, mihkä me sijoitetaan... (Haastateltava D)

Totta kai välillä voi olla kilpailua, mutta mehän ei olla, mä kokisi sitä niin kuin, että meillä olisi suora kilpailutilanne vaan me ollaan kaikki tekemässä menestyksekkäitä sijoituksia. Totta kai voi joissain yksittäisissä tapauksissa olla kilpailutilanne, mutta se on luonnollista. (Haastateltava A)

Ja aikaisemminhan tässä oli sellanen tapa, että syndikoitiin aika paljon ja oltiin niin kuin, eri pääomasijoittajat oli samassa kohteessa sijoittajana. Nykyään se on pikkaisen vähemmän vallalla sellanen syndikointi (...) Mutta kaiken kaikkiaan ei [ole kovaa kilpailua]. Oikeastaan jokainen on vähän niin kuin erikoistunut oman tyypisiin asioihin. (Haastateltava C)

Kohdeyritysten kansainvälistymisen kautta myös pääomasijoittajilla on tarve kansainvälisiin partnereihin. Toimiminen oman maantieteellisen alueensa ulkopuolella voi olla hankalaa jo ihan etäisyyksien vuoksikin. Kunkin maan alueelliset toimijat ovat paremmin perillä sen alueen ominaispiirteistä.

(...) kyllä tää verkosto ulottuu tuonne Amerikkaan saakka, että tää on kansainvälistä toimintaa, pääomasijoittaminen. Vaikkakin se aktiivisin alue on se oma geografinen alue. (Haastateltava C)

3.3 Pääomasijoittajan ja yrityksen suhde

3.3.1 Yritykseltä pääomasijoittajalle: kokemus

Toiminta eri kohdeyrityksissä tuo ammattiosaamista ja markkinoiden tuntemusta pääomasijoittajille. Jokainen ongelma ja sen parissa työskentely kehittää niin pääomasijoittajan kuin pääomasijoitusyhtiönkin tietoa ja osaamista.

Että totta kai niistä pyritään sitten aina oppii, sanotaanko nyt tavallaan semmosta tietopankkia, jotain, missä on kaikista markkinoista ja bisneksestä (...) sä keräät sitä, niin sitten siihen samaan frameworkkiin ja sitten siellä on näit uusia caseja, joita voi etsiä, että siinä mielessä tää on jatkuvaa oppimista bisneksen suhteen. (Haastateltava A)

(...) edelleen tänä päivänä, kun mä oon noiden hyvien toimitusjohtajien kanssa keskusteltu, niin kyllä mä opin sieltä ihan yhtä paljon, varmaan joskus enemmänkin kuin se toimitusjohtaja. (Haastateltava D)

Varsinaiset vaikutukset pääomasijoittajien omaan toimintaan ovat ilmeisen vähäisiä. Pääomasijoittajilla voi olla melko standardimalliksi kehittynyt sijoituskohteiden arviointiprosessi, johon tietysti eri henkilöt tuovat omat erityistaitonsa ja kokemuksensa. Kohdeyrityksistä tuleva kokemus on paremminkin hionut kuin muuttanut sitä. Oppiminen ja kokemuksen saanti ovat myös hyvin henkilökohtaisia tapahtumia. Henkilökohtaisen oppimisen muuttaminen koko yhtiön oppimiseksi vaatii toimenpiteitä tiedon jakamiseksi. Opittua voidaan jakaa informaalisti kollegojen kesken tai formaalisti sisäisissä koulutuslaisuuksissa.

(...) tää tämmöinen haltuunotto-prosessi niin se on vuosien aikana kehittynyt ja hionutun ja siitä on ruvennut tulemaan tämmöinen aika standardimalli ja omassa sisäisessä koulutuksessa me käydään caseja ja kokemuksia ja sillä tavalla niin jaetaan kokemuksia toinen toisellemme. (Haastateltava B)

Tietenkin tässä on tietynlaista ammattiosaamista kertynyt ja se on sillä tavalla ehkä hionut meidän toimintaa tiettyyn suuntaan, että nyt, kun on toimittu tietyillä teollisuusalueilla, niin ollaan tietenkin opittu tuntemaan niitä teollisuusaloja ja nopeammin näkemään sitten, että mikä kannattaa ja mikä ei. (Haastateltava C)

On yrityskohtaisia tapauksia, jossa on havaittu, että on hyviä Best Practice:ja ja me ollaan siirretty sitten niitä eteenpäin (...) sitten vaihetaan aika paljon kollegoille myös kokemusta siitä, että mitä ympärillä tapahtuu (Haastateltava D)

3.3.2 Pääomasijoittajalta yritykselle: kontrolli

Pääomasijoittajan mukaan tulo merkitsee jonkinasteisia muutoksia yritykseen tai yrityksen toimintatapoihin. Monesti strategiat ja toimintatavat ajatellaan uudestaan ja niitä tar-

kistetaan ajan kuluessa. Tämä voi vaatia johdon vahvistamista ja jopa vaihtoa. Päänäkökulma kohdeyrityksen kontrollointiin on strategian toteutuksen valvominen ja yhtiön rai-teilla pitäminen.

(...) kun on voimakastahtoisia keksijöitä tai yrittäjiä, jotka ei välttämättä näe sitä yhtiön kokonaiskuvaa tai sitä bisnestä kokonaisuutena, niin ne liian voimakkaasti ajaa jotain tiettyjä esimerkiksi tuotekehitysasioita ja keksivät aina uusia tuotteita ja unohtavat, että sen firman pitää elääkin ja niillä vanhoilla tuotteilla pitää ruveta tekemään rahaa, jotta on varaa kehittää sitten eteenpäin. (...) siellä on tällainen ehkä liian korkean profiilin yrittäjä tai keksijä tai joku tällanen, jolla ei ole selvästikään liiketoimintakokemusta. (Haastateltava C)

Pääasiassa pääomasijoittaja kontrolloi kohdeyritystä kontrolloimalla sen toimitusjohtajaa. Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen luottamus pitää olla kunnossa, jotta toiminta olisi järkevällä pohjalla.

Se vanha totuus, että niin kauan, kun toimitusjohtaja on toimitusjohtaja se nauttii hallituksen täyttä luottamusta. Siinä ei ole semmosta, että se nauttii vain 50 % luottamusta, koska semmosta asentoa ei ole. Jos se menee siihen, että ruvetaan epäilemään toimitusjohtajaa, että se ei ole enää pätevä tehtävissään tai oikea mies tai se ei pysty hallitsemaan koko kenttää, sitten täytyy miettiä, että kuka sitä vetää sitä firmaa. (Haastateltava D)

Toisaalta pääomasijoittajan pitää myös huolehtia toimitusjohtajan uskottavuudesta saadakseen omankin kontrollinsa välitettyä kohdeyritykseen. Pääomasijoittajan pitää pitää kiinni yrityksessä olevasta komentoketjusta eikä pyrkiä kontrolloimaan yritystä toimitusjohtajan ohi.

Mutta se, mikä on tässä aina muistettava, että toimitusjohtaja on kuitenkin se ylin toimeenpaneva henkilö siinä firmassa ja se raja on hieno. Sinne ei voi mennä muuta kuin äärimmäisen varovasti, koska äkkiä sä lyöt toimitusjohtajalta niin sanotusti hampaat suusta. (...) kaikki menee aina toimitusjohtajan kautta ja se pitää osoittaa myöskin sille henkilökunnalle, että toimitusjohtaja on se kun päättää ja nauttii enemmän kuin tarvittavaa luottamusta hallitukselta. (Haastateltava D)

Henkilöstön muutokset eivät ole lähtökohta pääomasijoittajan näkökulmasta, vaan tarkoitus on varmistaa kohdeyrityksen osaamista menestyksen mahdollistamiseksi. Eri firmat

tarvitsevat eri määrän muutoksia, mutta yleensä nuoret yritykset vaativat enemmän toimia kuin pitkäikäisemmät. ”(...) voi sanoa semmoisen nyrkkisäännön, että mitä nuoremasta yrityksestä on kysymys, niin sitä enemmän siellä on tehtävää. (Haastateltava C).”

Pääomasijoittajien oman osaamisensa tuominen ja päätöksenteon kehittäminen tasapainottavat yhtiön eri osaamisalueet. Vahva teknologinenkaan osaaminen ei korvaa bisnesosaamisen puutetta, jota menestyvä yritys tarvitsee. Tästä esimerkkinä ”propellihattuyrittäjä”:

Tämmönen propellihattuyrittäjä niin ei yleensä edusta tämmöistä osaamista, niin kuin firmaosaamista. Se voi edustaa sen tuoteosaamista tai tuotekehitysoosaamista, mutta ei niin kuin... Me haluamme tämmöisiä firmoja ja menestystarinoita emmekä jonkun tietyn teknologian, jonkun ruudin keksimistä. (Haastateltava C)

Pääomasijoittajien kontrolli perustuu heidän osallisuudestaan hallitustyöskentelyyn ja sitä kautta strategiaihin, mutta joskus he joutuvat vaikuttamaan hyvinkin syvälle kohdeyrityksen toimintaan, operatiivista toimintaakin liippaavissa seikoissa - ainakin liittyen nuorempiin yrityksiin.

(...) nämä nuoremmat yhtiöt, niin kyllä siellä pitää olla kehittämässä ihan hallintojärjestelmistä lähtien, rekrytoida uusia ihmisiä ja vaihtaa henkilöitä ja ihan päivittäin melkein operatiivisessa hommassa olla mukana. (Haastateltava C)

3.3.3 Kommunikaatio

Pääomasijoittajan vaikutus yritykseen perustuu pitkälti hänen asemaansa yhtiön hallituksessa. Varsinainen kommunikaatio pääomasijoittajan ja yrityksen välillä tapahtuu yleensä kokousten ja toimitusjohtajan kautta. Lisäksi pääomasijoittaja käy neuvotteluja yrityksen muiden sidosryhmien, kuten muiden omistajien kanssa. Kokoukset, neuvottelut ja erilaiset tilaisuudet ovat osoitus formaalista kommunikaatiosta pääomasijoittajan ja kohdeyrityksen välillä.

Meillä on tietyt tavat miten me toimitaan, niin kuin mä sanoin, että meillä on tämän hallituksen vuosikierto eli se 8 kokousta - 10 kokousta. Niihin pitää sisältyä strategiakokous, niihin pitää sisältyä budjettikokous, niihin pitää sisältyä aivoriihi. (Haastateltava D)

Toimitusjohtajan osalta kommunikaatio voi olla toisaalta hyvin vapaata ja informaalialla. Tässä suhteessa toimitusjohtajan ja pääomasijoittajan roolijako on oltava selvä. Hallitus valvoo ja ohjaa toimitusjohtajaa, joka puolestaan kommunikoi yrityksen suuntaan. Molempien on ymmärrettävä, mikä on heidän omansa sekä toisen tehtävä kussakin tilanteessa.

Kyllähän tietysti tää lähtökohtana on kaikessa ihmisten välisessä työelämässä on, että kemiat pelaa, että saadaan semmonen ymmärtämys siitä roolijaosta, että toinen sparraa, toinen tekee ja sen kunnioituksen pitää olla molemminpuolista. (...) Kyllä se täytyy olla molemminpuolinen usko siihen, että kumpikin on oikeassa paikassa. (Haastateltava D)

Osataan henkilökemioiden toimivuus vaikuttaa paljon sijoitussuhteeseen. Tärkeä pohja kanssakäymisille on molemminpuolinen kunnioitus ja avoin suhtautuminen. Luottamus toistensa kykyihin mahdollistaa hedelmälliset keskustelut ja aidon kommunikoinnin. Jotta keskustelusta olisi hyödyllinen on molempien oltava siihen valmis.

Että tää, kun tää on yhteiselämää, tän firman kehittämistä siitä hetkestä, sijoitushetkestä eteenpäin (...) silloin ollaan suunnilleen samalla puolella pöytää ja ainoa päämäärä on kehittää sitä yhtiötä ja silloin on tärkeätä, että puhalletaan tietyllä tavalla samaan hiileen ja ne intressit nähdään samansuuntaisina sillä tavalla, että ainoa - tai pääasiallinen - intressi on se firman kehittäminen kasvuun ja markkinoille, kansainvälisille markkinoille. Ja silloin tietenkin se henkilökemia on tärkeä, että se toimii yrittäjien ja rahoittajien välillä. (Haastateltava C)

Siinä on nyt sit tärkeätä tietenkin, että just, mihin viittasin tässä yrittäjäpuolella, että se kaveri on sit sen tyyppinen, että siitä syntyy se dialogi. Että jos se on liian omapäinen ja omatoiminen ja muuta, että se ei pääse syntymään, niin se on iso ongelma. (...) Jos ei pysty luottamaan, niin sit ei toimi ollenkaan. (Haastateltava A)

Se pitää olla kaksisuuntainen tie ja sieltä pitää lähteä kummankin tyytyväisenä, että tää oli hyvä keskustelu, eikä sillain, että mitä se tuli vinoileen ja oikoon muu tänne. (Haastateltava D)

Ongelmia dialogin muodostumisessa voi tuottaa pääomasijoittajien ja muiden sidosryhmien erilaiset tavoitteet. Pääomasijoittajien omistuksen aikaperspektiivi eroaa yrittäjän ja mahdollisesti muiden omistajien perspektiivistä.

Sulla on yksi dialogi sen yrittäjän kanssa ja yksi on toisten omistajien kanssa. Jos on kovin erinäköiset, että toinen haluaa nopeasti pois ja he haluais satsata lisää rahaa ja toinen haluaa, että nyt tästä tehdään maailmanlaajuinen menestystarina ja voidaan laittaa muutama miljoona lisää (...) että kyllähän tässä jatkuvaa semmosta neuvottelua käydään ja käden vääntöä (...) jos miettii muihin perus ison firman juttuihin niin sulla on niin kuin hallitus, sää ostat firman ja se on sit sun ja sitten mietitään vaan liiketoimintaa, mutta tässä joudutaan koko ajan miettimään niitten muitten omistajien kanssa sopimista. (Haastateltava A)

(...) samaan aikaan, kun yritetään taistella siitä, että saadaan asiakkaita, niin samaan aikaan mietitään rahoitusta ja taistellaan sitten siitä, että millä ehdoilla, mitä, kuka laittaa. (...) Että just rahoituksen ja bisneksen yhteensovittaminen, että sä osaat niin kuin saman kokouksen aikana ensin tapellaan ja sitten vielä yhdessä kehittää. (Haastateltava A)

Varsinaisissa raportointijärjestelmissä on yleensä puutteita ja niiden kehitys on tärkeää yrityksen omaksikin hyväksi. Pääomasijoittajat voivat itse varmistaa oman tiedonsaantinsa, mutta yrityksen pitää myös itse tietää, mitä siellä tapahtuu. Pääomasijoittajat eivät varsinaisesti vaadi raportointia normaalien hallitukselle laadittavien raporttien lisäksi, vaan he aktiivisella hallinnoinnilla varmistavat tietojensa kattavuuden.

Meillä on aika kevyt raportointi, siis meidän fundille. Me varmistamme sen oman tilanteen tasalla pysymisen sillä, että me olemme siellä aktiivisesti mukana ja me tiedämme päivittäin, mitä siellä tapahtuu. (...) mutta kyllä olemme ollut kehittämässä näitä yhtiön raportointijärjestelmiä sellaisiksi, että se yhtiö itse mahdollisimman hyvin tietäisi, mitä yhtiössä tapahtuu. (Haastateltava C)

(...) kun on rajallisia resursseja, niin se on tietysti huono selitys, mutta kyllä se on ihan ymmärrettävää, että kaikki ei ole saatavilla eikä pystytä tekemään tilastointeja ja vastaavia yhtä hyvin, mutta kyllä se nyt aika hyvin saadaan, että kyllähän meidän hallituksen jäsenten täytyy kaivaa se tieto, jos me ei sitä saada. Mutta kyllä me ollaan rakennettu tällöinen meidän oma hallitusagenda, jota me noudatetaan, meidän oma raportointityökalu, jota me noudatetaan. Jokaisen firman on täytettävä se raportti säännönmukaisesti. (Haastateltava D)

Monesti taloudellisen informaation puute johtuu (pätevän) talousjohtajan puutteesta. Tämä on yksi asia, mihin pääomasijoittajat antavat yritykselle tukea.

(...) eihän sieltä ollenkaan saa sen näköistä tavaraa, mitä toivoisi saavan. (...) kysymyshän on aina siitä, että onko siellä hyvä CFO tai onko siellä ollenkaan CFO:ta. Monestihan siellä ei ole CFO:ta alkuvaiheessa. Ja sit, jos siellä on joku vuokralla oleva kirjanpitäjä, joka just ja just saa sen tilinpäätöksen kasaan, niin se ei varsinkaan sitten tämmösessä suunnittelussa ole mukana. (...) mutta kyllä se hyvä CFO, niin se pitäis olla. Sen pitäis osata budjetointi ja suunnittelu ja muu, että sen kanssa pystyy tekemään. (Haastateltava A)

3.4 Yritys- ja toimialatekijät

3.4.1 Yritysten menestystekijät

Metsäklusterissa liikkuvat tuotteet ovat yleensä hyvin räätälöityjä. Myyjän/valmistajan ja asiakkaan yhteistyö on tiiviimpää kuin muilla aloilla. Monikaan toimitus ei ole samanlainen vaan ne ovat tehty tietyille asiakkaalle sopivaksi juuri heidän konfiguraatioon. Tuotannon aikajänne on myös hyvin pitkä, jolloin yksittäisillä projekteilla ja kaupoilla on hyvin pitkälle sitovia vaikutuksia. Ainakin osittain tästä johtuen asiakassuhteiden tiiviys on metsäklusterin yrityksillä suurempaa kuin muilla aloilla.

(...) metsäalalla tällä hetkellä tää tämmöinen asiakkaan ja alihankkijan yhteistyön kiinteys on ehkä selvempää kuin monella muulla alalla ja monet päämiehet todella toivoo saavansa semmosia yhteistyökumppaneita, jotka pystyy kehittämään tuotteita ja toimintaa yhdessä heidän kanssaan, myöskin kansainvälisesti. (...) se asiakasläheisyys eli, että tuotteita on kehitetty yhdessä asiakkaan kanssa. (...) Se on ihan tämmöinen tiedostettu menestystekijä, johon satsataan ja rakennetaan. (Haastateltava B)

Tiiviistä ja pitkällisistä asiakassuhteista seuraa vaatimuksia valmistavan yrityksen kilpailukyvyyn tekijöille. Toimitusaikojen pitävyys, täsmällisyys sekä laatu ja hinta ovat menestystekijöitä joihin pitää ehdottomasti panostaa. Katkoksissa ja epäkohdissa ketjussa voi olla kauaskantoisia vaikutuksia.

(...) toimitusajat, toimitusaikojen pitävyys, täsmällisyys, laatu, hinta totta kai. Nää on näitä keskeisiä asioita. (...) tietysti jatkuvaa taistelua kustannusten pienentämiseksi ja kilpailukyvyyn kehittämiseksi. (Haastateltava B)

Kyllä se laatu ja toimituskyky elikkä toimituskyvyllä mä tarkoitan: pysyy aikataulussa, toimittaa sitä laatua, mitä on luvannutkin ja mihin pystyy ja sitten se, että on joustoja, voidaan todetakin, että toimitankin enemmän tai toimitan vähemmän tai katkastaan tosta toi poikki, niin ne on sellasia asioita, jotka on merkityksellisiä. (Haastateltava D)

Lähtökohta menestymiseen on kasvun mahdollistaminen uutta luomalla. Innovaatiopotentiaalia pitää löytyä. Oli kyse sitten tuoteinnovaatioista tai arvoketjujen muutoksista tärkeää on kuitenkin katsoa nykyisen ulkopuolelle ja nähdä, mitä tulevaisuus tarvitsee.

Kyllä se on se innovointi. Uusia tuotteita, uusia ratkaisuja, uusia toimintamalleja. Lähinnä nää kaksi ensimmäistä, uusia tuotteita ja uusia toteutusmalleja, niin ne on sieltä teknologiapuolelta, mutta sit on tää uusia toimintamalleja elikkä organisoidaan tuotanto ja toiminta erilailla. (Haastateltava D)

(...) mihin ollaan satsattu, niin on just tämmöset arvoketjun muutokset eli selkeästi jätettäis joku pala pois ja mietittäisi se tai sitten täysin uusien ominaisuuksien tuominen tai sitten tää ympäristö perspektiivi. Että niiden varaan me rakennetaan. (Haastateltava A)

Tehokkuuden pitää olla tavoite niin päivittäisessä resurssien käytössä kuin myös innovaatioiden hakemisessa. Yritysten tulee selvittää vahvuutensa ja panostaa niihin. Turhien rönkyjen karsiminen on oleellista, kun yritys pyrkii panostamaan osaamiseensa. Erikoistuminen ja fokusointi ovat tärkeitä tavoitteita kilpailuedun saavuttamisessa millä tahansa markkinoilla. Vahvan laadun tekeminen itse vaatii laajan tieto- ja taitopohjan sekä huomattavia resursseja eikä se tehokkuuden nimissä ole aina järkevää.

Tää vanha kolhoosiajattelu, että kaikki tehdään itse, niin se on menneisyydestä. Se et saa sillä tuottavuutta. Sä et kestä suhdannevaihteluja. Sä fokusoit väärin asioihin, kun rupeat taitaan peltiä ja hitsaan sitä. Vaan pitäis osata ostaa sitä alihankintana sitä, mikä ei kuulu sen fokusoidun piiriin. (Haastateltava D)

Kyllä lähes kaikissa yhtiöissä joudutaan aika tarkasti seuraamaan sitä kustannusrakennetta ja karsimaan turhia toimintoja tai kehittämään tuotevalikoimaa siihen suuntaan, että yhtiön kannattavuus kohenisi. Se tarkoittaa monessa tapauksessa rönsyjen karsimista, strategioiden muuttamista eri suuntaan ja erilaisia asioita. (Haastateltava C)

Fokusointi edellyttää usein oman alihankinnan kehittämistä, kun osa tuotannosta ulkoistetaan tai ostetaan aivan muualta. Vapautuneet resurssit voidaan keskittää yrityksen ydinosaamiseen ja sen suunnittelun lisäämiseen, joka puolestaan kasvattaa yrityksen itsenäisyyttä. Oman suunnittelun ja tuotekehityksen kasvattaminen vähentää yrityksen riippuvuutta verkostosta ja tekee siitä itsenäisemmän. Alihankinnan kehitys tekee myös samaa.

(...) suunnittelu, kaikkalainen suunnittelu, että kun puhutaan pk-sektorista, niin siellä on suunnitteluresurssit aika rajallisia ja siellä pitäisi lähteä siitä, että se oma suunnitteluosaaminen, se oma R&D olisi vahva, koska se tuo sitä itsenäisyyttä. Mutta se, että jos sä teet aina vaan piirustuksista ja toisen käskyläisenä, niin siinä käy niin kuin on käynyt Elcoteqille ja niin kuin kävi Perlokselle, että sää olet aika huonossa tilanteessa. (Haastateltava D)

Ratkaiseva tekijä kasvussa on pääomasijoittajien mielestä kansainvälistyminen. Kansainvälistymisen tarve nähdään niin pääomasijoittajien kriteerinä arvonnousun tavoittelussa, kuin teknologiayritysten asiakkaiden vaatimuksena: ”(...) jos asiakas toimii eripuolilla maailmaa, niin myöskin yhteistyökumppanin pitää pystyä siihen. (Haastateltava B)”. Pelkkien kotimarkkinoiden palveleminen ei riitä menestymisen takaamiseksi vaan laajemman asiakaspohjan hakeminen ulkomailta nähdään tarpeelliseksi.

Että se asiakas katoa täältä, se läheisyys katoa täältä ja sitten pitää olla mennä kauemmas kattomaan ja silloin se alihankkijan ja sen tavarantoimittajan pitää olla valmistautunut siihen, että se asiakas ei ole enää Suomessa, jonka kanssa keskustellaan, vaan se on muualla. Se osaaminen pitää, se vienti ja kansainvälistyminen pitää käynnistää pian. (Haastateltava D)

(...) tällainen kansainvälinen, miksikä sitä nyt sanotaan, global sourcing eli etsitään alihankkijoita, toimittajia eri puolilta maailmaa, jotta me pystytään myöskin palvelemaan meidän päämiestä parhaalla mahdollisella tavalla. Että kyllä tällainen kansainvälinen osto, hankinta tulee aina vaan tärkeämmäksi ja tärkeämmäksi. (Haastateltava B)

Niin kansainvälinen osaaminen kuin muukin yleinen liiketoimintaosaaminen on avainasemassa yrityksen menestymisessä. Osaamisen koulutus ja pätevien henkilöiden etsiminen on yksi haaste suomalaisille teknologiayrityksille. Samat säännöt, joihin on totuttu Suomen markkinoilla, eivät päde kansainvälisillä markkinoilla. Teknologinen osaaminen Suomessa on vahvaa, jopa niin vahvaa, että yrityksillä on taipumus panostaa siihen teknologiaan myynnin ja markkinoinnin kustannuksella

Kyllä mä sanoisin, että tää yleisen liiketoimintaosaamisen, yleinen liiketoimintaosaaminen on se, mikä vie firmaa eteenpäin ja vie firman markkinoille. Että se ei riitä, että on joku yksittäinen osaamisalue, joku hyvä tuote tai hyvä markkinointimies tai joku tällainen yksittäinen asia. (Haastateltava C)

(...) kyllähän aina on sanottu, että suomalaiset ei osaa markkinoida ja kyllä se varmaan on varsinkin tuolla konepajapuolella on, että se on se heikko puoli, kehityskohde. Että vois sanoa, että varmasti Suomessa ei ole semmosta aparaattia tai vempeltä, jota täällä ei pystyttäisi valmistaa tai kehittää, mutta sit sen myyminen on toinen asia, sen kaupallistaminen. Kaiken kaikkiaan semmonen bisnesshallinto, että osaa visioda ja nähdä, että miten tästä tehdään bisnes. Ne on liian paljon tuotepohjaisia yrityksiä, jotka vaan on keskittyneet tuotantoon eikä bisnekseen, joka on tärkeä osa sitä, että se kokonaisuus menestyy. (Haastateltava D)

Niin ylpeitäkö me olemmekin suomalaiset, että täällä on tätä suomalaista osaamista, niin ei se riitä näissä, kun yhtiöt kansainvälistyy, niin kyllä jokaisessa yrityksessä se jää siitä osaamisesta lähinnä kiinni. Rahaa on maailma pullollaan ja teknisiä ratkaisuja löytyy. Yleensä se on siitä erilaisesta osaamisesta kiinni. (Haastateltava C)

Osaaminen nähdään yleisesti hankittavan kokemuksen kautta. Markkinatuntemus ja kokemuksista oppiminen ovat oleellisia menestystekijöitä niin metsäklusterin yrityksille kuin muidenkin alojen yrityksille. Omakohtainen kokemus markkinoilta tuo enemmän oleellisen bisneslogiikan ymmärtämistä, kuin mitä koulutus voi tarjota.

Kullekin firmalle soveltuva bisneslogiikka, miten se jakelu tapahtuu, miten ne tuotteet liikkuu sinne markkinoille, niin se täytyy tietyllä tavalla ymmärtää ihan omakohtaisesti ja siihen täytyy niin kuin selkärankaan syöpyä sellanen liiketoimintamalli, jonka ymmärtää ja toimii sitten joka tilanteessa oikealla tavalla. (...) Että ilman semmosta omakohtaista kokemusta, kantapään kautta tapahtunutta kokemusta, niin ei varmaan pysty toimimaan tehokkaimmalla tavalla minkäänlaisessa jakeluketjussa. (Haastateltava C)

Parhaiten kokemus henkilöityy siihen yrittäjään, joka yrityksessä toimii ja luo toiminnan pohjan. Yrittäjäyys, yrittäjän kyvyt ja kova tahtotila ovat tärkeitä näkökulmia menestymisen tavoittelussa.

Kyllä se varmaan näissä pk-yrityksissä on se yrittäjäyys. Se on se hevonen, kun on pantu niitten rattaiden eteen, joka menee sitten lujaa. Että kyllä yrittäjäyys on mun mielestä edelleen iso voima, todella iso voima. (Haastateltava D)

(...) menestystekijähän näissä kaikissa on, että se pitää olla se markkinaidentifiointi, että se markkinaosaaminen ja sitten vaan kova, kova draivi. (Haastateltava D)

3.4.2 Kärkiyritysverkosto

Ison kärkiyrityksen kanssa toimiminen on haasteellista. Iso päämies luo pohjan volyymin kasvattamiseen, mutta luo myös riskejä yhtiön itsensä kehittämisen kannalta. Isommilla yrityksillä on yleensä tiukempi ostopolitiikka ja tällaiseen verkostoon pääseminen on hyvä testi liikeidean positiivisuudesta.

(...) ne on ehkä just semmosia testejä ja verkostoja, jotka on meille tärkeitä, koska siellä pystyy sitten testaamaan, että tuleeko näistä [tuotteista/teknologioista] todella globaaleja. (Haastateltava A)

Katotaan, miten yhtiössä toiminta kehittyy ja että asiakas on tyytyväinen ja kasvatetaan siitä sitten vähitellen. Ei ne yleensä kertarysäyksellä tapahdu, vaan asiakas pitää vakuuttaa siitä, että pystytään palvelemaan ja ollaan kilpailukykyisiä. (Haastateltava B)

Yrityksen jatkuvan menestyksen kannalta on oleellista, että asiakassuhteissa vallitsee tasapaino. Kokemus verkostomaisesta liiketoiminnasta ja tuntemus kärkiyritysten toimintatavoista auttaa välttämään konflikteja ja selviämään yllätyksellisistä tilanteista. Nykyhetkellä isommilla yrityksillä on pyrkimyksiä vähentämään toimittajiensa määrää ja lisäämään toimitettavien erien kokoa, mutta näin myös samalla syventämään yhteistyösuhteita. Tällöin luottamus on yhä tärkeämmässä roolissa kärkiyritysverkostossa.

Mä luulen, että täytyy olla oikea tasapaino, että eihän oikeastaan kukaan voi yhden asiakkaan varaan rakentaa vaan pitää olla riittävä määrä, ehkä puolenkymmentä tärkeätä ydinasiakasta ja sitten niin kuin pienempiä asiakkaita sen lisäksi. Ja näitä asiakassuhteita pitää sitten vaan yhdessä kehittää ja kasvattaa. (Haastateltava B)

(...) [ison firman kanssa toimiminen] normaalilla liiketaloudellisella toimintaperiaatteella ja tässä tulee taas se kokemus kuvaan mukaan, se liiketoimintakokemus ja se selkäytimessä oleva liiketoimintaosaaminen. (Haastateltava C)

(...) iso teollisuushan haluaa vähemmän tavarantoimittajia, se haluaa suurempia kokonaisuuksia ja se haluaa vähemmän kosketuspintaa alihankkijoihin. Sit niitten kanssa, joissa sillä on sitä kosketuspintaa, niin se on syvempää ja se on rakentavampaa. (Haastateltava D)

Verkosto ja kärkiyritysverkosto auttavat yrityksiä hyödyntämään omia ja toistensa resursseja tehokkaasti. Verkoston kautta avautuvat markkinat, asiakkuudet sekä mahdolliset ison yrityksen tai verkoston tarjoamat hankintaedut ovat merkittävä hyöty kasvuun pyrkivälle teknologiayritykselle. Niin kärkiyritykset kuin alihankkijatkin hyötyvät muodostuvista synergiaeduista.

(...) niillä [isot kärkiyritykset X, Y, Z] on semmonen kun preferred supplier systeemi. Eli, kun sä pääset siihen, siellä nyt ovet aukenee ja sä pääset esimerkiksi käyttämään heidän hankintaetujaan, niin kuin konsernitasolla, mitkä on aika huomattavia. Ne haluaa siirtää niitä etuja eteenpäin. Kyllä se on ihan toimiva systeemi. (Haastateltava D)

Varsinkin kehityspuolella hyödyt tulevat esiin yhteisen kehittämisen muodossa kärkiyrityksen ja alihankkijoiden kanssa. Innovaatioverkoston rakentaminen ja ns. open innovaation voivat tuoda huomattavia hyötyjä koko verkostolle. Verkoston yritysten välinen tiedon kulku ja teknologioiden jakaminen ovat tämän edellytyksiä ja monesti luottamuksen puute ja epävarmuus ovatkin innovaatioverkoston esteitä.

Kyllä pitäis olla semmosia, että sieltä tulee innovaatiota ja annetaan toiselle vastuuta siitä kehittämisestä ja kehitetään yhdessä. Mutta en mä tiedä onko se Suo-

messa niin paljon vaikeampaa kuin muualla, mutta ei se muuallakaan ihan niin toimi. Mutta onhan Suomessakin hyvä esimerkki X (...) Siinä on annettu tuotekehitysvastuuta ja kehitysvastuuta sille alihankkijalle. Se on aikamoinen luottamuksenosoitus. (Haastateltava D)

Mun mielestä tää on tulevaisuuden tapa tää, niin kuin isossa kuvassa menee täysin open innovation puolelle. (...) Ja se on mun mielestä tapa, miten jatkossa, että pitää ottaa enemmän riskejä tiedon kertomisessa ja saamisessa (...) Että ei pidä pelätä, mun mielestä just tää on tyypillistä, että ei pidä pelätä, että idea vuotaa vaan pitää vaan olla siinä mukana ja tehdä siitä jotain. Se, että jos sulla on joku idea ja sä pidät sitä siellä poterossas, niin sinne se sitten jää kanssa. (Haastateltava A)

Ison kärkiyrityksen rinnalla (tai alapuolella) toiminen voi kuitenkin olla huomattava rajoittava tekijä pienemmän yrityksen kasvuille. Kärkiyritys on verkostonsa vallankäyttäjät ja tämä ei aina ole verkoston muille yrityksille suotuisaa. Tiukka ostopolitiikka ja ajoittainen kilpailuttaminen hinnan alentamiseksi luovat haasteita verkoston alihankkijoille.

(...) jos ajattelee tämmöstä kasvavaa yritystä, niin ei sen oman edun mukaista ei ole niin, että se olisi yhdestä isosta asiakkaasta riippuvainen. Se on, oikeastaan se on vaarallinen tie, että lähtee esimerkiksi suuren samassa maassa olevan maailman suurimman toimijan vasalliksi, tietyllä tavalla. (Haastateltava C)

(...) mitä jokainen metsästää on, no, lähtökohtaisesti aina ikävä kyllä aina se hinta. Hinta, hinta, hinta. Että sen takia, että sillä on halpaa, niin me ollaan sen kanssa yhteistyössä. (...) he joskus joutuu pitämään yllä tätä kilpailua, että sanotaan, että he on sanonut, että te olette meidän ykköstoimittaja. Sit ne välillä aina toteaa, että no, me kokeiltiin vähän muualtakin, saatiin halvemmalla. Ne ei ymmärrä sitä, että totta kai ne saa halvemmalla, kun se yksi toimittaja, se yksittäistilaus, jotta se pääsee [verkostoon] sisään, sehän toimittaa sen vaikka omillaan. Tai miinuksella. (Haastateltava D)

Näissä tilanteissa teknologiayrityksen riippuvuus yhdestä isosta asiakkaasta voi koitua sille hyvinkin tuhoisaksi. Jos laajempaa asiakaspohjaa ei ole ja oma suunnittelu ja kehityskin on ollut riippuvaista kärkiyrityksestä tilanne voi olla kestämaton. Useasti kärkiyritys kehittää asiat itse ja antaa vain työn alemmaksi ketjussa. Tämä johtaa ketjun yritysten halvaantumiseen. Toisaalta alihankkijayrityksillä voi olla myös pelko oman teknologiansa valumisesta tai kaappauksesta kärkiyritykseen. Vaikka kärkiyritys näennäisesti tukee alihankkijoidensa oheisliiketoimintaa, voivat sen käytännön toimet olla päin vastaisia.

(...) se toimintaperiaate on sellanen, että täytyy tän firman tän kohdeyrityksen toiminta kehittää sellaseksi, että se ei ole riippuvainen semmosesta isosta. Että vaikka tämmönen iso yhtäkkiä häipyisi, niin se ei tuo mitään ylipääsemätöntä ongelmaa ja vaikeutta tälle kohdeyritykselle. (Haastateltava C)

Mutta nyt, kun tällä veturiyrityksellä on vähän kaksijakoinen rooli. Se tekee sen tuotekehityksen, mutta sitten se antaa sen työn toiselle. Se pitää sen toisen aika halvaantuneessa tilassa. Se vaan tekee työtä, mut ei se kehity eikä sen osaaminen siitä kartu. (Haastateltava D)

Kyllä siinä reuna-alueilla tapahtuu koko ajan ja se on tämmösen ison yrityksen stimuloiva vaikutus on selvästi näkyvissä. Mutta siinä on myöskin tämmönen negatiivinen puoli ja se on se, että tää iso yritys haluaa omia kaiken itselleen ja se tietyllä tavalla tahtomattaan estää sitä pientä yritystä kehittymästä siinä rinnalla. Vaikka se selvästi sanoo, että heille on edullista tällaista oheisliiketoimintaa siinä syntyy, mutta kuitenkin niin ihmisiähän hekin ovat ja kun se ei ole, joku asia ei ole keksitty siellä isossa yrityksessä, niin sitä ei arvosteta taikka jopa yritetään heittää kapuloita rattaisiin. (Haastateltava C)

Pääomasijoittajien panos verkoston ja verkostosuhteiden kehittämässä on paljolti oikeiden henkilöiden saattamista yhteen. Yritysten johtajien linkittely luo pohjaa yritysten yhteistyön kehittämälle liiketaloudelliselta pohjalta.

Me pidetään hyvin tiukasti kiinni siitä, että jokainen yhtiö on oma yksikkönsä. Usein on vielä niin, että kun meillä on monta eri rahastoa, niin meillä on eri rahat sijoittaneet eri yhtiöihin, jolloin ei ole mitään mahdollisuuttakaan lähteä niin kuin tekemään sen pidemmälle menevää yhteistyötä muuta kuin ihan puhtaalta bisnespohjalta. (Haastateltava B)

(...) järjestetäänhän me tämmöstä kohdeyritysten johtajien tapaamisia vuosittain useampia, jolloin me pyritään tuomaan heitä yhteen. (...) sen jälkeen se on sitten yrityksen johdon asia, että miten lähtevät viemään sitä eteenpäin. (Haastateltava B)

Pääomasijoittajan hyöty tässä asiassa onkin ns. normaalien kanavien ylittäminen. Yrityksissä on usein olemassa olevat kontaktipinnat ulkopuoliseen kanssakäymiseen toisten yritysten kanssa. Pääomasijoittaja voi kuitenkin vapaammin liikkua formaalien kanavien

ulkopuolella ja pystyy vaikuttamaan juuri niihin ihmisiin, joista kontaktien rakentaminen kussakin tapauksessa perimmiltään riippuu.

(...) tässä on vähän niin kuin neutraalimmassa maastossa (...) on paljon helpompi mennä soitteleen kelle tahansa, missä tahansa arvoketjussa, kuin se että mä olisin siinä business unitissa (...) siellä on jo olemassa olevat juoksuhaudat tavallaan: tää on toimittaja, tää on asiakas. Tästä niin kuin, tän kautta voi tulla vähän niin kuin sivusta, mennä suoraan sinne pakkaajalle tai brandownerille (...) (Haastateltava A)

3.4.3 Metsäklusteri vs. muut toimialat

Suomessa metsäteollisuuden tuottamat bulkkituotteet, kuten aikakauslehtipaperi ovat pitkälti ohjailleet tai varjostaneet myös koko metsäklusterin kehitystä. Metsäklusterin on kehittynyt pitkälti vastaamaan bulkin tuottamisen tarpeisiin. Nyt kasvu ja kehitys voi olla tarpeen suunnata pienemmille ja erikoistuneimmille markkinoille. Alan kuvaavia piirteitä on kuitenkin pitkäjänteisyys ja konservatiivisuus, joten ajattelun uudelleenmuokkaus on haaste metsäklusterin yrityksille.

(...) Suomessa on semmonen ongelma mun mielestä ollut, että tää metsäteollisuus on ollut tällasessa suurten bulkki-tuoteyhtiöiden hallussa Suomessa. On tehty selua ja paperia, bulkkia. Ja näin ollen tää muu kehitys on jäänyt, metsäteollisuus-sektorin kehitys on jäänyt pikkaisen näiden muiden varjoon. (...) Sitten tää ehkä tää koneteollisuus, niin, metsäteollisuusliitännäinen koneteollisuus, niin tässä maassa on syntynyt maailman paras paperikonevalmistaja ja sellulaiteosaaminen, mutta on paljon muita koneita, joita tekee italialaiset ja saksalaiset. Että ehkä tämä meidän bulkkiteollisuus on täällä ohjannut sitä toimintaa tiettyyn suuntaan ja muut alueet on jäänyt vähän kehittymättömiksi. (Haastateltava C)

(...) metsäalallahan on aika tyypillistä tämmönen pitkäjänteisyys ja tietyllä tavalla vakaus ja sitten niin kuin ehkä hitaus. Verrattuna joihinkin muotituotteisiin, uutuustuotteisiin niin onhan se ihan erityyppistä bisnestä ja hyvine ja huonoine puolineen. Että vakaus on hyvä ja toisaalta hitaus ei aina ole hyvä, mutta se on ehkä tyypillistä sille toimialalle. (Haastateltava B)

Että tässä on nyt ehkä poikkeuksellisen paljon epäjatkuvuuksia, jos kattoo taaksepäin, niin voi olla, että viimeiset 50 vuotta meillä ei just tässä ole ollut oikein mi-

tään. Että ainoa, mitä on nyt sitten tehty on, että on ostettu firmoja ulkomailta ja kasvettu isoiksi (...) tavallaan se bisneshän ei ole hirveästi muuttunut. Nythän on mahdollista, että se muuttuu ihan totaalisesti. (Haastateltava A)

Pitkät aikajänteet ja pitkälle räätälöidyt tuotteet mahdollistavat kuitenkin yritysten välisen kiinteän yhteistyön, joka metsäklusterissa näkyy selvemmin kuin muilla aloilla. Tämä voi johtaa eräänlaiseen pysähtyneisyyteen ja visioiden puutteeseen alalla.

Ongelmahan näillä yrityksillä on monta kertaa, että ne on hyvin sisään lämpeneviä, ei ole veren vaihtuvuutta, ei ole ideoiden vaihtuvuutta, kun niillä samat miehet jauhaa samoja asioita. (...) niin kuin tyyppiin Yritys X, ne meni opistosta, yliopistosta tai koulusta ne meni sinne ja sitten niitten eläkeplakaatissa kirjoitetaan ”40:stä vuodesta hyvästä yhteistyöstä”. (Haastateltava D)

Metsäklusterin voimakkaat johtotähdet ovat myös osa ongelmaa. Suomen kokoisella alueella isot firmat, joita koko klusteri palvelee, hallitsevat alaa ja rajoittavat mahdollisuuksia kilpailuun alihankkijatasolla. Suurempi määrä yrityksiä ja kilpailua toisi paineita innovaatioihin ja loisi lisää erikoistumismahdollisuuksia.

(...) näähän Suomessa toimivat metsäklusteriyritykset nää on aikalailla suuria ja ne ei tietyllä tavalla ole, ne on vähän niin kuin itseriittoisia ja ne, jotenkin tuntuu, että ne ei tarvitse tällasia omasta mielestään tällasia pikkuryrityksiä, että ne on sitä mieltä, että siellä on keksitty kaikki tarpeellinen, että ei siellä muuta tarvita. (Haastateltava C)

Ja jos täällä olis enemmän kilpailua, täällä olis enemmän alihankkijoita ja pientä teollisuutta, joka toimis siellä. Mä uskosin näin. (Haastateltava D)

Talospuolella tilanne on kannattavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta kestämaton. Korkeat kustannukset ja vähenevä toimeliaisuus ja kysyntä luovat paineita uudistaa toimintaa.

(...) tällä hetkellä nämä metsäalan haasteet on hyvinkin suuria Suomessa joutuessa Suomen kustannustasosta ja puun raaka-aineen saatavuudesta ja riittävydestä ja nämä on näitä isoja kysymyksiä, mitä Suomen puunjalostusteollisuudella on. Tietysti nämä metsäklusterin toimijat ei ole pelkästään riippuvaisia Suomen metsäteollisuudesta, mutta onhan se merkittävä tekijä. (Haastateltava B)

Tää on iso haaste suomalaiselle alihankintateollisuudelle, teollisuudelle ylipäätään, että me ollaan hyvin sisäsiittoinen. Me ostetaan hyvin paljon Suomesta, kun pitäis hankkia muualta, jotta päästäisi keskittymään siihen korkeampaan teknologiaosaamiseen ja sen tuottamiseen ja tekemiseen. (...) Me ollaan vaan niin hinnoiteltu itsemme ulos, että me ei enää pystytä kaikkea tekemään. Jotta me voitais pitää bisnes pyörimässä, meidän täytyy opetella tää uudestaan. (Haastateltava D)

Suomessa on metsäalan puolesta pitkät perinteet ja sen tuomaa osaamista, joka olisi hyödyllistä säilyttää ja johon tulisi panostaa. Poikkeuksena muuhun maailmaan Suomessa on myös hyvin pitkälle viety koulutusjärjestelmä, joka vastaa metsäklusterin tarpeisiin. Kansainvälistymisen ilmapiirissä tämä seikka voi nousta haasteeksi.

Kyllä Suomessa on erittäin kova osaaminen. Ihan se puhdas osaaminen ja sen hyödyntäminen. Jos miettii, että meillä on maailman suurin metsäalan konsultti-toimisto Pöyry, joka on tietysti laajentunut vähän muuallekin, niin se on semmoinen ensimmäinen valtava järkäle, jota ei kaikki edes huomaa. Sitä ei huomata, miten mittavaa työtä se tekee, kuinka globaalisti se tekee, että se on vähän sellanen huono suomalaisen itsetunnon osoitus, että me ei edes tunnisteta tommosta. (...) Jos lähdetään ihan jo vaikka istutuskoneista, niin niitä ei muualla maailmassa edes ole semmosia istutuskoneita kuin meillä, niin se osaaminen ja se perinne ja se semmonen näkemys niin sitä ei sais hävittää ja sitä pitäis hyödyntää. (Haastateltava D)

Kyllä se liittyy tähän pitkään historiaan ja siihen, että on osaamista tältä alueelta, vaikkakin se on sirpaloitunut ja se on ihmisten mukana kulkeutunut eri paikkoihin, mutta on sitä, sitä perusosaamista on olemassa, joka tietenkin vähenee sitä mukaa, kun tää aktiivisuus, toimeliaisuus vähenee (Haastateltava C)

(...) muissa maissa ei edes ole edes mitään puunjalostuksen koulutusta vaan sulla on yleensä jotain kemiaa tai muuta ja sit joku sit sattuu vaan tulemaan alalle. Että Suomessa nyt on kuitenkin ehkä ainoita maita, jossa on systemaattinen koulutusputki tavallaan tän alan asiantuntijoille ja jossain määrin vielä voi olla, on kuitenkin pörssiyrityksiä, jotka tarjoaa uramahdollisuuksia (Haastateltava A)

Seikat, joista Suomen metsäklusteri voi ottaa mallia muista aloista, ovat imagoon liittyviä. Verrattuna esim. ICT alaan ei metsäteollisuuden imago ole kovinkaan ”seksikäs”. Yksi imagon kehittämisen osa-alue ovat brändit. Brändien ja oman tunnettuuden kasvattaminen on seikka, johon metsäklusterissa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Kiinnostuksen kasvattaminen sekä osaavien ja koulutettujen henkilöiden saaminen alalle vaatii

jonkinasteista imagon muutosta ja profiilin nostoa, etteivät nuoret ja osaaminen siirry houkuttelevammille aloille.

(...) kyllähän tää teletekniikka ja kommunikaatio-, informaatiotekniikka on ollut niin tietyllä tavalla seksikkäitä viime aikoina ja niiden houkuttelevuus on edelleenkin ihan toisella tasolla kuin tämmönen perinteinen teollisuus elikkä nuoret ihmiset haluaa suuntautua sinne suuntaan ja se osaaminen alkaa siirtymään sinne. (Haastateltava C)

Alan houkuttavuutta pitäis myös kasvattaa myös konkreettisin hyödyin. Tärkeä kansallinen ala, jolle tarvitaan kehitystä ja uusien ideoiden toteuttamista tarvitsee myös sen tukemista saadakseen ihmiset ja yritykset haluamaan sitä.

(...) jonkinlaisia insentivoimisjuttuja. Onko ne nyt, onko ne jotain profiilinnosto, osaamismielessä, kovan kansainvälisen osaamisen, yliopistotutkimuksen alueella vai onko veroinsenttiivejä vai mitä ne on, niin jotain insenttiivejä ihmisille tarttis. Nyt tähän saakka, mulla on sellanen kuva, että täällä on melkein potkittu ihmisiä enemmän päähän kuin insentivoitu. (Haastateltava C)

Yksi iso imagoon liittyvä seikka tällä hetkellä on ympäristöasiat. Tämän hetkisen ympäristövalveutuneisuuden aikana ympäristöystävällisyyden parannuksilla on huomattavasti suurempi vaikutus kuin ehkä aikaisemmin.

(...) nyt on tuhannen taalan paikka saada tää niin kuin ympäristöagenda positiiviseksi. Että jos mennään joku vuosi taaksepäin, niin saattoi joku ajatella, että tää on jopa negatiivinen, kattomatta Greenpeacen mielipiteitä ja tämmösiä. Nyt kyllä nää ilmaston lämpeneminen, bioenergia, biomateriaalit ja muut on tuonut niin kuin valtaavan mahdollisuuden tälle teollisuudelle. (Haastateltava A)

Tällä hetkellä Suomen metsäklusterin kehityssuunta näyttää kuitenkin olevan toimeliaisuuden väheneminen ja tuotannon siirtyminen pois Suomesta. Kasvun tavoittelu kotimarkkinoilta ei ole pitkällä tähtäimellä kannattava vaihtoehto. Kansainvälistyminen ja siirtyminen isojen toimijoiden mukana sinne, missä markkinat ovat, on tärkeä kehitysstrategia alihankkijoina toimiville teknologiayrityksille.

(...) varmaan metsäteollisuuden keskittymä tulee olemaan muualla kuin Euroopassa, mä tarkoitan ihan niin kuin tuotantolähtöisesti. (...) se haaste on, että sinne pitäisi mennä kaikkien niitten alihankintaketjujen ja suurten, no, suurteollisuus on jo siellä ja menee. Mutta, että sinne pitäisi mennä alihankintateollisuuden perässä ja pystyä palvelemaan sitä päätä tehokkaasti. (Haastateltava D)

(...) vaikea minun on uskoa, että Suomen paperiteollisuuden volyyymi tulee merkittävästi kasvamaan. Uusia tuotteita varmasti tulee, mutta en usko, että tämä mikään kasvukohde on, ehkä pikemminkin päinvastoin. (Haastateltava B)

Tärkeää on kuitenkin huomata, että metsäklusterin kasvu ja kehitys on kiinni kaikkien siellä toimivien yritysten omasta tahdosta kasvaa. Kehityksen on lähdettä yrityksen sisältä. Monet tahot voivat auttaa eri toimenpiteiden toteutuksessa, mutta yritysten itse on otettava vastuu omasta kehityksestä.

Mutta jos tulee jotain tällaisia innovaatioita, joita pitäis toivoa, että tulis, niin niiden pitäis lähteä kyllä niiltä, näiltä yrityksiltä itseltään, niin sittenhän se on toinen asia. Mutta se on sitten, sanotaan, se mittakaava on niin iso, että meidän kaltainen... Meidän kaltainen peluri [pääomasijoittaja] ei paljon siihen pysty vaikuttamaan. Sen on lähdettävä sieltä itsestään. (Haastateltava D)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Metsäklusterin teknologiayritysten asema

Metsäklusterissa toimivien teknologiayritysten vahvat osaamisalueet löytyvät niiden tuote- ja asiakaspuolelta. Tuotepuolen korkea teknologinen osaaminen, jota alan pitkän perinteen tuoma kokemus sekä alalle suuntaava vahva koulutus tukevat, on selkeä menestystekijä suomalaisissa metsäklusterin teknologiayrityksissä. Läheinen suhde asiakkaiden kanssa sekä tuoteratkaisuiden heidän kanssaan yhdessä kehittäminen ovat ominaisia piirteitä metsäklusterissa. Asiakassuhteiden kiinteys sekä siihen liittyvät toimitusaikojen täsmällisyys ja pitävyys ovat Suomessa vahvempaa kuin ulkomaisilla kilpailijoilla.

Tämänhetkinen trendi metsäklusterissa on kasvava kansainvälistymisen tarve. Tämä tuo paineita teknologiayritysten osaamisresursseihin. Asiakassuhteiden etäisyyden ja toimintatavat muuttuvat huomattavasti kotimarkkinoilla totutusta. Suomalainen laatu ja osaaminen ovat kilpailukykyistä, mutta tämä pitää todistaa uudelle laajentuneelle asiakaskunnalle. Metsäklusterille ominainen pitkäjänteisyys ja investointien kriittinen merkitys vaativat onnistuneita ratkaisuja ja sitoutumista.

Eniten kehitettävää löytyy yritysten infrastruktuurin puolelta myynnin ja markkinoinnin osaamisen osalta, varsinkin liitoksissa kansainvälistymiseen. Tähän on osaltaan vaikuttanut juuri tuotepuolen vahva osaaminen, joka on vienyt huomiota yrittämiseltä ja bisneksen tekemiseltä. Talouspuolelta kehitettävää löytyy kustannustehokkuuden kasvattamisessa, jonka yksi merkittävä keino tulevaisuudessa on infrastruktuuriin liittyvä teknologiayritysten oman alihankinnan kehittäminen.

Taulukossa 3 on jaoteltu pääomasijoittajien ajatuksia metsäklusterin teknologiayritysten menestystekijöistä liiketoimintamallin mukaisiin raameihin. Siinä on myös nostettu esiin

myös ongelmakohtia, joihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota. Liiketoimintamallin mukainen jaottelu mahdollistaa paremman menestystekijöiden hahmotuksen liitoksissa yrityksen osa-alueisiin.

TAULUKKO 3 Liiketoimintamallin mukainen kuvaus menestystekijöistä (perustuu Osterwalder 2004)

<u>Liiketoimintamallin osa</u>	<u>Menestystekijät</u>	<u>Ongelmakohdat</u>
TUOTE		
Tarjooma	- Korkea teknologinen laatu - Asiakkaan kanssa kehitetyt räätälöidyt tuotteet	- Tuoteinnovaatioiden mahdollistaminen
ASIAKKAAT		
Kohdeasiakkaat	- Fokusoitunut asiakaskunta - Tasapaino asiakkaiden välillä	- Loppuasiakkaiden vähyys
Jakelukanava	- Toimitusajat, täsmällisyys	- Logistiikan tehostaminen
Asiakassuhde	- Läheinen asiakassuhde - Yhteinen kehittäminen	- Kansainvälistymisen tuoma asiakassuhteen pidentyminen
INFRASTRUKTUURI		
Arvoketjut	- Arvoketjujen tehostaminen	- Pyrkimys itse tekemään paljon
Kyvykkyys	- Korkea osaaminen - Yrittäjän kyvyt - Kokemus - Oma suunnitteluosaaminen	- Markkinoinnin ja kansainvälisen osaamisen kehittäminen
Kumppanuudet	- Tehokas resurssien käyttö - Yhteinen innovointi	- Oman alihankinnan kehittäminen - Kansainvälisten kumppanuuksien muodostus
TALOUS		
Kustannusrakenne	- Kannattavuus - Kustannusten karsiminen	- Korkeat hinnat - Korkea kustannustilanne
Ansaintamalli	- Realismi suunnitelmissa	- Hinnan määräävä merkitys

Tuotepuolelta tuotteiden korkea teknologinen laatu, jota on asiakkaiden kanssa yhdessä kehitetty, on selvä nykyinenkin menestystekijä. Huomiota tulee kuitenkin kiinnittää innovaatiopotentiaalin kehittämiseen. Tuotteen kilpailukykyä pitää pitää yllä.

Asiakaspuolella selkeimmän menestystekijän, läheisten suhteiden fokuoituneeseen asiakaskuntaan, ylläpitäminen tulee haasteellisemmaksi kansainvälistymisen myötä. Suomen kokoisilla markkinoilla on arvoverkon yläpäässä vain muutamia isoja asiakkaita. Tämä melkein pakottaa teknologiayritykset toimimaan niiden kanssa ja on rajoittava tekijä asiakaspohjan kasvatukselle.

Infrastruktuuripuolella tärkein tekijä on erilaisten osaamisten vahvistaminen. Yrityksen ja yrittäjän pitää hallita useita osa-alueita. Menestymisen kannalta tärkeää on myös tehokas verkoston resurssien käyttö. Samalla omaa alihankintaa ja suunnittelua tulisi kehittää. Verkoston osana toimimisen ja itsenäisyyden välillä vallitsee ristiriita. Yrityksen tulisi pystyä toimimaan arvoa tuottavana osana verkostoa, mutta olla myös varautunut verkostokumppaneiden poistumiseen. Tässä astuvat mukaan luottamuksen ja avoimuuden käsitteet. Yhteinen innovointi (open innovation) ja tiedon kulku kumppaneiden välillä on tulevaisuuden kannalta tärkeä tekijä.

Talouspuolen tärkeimmät seikat ovat realismi suunnitelmien toteutumisen odotuksissa ja jatkuva kustannuskuri. Hinta määrää yrityksen rahavirtoja, mutta sen vaikutusta päätöksentekoon pitäisi tarkastella. Pelkkä markkinaehtoinen toimiminen ei nykytilanteessa ole ehkä kuitenkaan se tehokkain keino.

Ison kärkiyrityksen toimittajaverkostossa toimiminen nähdään hyvin kaksijakoiseksi asiaksi. Suomen kokoisilla markkinoilla on tärkeää toimia alan merkittävien pelurien kanssa (tai voi olla mahdotonta olla toimimatta), mutta tämä toiminta luo omat riskinsä. Yrityksen tulee pitää kiinni omasta riippumattomuudestaan pystyäkseen itse kehittymään ja mahdollistamaan sen arvonnousun, jota esimerkiksi pääomasijoittajat toivovat. Isompien kärkiyritysten kanssa kasvaminen kansainvälisesti helpottaa pienemmän yrityksen ponnisteluja, mutta saattaa rajoittaa sen mahdollisuuksia uusien asiakkaiden hankkimis-

seen uusilla markkinoilla. Kärkiyritysten toimiminen yhä kaukaisemmillä markkinoilla tuo paineita verkoston teknologiayrityksille seurata perässä. Kärkiyritysten tulisi tukea alihankkijoidensa laajenemista, ettei riskit yksittäiselle yritykselle nousisi liian suuriksi.

Metsäklusterin kilpailukyky osaamisen houkuttelussa on huono verrattuna esimerkiksi media- ja ICT-alaan. Suomessa on kuitenkin erittäin korkealaatuinen metsäalan koulutus, jonka houkuttelevuutta tulisi nostaa. Osaavimmat nuoret ja uudet kyvyt suuntaavat muualle, jos metsäklusterin imagoa ei saada parannettua.

Profiilin nosto ja huomion kasvatus toimivat myös metsäklusterin kilpailukyvyn nostamisessa. Ympäristöasioista huolehtimisen korostaminen ja brändien muodostus vahvistavat Suomalaista metsäklusteria kansainvälisillä markkinoilla. Suomalaisille yrityksille ominainen tuotekeskeinen näkökanta vallitsee myös metsäklusterin kehitysnäkökulmassa. Tuoteinnovaatiot ja uuden luominen ovat tietysti lähtökohta kasvulle ja kehitykselle, mutta pelkän uutuus ei riitä. Tuote ja osaaminen pitää saada myös myytyä ja siinä markkinointia ja logistiikkaa voidaan opetella muilta aloilta.

4.2 Pääomasijoittajan ja kohdeyrityksen välinen sijoitussuhde

Pääomasijoittajien työ kohdeyritysten kanssa on paljolti ihmisten välistä kanssakäymistä. Pääomasijoittajalle oleellista on sijoitussuhteen alkuvaiheessa varmistaa kohdeyritykselle oikea strateginen suunta sekä se, että kohdeyrityksessä on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla. Sijoitussuhde muodostuu pitkälti strategian toteutumisen tarkkailusta hallitustyön ja muiden omistajien sekä sijoittajien kanssa neuvottelun kautta, sekä varsinaisen liiketoiminnan tekevien henkilöiden tukemisesta. Useinkaan, varsinkin nuorissa yrityksissä, liiketoimintaosaaminen ja bisneslogiikka eivät ole tarvittavan kehittyneitä. Pääomasijoittajalle tämä ei ole kriittinen vaatimus, mutta kokemus ja menestystarinat nostavat sijoitussuhteen muodostumisen mahdollisuutta. Tärkeää on kuitenkin, että yrittäjällä on oikeanlainen asenne yrityksensä kehittämiseen ja tarvittava tahtotila kasvun tavoitteluun. Innoikas, osaava yrittäjä hyödyttää niin yritystä kuin pääomasijoittajaa.

Useinkaan kohdeyritykset eivät siis ole sellaisia, että pelkkä passiivinen omistajuus pääomasijoittajalta riittäisi. Yritysten strategiat voivat olla kehittymättömiä, niiden osaamisalueet voivat olla epätasapainossa ja taloudellinen suunnittelu sekä raportointi puutteellista. Pääomasijoittajien kohdeyritykseen sijoittaman rahan tuotto tulee yrityksen arvonnousun kautta ja heillä on näin ollen vähintäänkin velvollisuus valvoa sijoitustansa. Pääomasijoittajat katsovatkin työkseen eri epäkohtien kehittämisen ja avun tarjoamisen niiden kehittämiseen. Muutokset ja kehitys kohdeyrityksissä tehdään niiden oman toiminnan turvaamiseksi. Sijoitussuhteen menestymisen tai muodostumisen kannalta on tarpeellista, että tämä yhteistyö ja ohjailu pystytään ottamaan yrityksessä vastaan. Tärkeää on myös, että pääomasijoittajan rooli ja läsnäolo ymmärretään ja hyväksytään. Yrityksen kasvu ja arvonnousu ovat sekä yrittäjän ja pääomasijoittajan perimmäinen tavoite. Ongelmat, jotka nousevat ovat yleensä näkemuseroja, kuinka tavoitteisiin pyritään.

Pääomasijoittajan tavoite yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa ei lähtökohtaisesti ole kontrolloida sitä. Pääasiallinen tehtävä pääomasijoittajalla on toimivan johdon tukeminen. Tämä ei tapahdu niinkään sen ohjaamisena ja kontrollointina vaan ideoiden ja työkalujen antamisena johdon käyttöön niin, että se pystyy työskentelemään itsenäisesti ja tehokkaasti. Pääomasijoittaja osallistuukin pääasiassa vain strategioiden ja tavoitteiden määrittelyyn, eikä varsinaiseen operationaaliseen toimintaan. Tosin tapauksissa, joissa strategisista linjauksista ei päästä yhteisymmärrykseen tai yhteistyössä on muuten ongelmia, voi pääomasijoittaja joutua käyttämään huomattavaakin kontrollia yrityksen rakenteeseen ja henkilöstöön.

Merkittävä voimavara kohdeyrityksille hyödynnettäväksi on pääomasijoittajien verkostokontaktit ja kyky luoda kontakteja. Pitkäaikaisen toiminnan luoma alan ja alan toimijoiden tuntemus ovat tekijöitä, jotka yritysten tulee huomioida pääomarahojen harkittessaan. Varsinkin kansainvälistymisen paineen alla pääomasijoittajien omat verkostot voivat olla merkittävä hyöty kohdeyritykselle. Aikaisemmat kokemukset kansainvälisen toiminnan aloittamisesta ja kontaktit ulkomaisiin alueellisiin toimijoihin helpottavat ja nopeuttavat kohdeyrityksen kansainvälistymistä. Toisaalta jo pelkkä pääomasijoittajan läsnäolo yrityksessä luo uskottavuutta ja nostaa yrityksen profiilia. Tämä voi helpottaa

toimimista asiakkaiden, toimittajien ja rahoituslaitosten kanssa. Pääomasijoittajilla voi olla jo valmiitakin kontakteja ko. toimijoihin.

4.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän tutkimuksen aineisto on kokonaisuudessaan pääomasijoittajilta hankittu. Tehdyt tulkinnat perustuvat siis pääomasijoittajien näkemyksiin menestystekijöistä ja sijoitussuhteesta, joka tietenkin oli tämän tutkimuksen tarkoituskin. Jatkotutkimuksen kannalta voisi kuitenkin olla mielenkiintoista tutkia kohdeyritysten näkökulmia vastinpareina pääomasijoittajille. Mielenkiintoisia tuloksia löytyisi varmasti kohdeyritysten näkemyksissä pääomasijoittajien kontrolliin tai osa-aluissa, joita menestyvä yritys metsäklusterissa nykyhetkellä tarvitsee.

Tutkimuksessa tuli ilmi myös pääomasijoittajien laaja verkosto ja sen hyödyntäminen kohdeyrityksen hyväksi. Tämä verkosto oli osatekijänä tässä tutkimuksessa, mutta sen syvällisempi tarkastelu voisi olla jatkotutkimusaiheena hyödyllinen. Näihin verkostoihin kohdistuva tutkimus voi nostaa esiin ideoita niiden tehokkaammasta hyödyntämisestä sekä eri alojen johtamisen rakenteista.

Pääomasijoittajien osalta mainittiin myös heidän kohtaama pelko ja epävarmuus potentiaalisten sijoituskohteiden taholta. Omistajuuden ja vallan osittaista menetystä karsastetaan, vaikka ymmärretään, että kasvu tarvitsee rahaa ja osaamista. Näihin pelkoihin tv:stä tuttu pääomasijoittamista esittänyt viihdeohjelma tuskin toi helpotusta. Case-pohjainen tutkimus pääomasijoitusprosesseista sekä sen lähtökohdista ja ongelmista voisi sen sijaan lisätä tämän ristiriidan ymmärtämistä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arranz, N & de Arroyabe, J. 2007. Administrative and Social Factors in the Governance Structure of European R&D Networks. Teoksessa Cliquet, G., Hendrikse, G., Tuunanen, M. & Windsperger, J. (toim.) Economics and Management of Networks. Heidelberg: Physica-Verlag, 293-311.
- Bouwman, H. 2003. Designing Metrics for Business Models Describing Mobile Services Delivered by Networked Organisations. Paper presented at 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation. 9.-11.6.2003. Bled, Slovenia.
- Brunila, A. 2006. Metsäteollisuus. Nyt. Innovaatioseminaari 22.9.2006 http://www.innovaatioseminaari.fi/esitykset/Innovaatio2006_Anne_Brunila.pdf 3.6.2008.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadullisen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Faber, E., Ballon, P., Bouwman, H., Haaker, T., Rietkerk, O. & Steen, M. 2003. Designing Business Models for Mobile ICT Services. Paper presented at 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation. 9.-11.6.2003. Bled, Slovenia.
- Hamel, G. 2006. Innovation Gap. Leadership Excellence vol. 23 issue 12, 9-10.
- Harrison, R., Jungman, H. & Seppä, M. 2006. From Capital Investors to Knowledge Investors: The Rise of Entrepreneurial V2C. Teoksessa Seppä, M. (toim.) From Venture Capital to Knowledge Capital: The Rise of Knowledge Investors. Tampere: Tampereen yliopisto, 80-89.
- Heikkilä, M. & Heikkilä, J. 2006. Liiketoimintamalli yritysverkoston kehittämisen välineenä. Konsepti 3 (1). <http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti/> 3.6.2008.
- Hidén, P & Tähtinen, J. 2005. Pääomarahastot ja niiden sijoitustoiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? Journal of Business Research 55, 133-139.
- Jungman, H. & Seppä, M. 2006. Investment Decision Criteria Used by V2C Investors. Teoksessa Seppä, M. (toim.) From Venture Capital to Knowledge Capital: The Rise of Knowledge Investors. Tampere: Tampereen yliopisto, 90-102.
- Juurikkala, O. 2006. Bridging the Capital Gap: The Roles of Business Angels in Taking Ventures to Capital. Teoksessa Seppä, M. (toim.) From Venture Capital to Knowledge Capital: The Rise of Knowledge Investors. Tampere: Tampereen yliopisto, 49-63.
- Kinnunen, H. 2006. Institutional Investor's Decision Making Criteria for Investing in Venture Capital Funds. Teoksessa Seppä, M. (toim.) From Venture Capital to Knowledge Capital: The Rise of Knowledge Investors. Tampere: Tampereen yliopisto, 34-48.
- Lauriala, J. 2004. Pääomasijoittaminen. Helsinki: Edita-Prima Oy.

- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimitaverkot: johtaminen ja arvonluonti. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Naumanen, M. 2002. Nuorten teknologiayritysten menestystekijät. Sitran raportteja 28. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Osterwalder, A. 2004. The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. University of Lausanne. Thesis.
- Passinen, T. 2004. Selvitys: Onko suomalaisten pääomasijoitusrahastojen sijoitusneuvostossa tapahtuva päätöksenteko murroksessa? <http://www.fvca.fi/UserFiles/fvca/File/julkaisut/GPLP%20.pdf> 3.6.2008.
- Pietilä, V. 1973. Sisällön erittely. Kustannusosasto: Oy Gaudeamus Ab.
- Seppä, M. 2000. Strategy logic of the Venture Capitalist. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Sjöholm, H. 2006. Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen; Teknologia ja innovaatiot hyödyksi. 3. painos. Painotalo Miktor.
- Suomen pääomasijoitusyhdistys ry. 2006. Vuosikirja 2006. Painorauma Oy. <http://www.fvca.fi/UserFiles/fvca/File/julkaisut/yearbook06.pdf> 3.6.2008.
- Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Teubal, M. & Luukkonen, T. 2006. Venture Capital Industries and Policies: Some Cross-country Comparisons. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoton strateginen kehittäminen. VTT tiedotteita 2348. Espoo: Ota-media Oy.
- Varamäki, E & Järvenpää, M. 2004. Verkostotason suorituskyky mittariston kehittämisen tavoitteet ja perustelut. Teoksessa Varamäki, E (toim.) Kärkiyritysverkoston suorituskyky – teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 262, 14-42.
- Vuorinen, T., Katajamäki, A. & Pihkala, T. 2004 Resurssien johtaminen kärkiyritysmallissa yhteistyössä. Teoksessa Varamäki, E (toim.) Kärkiyritysverkoston suorituskyky – teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 262, 75-94.
- Zhao, L. & Aram, J. D. 1995. Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. Journal of Business Venturing 10, 249-370

Liite 1 Haastattelulomake

Haastattelurunko

Projektin esittely
Luottamuksellisuusasiat

I TAUSTATIETOJA

- 1. Kuinka laajaa yhtiönne toiminta on?**
- 2. Kertoisitteko lyhyesti yhtiönne historiasta ja merkittävimmistä kehitysvaiheista?**
- 3. Kertoisitteko lyhyesti omasta roolistanne pääomasijoittamisen alalla?**
- 4. Minkälainen rooli yhtiöllänne on mielestänne toimialalla?**
- 5. Millaisia ovat yhtiönne yhteistyöverkot/-suhteet?**

II YRITYS + INNOVAATIO -NÄKÖKULMA

- 1. Minkälainen teidän sijoituspolitiikkanne on?**
- 2. Minkälainen suhde teillä on sijoittamiinne yrityksiin?**
- 3. Kuinka aktiivisesti te osallistutte kohdeyritysten toimintaan?**
- 4. Millaisia kehitysprojekteja olette kohdeyrityksissä läpivieneet?**
- 5. Millaisia menestystekijöitä näette kohdeyritystenne toiminnassa?**
- 6. Miten teknologiayritykset metsäalalla vertautuvat muiden toimialojen yrityksiin**

III VERKOSTONÄKÖKULMA

- 1. Minkälaisia verkostoja kohdeyrityksillänne on?**
- 2. Millaista kehitystä kohdeyritystenne verkostossa on ollut?**
- 3. Miten näette kärkiyritysmallisen verkoston merkityksen metsäalan teknologiayrityksille?**
- 4. Miten teidän kohdeyrityksenne ovat hyötäneet teidän omasta verkostostanne?**

IV METSÄTOIMIALAN NÄKÖKULMA

- 1. Kuinka aktiivisia te olette metsäalalla?**
- 2. Miten kuvailisitte metsäalan nykytilaa?**
- 3. Millaiseksi näette metsäalan tulevaisuuden?**
- 4. Miten metsätoimiala vertautuu muihin toimialoihin?**