

**YRITYSTEN VÄLINEN VIESTINTÄ TUKEMASSA  
PK-YRITYSTEN PÄÄSYÄ SUURHANKKEESEEN**

Fennovoiman ydinvoimalahankkeen näkökulma

Johanna Westerlund

Pro gradu

Yhteisöviestintä

Jyväskylän yliopisto

Syksy 2012

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Westerlund, Johanna Stina Pauliina	
Työn nimi – Title YRITYSTEN VÄLINEN VIESTINTÄ TUKEMASSA PK-YRITYSTEN PÄÄSYÄ SUURHANKKEESEEN Fennovoiman ydinvoimalahankkeen näkökulma	
Oppiaine – Subject YHTEISÖVIESTINTÄ	Työn laji – Level PRO GRADU
Aika – Month and year Lokakuu 2012	Sivumäärä – Number of pages 98+4
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Pk-yritykset ovat edellytys alueiden talouden kehittämiseksi, ja suurhankkeilla voidaan luoda paremmat mahdollisuudet pk-yritysten liiketoiminnalle. Yhteisöviestinnän tutkimuksessa pk-yritysten näkökulma on kuitenkin tähän mennessä jäänyt vähäiselle huomiolle, ja pk-yritysten viestintäkulttuuria tunnetaan heikosti. Tiedon puute vaikeuttaa suurhankkeiden viestinnän johtamista siten, että se huomioisi pk-yritysten tarpeet ja edistäisi siten alueen elinvoimaisuutta.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Fennovoiman ydinvoimalahankkeen esimerkin kautta miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen ja siten edistää alueen elinvoimaisuutta. Aihetta tutkittiin haastattelemalla kesällä 2012 kymmentä Perämerenkaaren alueella sijaitsevan rakennus- ja infra-alan pk-yrityksen toimitusjohtajaa ja Fennovoiman rakentamisjohtajaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmän avulla.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että yritysten välisellä viestinnällä voidaan lisätä yritysten tietoa hankkeen vaatimuksista, se auttaa yrityksiä verkostoitumaan oikeiden toimijoiden kanssa, ja sen avulla yritykset voivat lisätä tunnettuaan päästäkseen mukaan kilpailutukseen. Pk-yritysten osallistumista suurhankkeeseen voidaan tukea huomioimalla viestinnän suunnittelussa viestinnän osapuolten toimintakulttuurit, lähtökohdat ja motivaatiotekijät. Koska pk-yritysten resurssit ovat rajalliset, laadukas ja oikea-aikainen tieto voi auttaa pk-yrityksiä muokkaamaan kapasiteettiaan vastaamaan suurhankkeen vaatimuksia.</p> <p>Tutkimus tarjoaa yhteisöviestinnän alalle tietoa pk-yritysten viestintäkulttuurista ja osoittaa, että myös pk-yritysten näkökulma on syytä huomioida tulevaisuuden tutkimuksessa. Tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös muihin suurhankkeisiin, mutta yleistäminen edellyttää laajempaa tutkimusta.</p>	
Asiasanat – Keywords viestintä, suhdetoiminta, verkostoituminen, pienet ja keskisuuret yritykset, hankkeet, aluetalous, liiketoiminta	
Säilytyspaikka – Depository Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Fennovoimalle	

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 RESURSSINÄKÖKULMA.....	6
2.1 Yrityksen kapasiteetti muodostuu resursseista .....	6
2.2 Yritysyhteistyöllä voidaan täydentää ja tukea pk-yritysten resursseja .....	9
3 VIESTINNÄN NÄKÖKULMA .....	13
3.1 Viestinnän merkitys yhteistyölle.....	13
3.2 Pk-yritysten suhde viestintään.....	16
3.3 Teemojen monitorointi auttaa viestinnän suunnittelussa.....	21
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	25
4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	26
4.1.1 Haastateltavien valinta .....	29
4.1.2 Haastattelujen toteutus.....	30
4.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä.....	31
5 TULOKSET.....	36
5.1 Edellytykset.....	36
5.1.1 Ennakointi kapasiteetin mitoittamiseksi .....	37
5.1.2 Laadukas ja oikea-aikainen tieto .....	44
5.1.3 Verkostoituminen .....	48
5.2 Esteet.....	51
5.2.1 Vajavainen kapasiteetti.....	51
5.2.2 Toimintaympäristön rajoitukset.....	56
5.2.3 Tiedon puute.....	60
5.2.4 Tilaajan toimintamallit.....	60
5.3 Viestintä.....	61
5.3.1 Viestintä edesauttaa halua investoida suhdetoimintaan.....	62
5.3.2 Pk-yritysten viestintä on reaktiivista.....	64
5.3.3 Viestinnällä voidaan helpottaa osallistumista .....	68
5.4 Yhteenveto tuloksista.....	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
6.1 Pk-yritysten viestintäkulttuurin tunteminen auttaa viestinnän suunnittelussa .....	79
6.2 Viestintä motivoi, auttaa resursoinnissa ja lisää tunnettuutta.....	82
6.3 Tutkimustulosten yleistettävyys.....	84
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	85
6.5 Tulevaisuuden tutkimustarpeet.....	88

# 1 JOHDANTO

Viimeaikainen Euroopan talousalueen kriisi on nostanut esiin suuria kysymyksiä siitä, miten taloudellista taantumaa on mahdollista hidastaa ja alueiden taloutta elvyttää. Kriisin myötä Suomen talous on heikentynyt voimakkaasti, kun investoinnit ja yritysten vienti on vähentynyt ja monet suuret yritykset ovat joutuneet irtisanomaan suuria määriä työntekijöitä. Kunnallisella tasolla tämä on näkynyt yritysten liiketoimintayksiköiden alasajona ja suurina henkilöstövähennyksinä, mikä on kasvattanut suomalaisten työttömien määrää ja kasvattanut kuntien kuluja. Irtisanomisten kerrannaisvaikutukset ovat suuria ja päättäjien keskuudessa on syntynyt paineita löytää uusia keinoja ja yrityksiä työllisyyttä parantamaan.

Pienten ja keskisuurten (pk) yritysten toiminnan kehittäminen on yksi merkittävimmistä tavoista parantaa alueen taloutta, ja pk-yritysten menestys on edellytys myös Euroopan (Euroopan komission tiedote 23.2.2011) sekä Suomen taloudelle. Esimerkiksi vuonna 2010 kaikista Suomen 318 951 yrityksestä pk-yritykset työllistivät 64 prosenttia ja liikevaihto oli 51 prosenttia. Pk-yrityksistä alle 50 työntekijän yritysten suhteellinen henkilömäärä oli puolestaan 48 prosenttia ja liikevaihto 35 prosenttia kaikista yrityksistä. (Tilastokeskus 2011.) Pk-yritysten on kuitenkin vaikea tehdä investointipäätöksiä epävakaassa taloustilanteessa, sillä hankala tulevaisuuden ennustaminen aiheuttaa investoinneille huomattavia riskejä. Yksi keino luoda vakautta yritysten liiketoiminnalle ovat kuitenkin suurhankkeet, sillä ne luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja parantavat liiketoiminnan ennustettavuutta (Reinikainen-Laine 16.12.2011).

Alueiden eri toimijat ja asukkaat luovat odotuksia suurhankkeille, sillä ne pystyvät lisäämään alueen työllisyyttä, elinkeinotoimintaa ja verotuloja. Yritysten myös edellytetään kantavan yhteiskuntavastuuta (Dawkins 2004), ja yksi tapa siihen on pyrkiä lisäämään suurhankkeiden paikallisuutta ja edistää paikallista yritystoimintaa. Vaikka suurhankkeet voivatkin luoda pk-yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tilaisuuden kasvuun, niillä ei välttämättä ole sisäisiä resursseja tai tietoa kilpailla kansainvälisillä markkinoilla suuryritysten kanssa (Bjerke & Hultman 2002, 103). Pk-yrityksiä voidaankin kannustaa kartoittamaan liiketoimintamahdollisuuksiaan hankkeessa viestimällä aktiivisesti hankkeen vaatimuksista ja etenemisestä (Reinikainen-Laine 16.12.2011). Hankkeiden johtajilla

ei kuitenkaan ole välttämättä riittävästi tietoa pk-yritysten toimintakulttuurista ja tarpeista viestinnän näkökulmasta. Viestintä vaikuttaa hankkeiden onnistumiseen merkittävästi (Ramsing 2009), mutta kun hankkeen johdolla ja pk-yrityksillä ei ole tarpeeksi tietoa siitä, miten viestinnällä voidaan tukea hankkeen onnistumista ja yritystoimintaa, joudutaan viestintää johtamaan intuition ja kokemuksen varassa.

Suurhankkeella tarkoitetaan yli 50 miljoonan euron laajamittaisia infrastruktuuriprojekteja, jotka liittyvät esimerkiksi kuljetukseen, ympäristöön tai muihin sektoreihin (Euroopan komissio). Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä puolestaan viitataan yrityksiin, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan komissio 2006; Tilastokeskus). Keskisuuret yritykset erottuvat pienistä yrityksistä siten, että pienten yritysten henkilöstömäärä on alle 50 ja liikevaihto sekä taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Mikroyritysten henkilöstömäärä on puolestaan alle 10 ja liikevaihto tai tase on enintään 2 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2006.)

Yhteisöviestinnän tutkimuksessa hankeviestintää ei ole tähän mennessä tutkittu pk-yritysten tarpeiden näkökulmasta, ja yritykset huomioidaan yhteisöviestinnän kirjallisuudessa usein yhtenä ryppäänä. Pk-yritysten markkinointia on tutkittu viime vuosina jonkin verran (mm. Gilmore, Carson & Grant 2001; Moss, Ashford & Shani 2003; Resnick, Cheng & Foster 2011), mutta pk-yritysten viestintäkulttuuria sen sijaan tunnetaan huonosti. Tämä saattaa johtua siitä, että suuremmissa yrityksissä voi olla paremmat resurssit hoitaa viestintää ja siten myös tutkimuksen tarve on pystytty osoittamaan. Pk-yrityksille viestintä ja sen tuomat mahdollisuudet liiketoiminnalle saattavat olla myös outoja johtuen siitä, että yhteisöviestintä on alana suhteellisen nuori. Kun suurhankkeissa yrityksiä tarkastellaan yhtenä ryppäänä, ei kuitenkaan oteta huomioon sitä, että pk-yritysten viestintä ja tarpeet saattavat poiketa huomattavasti siitä, mitä ne ovat suuryrityksissä. Myös markkinoinnin tutkimuksessa pk-yritysten näkökulmaa on alettu huomioimaan vasta viimeisten vuosikymmenien aikana ja on todettu, että perinteiset markkinoinnin mallit eivät toimi pk-yritysten kontekstissa, vaan ne pätevät paremmin suuryritysten markkinointiin (Jones & Rowley 2009). Pk-yritysten tarpeet huomioivalle tutkimukselle onkin olemassa tarve myös yhteisöviestinnässä.

Yhteisöviestinnän tutkimus on myös keskittynyt projektien viestintään. Projektit ja pienemmät hankkeet saattavat kuitenkin poiketa suuresti luonteeltaan suurhankkeista, sillä projektien toteutukseen ei välttämättä osallistu useita eri

toimijoita samassa mittakaavassa kuin suurhankkeissa. Projektiviestinnän tutkimuksessa on tähän mennessä keskitytty etenkin projektin hallintaa tukevaan viestintään painottaen erityisesti projektin sisäistä viestintää (mm. Ramsing 2009) ja sidosryhmäviestintää yleisesti (mm. Karlsen & Græe 2008). Sidosryhmä- ja sisäinen viestintä ovat olleet painopisteinä myös yrityksen toimintojen ulkoistamiseen liittyvän viestinnän tutkimuksessa (mm. Walker, Sartore & Taylor 2009; Weimer & Seuring 2008). Sidosryhmäviestinnän tutkimuksessa on puolestaan painotettu etenkin sidosryhmien määrittelyä ja sidosryhmäviestinnän johtamista yleisesti (mm. van Woerkum & Aarts 2008; Paloviita & Luoma-aho 2010).

Jotta suurhankkeiden viestintää voitaisiin johtaa siten, että se tukisi pk-yritysten toimintaa, tarvitaan tutkimustietoa pk-yritysten viestinnällisistä tarpeista ja toimintakulttuurista. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten osallistumista suurhankkeeseen ja siten edistää alueen elinvoimaisuutta. Yhteisöviestinnän tutkimukselle ja viestinnän ammattilaisille tutkimuksen toivotaan antavan tietoa pk-yritysten viestintäkulttuurista ja siitä, miten viestinnällä voidaan tukea paikallisten pk-yritysten tasavertaisempia mahdollisuuksia päästä mukaan suurhankkeeseen. Lisäksi tutkimuksella halutaan osoittaa, missä asioissa pk-yritykset voivat kehittää toimintaansa ja viestintäänsä, jotta niillä olisi tasavertaisemmat mahdollisuudet osallistua kansainvälisiin suurhankkeisiin ja parantaa kilpailuasemaansa.

Suomessa on meneillään useita alueellisesti merkittäviä kansainvälisiä suurhankkeita, joista yksi on Fennovoiman ydinvoimalahanke. Tässä tutkimuksessa aihetta tutkitaankin Fennovoiman ydinvoimalahankkeen esimerkin kautta. Ydinvoimalaitoksen rakentaminen Pyhäjoelle, Pohjois-Pohjanmaalle maksaa alustavien arvioiden mukaan 4–6 miljardia euroa, ja valmistelevat sekä varsinaiset rakennustyöt kestävät vuosia. Ydinvoimalaitoksen rakentamisesta vastaa Fennovoima, ja laitoksen toteuttaa kilpailutuksella vuonna 2013 valittava ulkopuolinen laitostoimittaja, joka on Areva tai Toshiba. Ennen varsinaista ydinvoimalaitosta alueelle tehdään rakennuspaikan valmistelevia töitä, kuten raivataan puustoa, tasataan aluetta oikeaan korkeusasemaan, tuodaan sähköt ja muu kunnallistekniikka, louhitaan jäädytysvesitunnelit ja kaivannot rakennuksille sekä rakennetaan satama, laivaväylä, tiet sekä tuki- ja apurakennuksia. Valmistelevista ja maanrakennustöistä vastaa Fennovoima tai laitostoimittaja, ja tarkempi työnjako määritellään sopimuksissa. (Fennovoima.)

Pyhäjoen lähialueiden toimijoilla on korkeat odotukset Fennovoiman hankkeen vaikutuksista paikallisesti. Esimerkiksi Oulun Kauppakamarin ydinvoimavaliokunta

on asettanut tavoitteeksi kotimaisuusasteen maksimoinnin alueen suurhankkeissa, ja valiokunta pyrkii edesauttamaan paikallisten yritysten osallistumista suurhankkeeseen (Oulun Kauppakamarin tiedote 1.2.2011). Kunnilla on suuria odotuksia Fennovoiman hanketta kohtaan, sillä hankkeen odotetaan työllistävän runsaasti alueen asukkaita. Lisäksi hankkeen tuomat kerrannaisvaikutukset alueen talouteen ovat huomattavat muun muassa sen myötä syntyvien muiden työpaikkojen ja verotulojen muodossa. Myös yritykset odottavat hankkeen lisäävän työmahdollisuuksia. Pohjois-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan Yrittäjien keväällä 2011 tekemän selvityksen (2011) mukaan 707 vastanneesta jäsenyrityksestä 31,5 prosenttia ilmoitti olevansa kiinnostunut toimimaan suurhankkeessa.

Kansainvälisten suurhankkeiden luonne saattaa poiketa siitä, mihin paikallisella tasolla toimivat pk-yritykset ovat tottuneet. Esimerkiksi ydinvoima-alaan liittyä paljon turvallisuusvaatimuksia, ja suunnittelua, rakentamista ja käyttöä valvotaan Suomessa tiukasti, jolloin myös Fennovoiman suurhankkeeseen osallistuvilta yrityksiltä odotetaan kykyä vastata tarkoin määriteltyihin laatu- ja turvallisuusvaatimuksiin. Lisäksi hankkeen kansainvälinen luonne saattaa edellyttää yrityksiltä erityisosaamista esimerkiksi kilpailutusprosessin suhteen. Suuremmilla ja pidempään toimineilla yrityksillä voi olla lähtökohtaisesti paremmat sisäiset resurssit ja valmiudet vastata kilpailuun, sillä suuryrityksillä on määrärahoja ja sisäisiä voimavaroja toteuttaa kaupankäynnin strategioita ja muuntaa tietoa paremmin hyödynnettävään muotoon (Capo'-Vicedo, Mula & Capo 2011). Toisaalta pk-yrityksillä voi olla potentiaalia pärjätä kilpailussa, mutta se saattaa vaatia erityistä koordinoitua ja verkostoitumista muiden pk-yritysten kanssa (Capo'-Vicedo 2011; van Gils & Zwart 2009). Verkostoitumisella ja yritysten välisellä viestinnällä voikin olla merkittävä asema siinä, miten yritykset pystyvät kehittämään tietotaitoaan ja myös tekemään itseään sekä osaamistaan tunnetuksi.

Aihetta tutkitaan haastatteleamalla sellaisten Perämerenkaaren alueella sijaitsevien suomalaisten pk-yritysten toimitusjohtajia, joiden oletetaan olevan kiinnostuneita osallistumaan Fennovoiman ydinvoimalahankkeen valmisteleviin rakennustöihin. Haastattelujen avulla saadaan laadullista tietoa siitä, mitkä asiat pk-yritysten johtajat kokevat edellytyksiksi tai esteiksi suurhankkeeseen osallistumiselle ja mikä on viestinnän merkitys suhteessa muihin tekijöihin. Lisäksi tutkimukseen haastatellaan Fennovoiman edustajaa, jolloin voidaan vertailla, poikkeavatko pk-yritysten johtajien käsitykset hankkeen johdon käsityksistä. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, ja aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmän avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota Fennovoiman suurhankkeen johdolle ja yhteistyökumppaneille tietoa siitä, miten ne voivat johtaa

sidosryhmäviestintää siten, että yhteinen hyöty olisi mahdollisimman suuri ja että hanke voitaisiin toteuttaa sujuvasti ja turvallisesti. Vaikka tutkimus kohdistuukin Fennovoiman ydinvoimalahankkeeseen ja infra- sekä rakennusalan yrityksiin, tuloksia voidaan tietysti osin soveltaa myös muiden suurhankkeiden ja pk-yritysten viestintään.

Ensimmäiseksi tässä työssä tarkastellaan, mitä aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa tiedetään aiheesta. Luvussa 2 yritysten liiketoimintaa tarkastellaan resurssien näkökulmasta. Resurssinäkökulman avulla saadaan käsitys siitä, mistä tekijöistä yrityksen kapasiteetti ja sitä myötä kilpailukyky aikaisempien tutkimusten mukaan muodostuu. Tämän jälkeen luvussa 3 siirrytään tarkastelemaan aikaisempien tutkimusten tietoa pk-yritysten viestintäkulttuurista, yritysysteistä ja siitä, mitä on tärkeää huomioida sidosryhmäviestintää suunniteltaessa. Luvussa 4 käydään läpi, miten tutkimus on toteutettu, minkä jälkeen luvussa 5 esitellään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Lopuksi luvussa 6 käsitellään sitä, mitä johtopäätöksiä tutkimuksen perusteella on mahdollista tehdä, arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja osoitetaan, mitä tutkimustarpeita työn pohjalta syntyi.



## 2 RESURSSINÄKÖKULMA

Tarkastelemalla ja erittelemällä pk-yritysten käytössä olevia resursseja voidaan saada tarkempaa tietoa niistä tekijöistä, mistä pk-yritysten toiminta muodostuu ja millä on merkitystä pk-yritysten kilpailukyvyille ja pääsille suurhankkeeseen. Sen sijaan, että tarjottava tuote tai palvelu olisi yritykselle ainoa kilpailuvaltti, voivat resurssit luoda yritykselle kilpailuetua. Resurssinäkökulman uskotaan olevan hyvä tähän tutkimukseen siksi, että haastateltavat yritykset myyvät fyysisen tuotteen sijaan palveluita, jolloin yritykset käytännössä myyvät suurhankkeen käyttöön omia resurssejaan. Tällöin myös kilpailutekijöitä on mahdollista eritellä ja tarkastella laajemmin.

Resursseille ei ole olemassa yhteisesti hyväksytyjä luokitteluja ja kuvauksia (Srivastava, Fahey & Christesen 2011), joten tässä tutkimuksessa resursseja tarkastellaan erilaisia määritelmiä yhdistäen. Luvussa 2.1 tarkastellaan, mitä resursseilla tarkoitetaan, ja mistä resursseista yritysten kapasiteetti muodostuu. Luvussa 2.2 puolestaan otetaan selvää siitä, mitä mahdollisuuksia pk-yrityksillä on aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan korvata puuttuvia resurssejaan ja siten parantaa kilpailuasemaansa Luvussa tarkastellaan myös sitä, mitkä tekijät vaikuttavat pk-yritysten resursointiin. Resurssinäkökulma auttaa ymmärtämään ja erottelemaan tutkimuksessa niitä resursseja, jotka voivat olla esteenä tai edellytyksenä pk-yritysten pääsyyn Fennovoiman ydinvoimalahankkeeseen. Lisäksi saadaan käsitys siitä, miten pk-yritykset voivat tutkimusten mukaan kääntää resurssien puutteen mahdollisuudeksi.

### 2.1 Yrityksen kapasiteetti muodostuu resursseista

Resurssi voi olla mikä tahansa asia, mikä voi olla vahvuus tai heikkous yritykselle. Sellaiset yritykset, jotka pystyvät yhdistelemään jo olemassa olevia resursseja sellaisiin, joita on vain muutamilla kilpailijoilla, menestyvät parhaiten. Löytämällä oikeat resurssit ja ohjaamalla niitä oikein yritykset voivat luoda itselleen suotuisan markkina-aseman. (Wernerfelt 1984.) Resurssien voidaan ajatella olevan myös muun muassa kaikki ne voimavarat, kyvyt, organisaation prosessit, yrityksen ominaisuudet, tieto ja tietämys, joita yritys hallitsee. Resurssit tekevät mahdolliseksi kehittää ja toteuttaa strategiaa, jonka kautta yrityksen tehokkuutta voidaan parantaa. (Barney 1991.) Toisaalta voidaan tehdä myös ero *resurssien* ja *kapasiteetin* välille. Nämä

luovat yhdessä suunnan yrityksen strategialle ja ovat ensisijainen tuoton lähde. Kapasiteetti muodostuu erilaisista resursseista, joita yrityksellä tai tiimillä on, ja muodostaa yritykselle perusteet saavuttaa kilpailuetua. Kapasiteetin voidaan määritellä tarkoittavan yrityksen perustoimintoja ja rutiineja, jotka edellyttävät ihmisten ja muiden resurssien välistä koordinaatiota. Menestymisen kannalta yrityksen kapasiteetteja on oleellista verrata suhteessa kilpailijoihin, ja kilpailuedun saavuttaminen edellyttää kapasiteettien erikoistamista. Jotta yrityksen strategia johtaisi mahdollisimman hyvään tuottoon, on tutkittava resurssien ja kapasiteetin suhdetta. (Grant 1991.)

Tässä tutkimuksessa resurssit jaetaan kahdeksaan kategoriaan yhdistelemällä eri näkökulmia: aineellisiin, inhimillisiin, organisatorisiin, taloudellisiin ja teknologisiin resursseihin, maineeseen ja älyllisiin sekä suhteisiin liittyviin voimavaroihin. *Aineellisiin resursseihin* kuuluu fyysinen teknologia, koneisto ja laitteet, maantieteellinen sijainti ja raakamateriaalin saatavuus. *Inhimillisiin resursseihin* kuuluu koulutus, kokemus, arvostelukyky, älykkyys, suhteet ja työntekijöiden sekä johtajien oivalluskyky yksilöinä. *Organisatoriset resurssit* sisältävät yrityksen muodollisen raportointijärjestelmän, muodolliset ja epämuodolliset suunnittelu-, kontrollointi- ja koordinointisysteemit ja ryhmien väliset suhteet yrityksen sisällä ja organisaation ulkopuolelle. (Barney 1991; Grant 1991.) Lisäksi yrityksen käytössä on *taloudellisia resursseja*, kuten budjetti ja luottokelpoisuus, *teknologisia resursseja*, kuten teknologiaa hyödyntävät viestintäjärjestelmät ja *maine*. (Grant 1991.) Suhteisiin liittyvät ja älylliset voimavarat ovat puolestaan aineettomia, markkinointiin liittyviä resursseja. *Suhteisiin liittyvät (relational) voimavarat* eivät ole organisaation omistuksessa tai kontrolloitavissa ja ne sisältävät suhteet sidosryhmiin ja sidosryhmien odotukset. Suhteisiin liittyvät voimavarat liittyvät esimerkiksi asiakkaisiin, kanaviin, strategiaan partnereihin, tuottajiin, ulkoistamissopimuksiin, verkostoihin ja ekosysteemiin. *Älylliset (intellectual) voimavarat* puolestaan ovat tietotaitoa, jota yrityksellä on sen kilpailuympäristöstä. Älylliset voimavarat sisältävät esimerkiksi ulkoisen ja sisäisen ympäristön, yksilöiden taitojen, yritystenvälisen suhteiden ja prosessiperusteisten asioiden osaamista ja tuntemista. (Srivastava ym. 2001.) Kapasiteetin, resurssien ja voimavarojen välinen ero on kuvattu taulukossa 1.

*TAULUKKO 1 Yrityksen kapasiteetti, resurssit ja voimavarat*

<b>Kapasiteetti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muodostuu erilaisista resursseista, joita yrityksellä tai tiimillä on, ja muodostaa perusteet yritykselle saavuttaa kilpailuetua</li> <li>• yrityksen perustoimintoja, rutiineja, jotka edellyttävät ihmisten ja muiden resurssien välistä koordinaatiota</li> </ul>
<b>Resurssi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mikä tahansa asia, mikä voi olla vahvuus tai heikkous yritykselle</li> <li>• kaikki ne voimavarat, kyvyt, organisaation prosessit, yrityksen ominaisuudet, tieto ja tietämys, joita yritys hallitsee</li> <li>• aineellisia, inhimillisiä ja organisatorisia, taloudellisia ja teknologisia, maine</li> <li>• oikeanlainen hyödyntäminen edellyttää kilpailuympäristön tuntemusta, jatkuvaa havainnointia ja yrittäjämäistä otetta tarttua tilanteisiin</li> </ul>
<b>Voimavarat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinoinnissa hyödynnettäviä resursseja</li> <li>• edellyttää resurssien tunnistamista ja hyödyntämistä</li> </ul>
<b>Suhteisiin liittyvät voimavarat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei organisaation omistuksessa tai kontrolloitavissa</li> <li>• sisältävät suhteet sidosryhmiin ja sidosryhmien odotukset</li> <li>• liittyvät asiakkaisiin, kanaviin, strategiaan partnereihin, tuottajiin, ulkoistamissopimuksiin, verkostoihin ja ekosysteemiin</li> </ul>
<b>Älylliset voimavarat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tietotaitoa, jota yrityksellä on sen kilpailuympäristöstä</li> <li>• sisältävät esimerkiksi ulkoisen ja sisäisen ympäristön, yksilöiden taitojen, yritystenvälisten suhteiden ja prosessiperusteisten asioiden osaamista ja tuntemista</li> </ul>

Resurssien suoran yhteyden tuottavuuteen on väitetty olevan mahdollista vain resursseja säästämällä ja hyödyntämällä niitä intensiivisemmin (Grant 1991). Mikäli resurssien kuitenkin ajatellaan sisältävän myös aineetonta pääomaa, kuten maineen, suhteet eri sidosryhmiin ja tietotaidon, näkökulma voidaan kyseenalaistaa. Esimerkiksi markkinoinnissa hyödynnettävät resurssit ovat voimavaroja ja organisaation ominaisuuksia, joita voidaan oppia, kehittää, kasvattaa ja hyödyntää sisäisiin sekä ulkoisiin käyttötarkoituksiin, ja resurssien avulla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaille sekä ylläpitää sitä (Srivastava ym. 2001). Tämän voidaan ajatella tarkoittavan sitä, että aineettomia resursseja kehittämällä ja kasvattamalla toiminnasta voidaan tehdä kannattavampaa ja säästäminen voisi jopa heikentää liiketoiminnan tulosta. Toisaalta huonosti johdettuna aineettomista resursseista saatu hyöty voi olla vähäistä, mikäli niillä ei tavoitteellisesti tueta yrityksen toimintaa. Säästämisen voidaankin arvioida tuottavan voittoa enemmän aineellisten resurssien

kohdalla ja aineettomien resurssien kohdalla silloin, kun resurssit ja niiden johtaminen eivät tue yritykset tavoitteita.

Jotta yritys voisi hyötyä resursseista, sen on tunnistettava ne. Oikeanlainen resurssien hyödyntäminen edellyttää kilpailuympäristön tuntemusta, jatkuvaa havainnointia ja yrittäjämäistä otetta tarttua tilanteisiin. Resurssit on puolestaan sulautettava, muunnettava ja hyödynnettävä organisaation prosesseihin, jotka voidaan erotella tuotteiden innovoinnin, toimitusketjun ja asiakassuhteiden johtamisen prosesseihin. (Srivastava ym. 2001.) Resurssinäkökulma antaakin mahdollisuuden tarkastella tähän tutkimukseen osallistuvien pk-yritysten Fennovoiman suurhankkeeseen käytettävissä olevia resursseja tarkemmin. Lisäksi resurssinäkökulman avulla voidaan saada hyödyllistä tietoa viestinnän merkityksestä suhteessa muihin yrityksen käytössä oleviin kilpailukeinoihin.

## **2.2 Yritysyhteistyöllä voidaan täydentää ja tukea pk-yritysten resursseja**

Pk-yritysten toiminta on yleensä sidottu yrittäjien ominaisuuksiin, mistä syystä yritysten resurssit ovat myös rajalliset (mm. Gilmore ym. 2001; Moss ym. 2003; Resnick ym. 2011). Yritykset voivat korvata puuttuvia resurssejaan esimerkiksi venyttämällä resurssejaan kilpailijoita enemmän, hyödyntämällä sellaisia resursseja, joita muut eivät ole ottaneet käyttöön ja hyödyntämällä muiden ihmisten tai yritysten resursseja. Resursseja voidaan korvata myös yhdistämällä omat resurssit muiden toimijoiden resurssien kanssa, tai saavuttamalla puuttuvat resurssit hyödyntämällä muita yrityksen resursseja. (Morris, Schindehutte & La Forge 2002.) Koska suurhankkeen vaatimukset resurssien osalta saattavat olla keskimääräisiä projekteja suuremmat, voidaan olettaa, että pk-yritysten resurssit eivät sellaisenaan välttämättä riitä täyttämään suurhankkeen tarpeita. Näin ollen voidaan olettaa, että pk-yritysten täytyy löytää keinoja korvata ja täydentää puuttuvia resurssejaan luodakseen itselleen paremmat edellytykset päästä mukaan suurhankkeeseen.

Pk-yritysten toiminnalle on pidetty ominaisena yrittäjämäistä orientaatiota, minkä tunnuspiirteitä ovat resurssien hyödyntäminen, proaktiivisuus, harkittu riskinotto, innovatiivisuus ja mahdollisuuksien tunnistaminen. *Hyödyntämällä resursseja* monipuolisesti uudella ja mielikuvituksellisella tavalla voidaan saavuttaa parempi asema markkinoilla. *Proaktiivisuudella* tarkoitetaan sitä, että toimintaympäristöön

suhtaudutaan mahdollisuutena, johon yritys voi vaikuttaa ja luoda siten paremmat edellytykset omalle liiketoiminnalleen. *Harkittu riskinotto* on puolestaan halua kiinnittää resursseja siten, että niiden avulla vähennetään taloudellisia ja muita riskejä sekä saavutetaan jotakin uutta. *Innovatiivisuus* on sen sijaan luovien, epätavanomaisten ja uudenlaisten ratkaisujen löytämistä ongelmiin ja tarpeisiin, ja *mahdollisuuksien tunnistamisella* tarkoitetaan sellaisten hyödyntämättömien markkina-asemien tunnistamista, joissa on potentiaalia parantaa liiketoiminnan tuottavuutta. Mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää ihmisiltä aktiivisuutta, oppimista ja jatkuvaa muuntautumiskykyä. (Morris ym. 2002.) Toinen näkökulma (Hudson, Smart & Bourne 2001; Simpson, Padmore, & Newman 2012) ei puolestaan vahvista yrittäjämäisen orientaation ajatusta pk-yritysten markkinointiorientoituneesta ja proaktiivisesta tavasta toimia. Sen sijaan pk-yritysten toimintaa pidetään enemmän reagoivana ja nykyiseen toimintaan keskittyvänä, sekä pk-yritysten toiminnalle on luontaista resurssien, kassavirran ja asiakkaiden rajallisuus. Eri näkökulmat herättävätkin kysymyksen siitä, millainen toimintakulttuuri on ominaista tässä tutkimuksessa haastateltaville pk-yrityksille. Näkökulmat antavat viitteitä siitä, miten yritykset saattavat suhtautua myös yritysysteistyöhön ja miten pk-yritykset hyödyntävät siinä viestintää.

Eri toimijoiden välinen suhdeoppiminen (relationship learning) voi olla yrityksille mahdollisuus parantaa kapasiteettiaan ja yhteistyösuhteen suorituskykyä. Edellytykset yhdessä oppimiselle luovat yhteistyön tarkoituksellisuus, vastaanottavainen ilmapiiri yrityksissä ja keskinäinen luottamus. (Liu 2012.) Yritykset, jotka eivät ole valmiita sijoittamaan suhdetoimintaan, menettävät myös sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia kehittää resursseja suhdeoppimisen kautta (Kohtamäki & Bourlakis 2012). Suhdeoppimista voi tapahtua esimerkiksi strategisen liittouman (strategic alliances), yritysten välisen liittouman (inter-firm alliance), liiketoimintaliittouman (business alliance), yritysten välisen yhteistyön (inter-firm co-operation), organisaatioidenvälisen yhteistyön (inter-organizational co-operation) ja strategisen partneriliittouman (strategic partnership alliance) myötä (van Gils & Zwart 2009). Yritykset voivat luoda itselleen kilpailukykyä myös tekemällä vertailuanalyysiä (benchmarking), jolla tarkoitetaan yrityksen toiminnan kehittämistä vertailemalla yrityksen toimintaa muiden yritysten toimintaan. Vertailuanalyysi voi kohdistua esimerkiksi strategiselle tai operatiiviselle tasolle, tuotteisiin, toimintoihin, sijoittajatoimintaan tai tuotantoketjuun. (Williams, Brown & Springer 2012.) Koska suhde-sana sisältää jonkinäköistä vuorovaikutusta, ei vertailuanalyysiä voida välttämättä pitää suhdeoppimisen muotona silloin, kun se ei sisällä vuorovaikutteista viestintää vertailuanalyysin osapuolten kesken.

Sen lisäksi, että pk-yritykset parantavat omaa kilpailuasemaansa, ne voivat vahvistaa myös koko toimitusketjun kilpailukykyä ja tietämystä verkostoitumalla muiden samankokoisten tai suurempien yritysten kanssa. Ryhmäytyminen esimerkiksi kykyjen, tiedon, teknologian tai markkinoiden osalta voi myös toimia kimmokkeena innovatiivisten prosessien syntymiselle. (Capo'-Vicedo ym. 2011.) Suhdeoppiminen tilaajan ja tuottajan välillä on myös tapa lisätä toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja parantaa tuottajan kilpailuasemaa (Jean, Sinkovics & Kim 2010). Yritykset voivat verkostoitumalla ja verkostoissa käytävän vuorovaikutuksen avulla vähentää paitsi omia, mutta myös koko verkoston kuluja, jakaa riskejä, hankkia avainresursseja ja parantaa kilpailukykyä. Verkostojen myötä on myös mahdollista laajentaa uusille markkinoille, edistää dynaamista oppimista, hankkia tietotaitoa oman toimintansa ulkopuolelta, parantaa innovatiivisuutta, luoda kilpailuetua ja tuottaa voittoa. Pitkäaikainen ja tiivis yhteistyö myös ehkäisee turhien odotusten syntymistä ja vähentää liiketoimintakuluja, joita syntyy esimerkiksi etsimisestä, neuvotteluista, sopimusten tekemisestä, ohjauksesta ja poisjäämisestä. Kun suuret yritykset voivat luoda kilpailuetua hyödyntäen sisäisiä resurssejaan, voi verkostoituminen olla ratkaisu luoda pk-yrityksille tasa-arvoisemmat mahdollisuudet menestyä kilpailussa. (Huang, Lai & Lo 2012.)

Verkostoilla voidaan parantaa yrityksen innovatiivisuutta ja toimintaa, sillä inhimilliset voimavarat ja sidokset kehittyvät verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen myötä. Yritysverkostot muodostuvat kolmesta tekijästä: toimijoista, aktiviteeteista ja resursseista. Verkoston toimijat käyttävät erilaisia aktiviteetteja vaihtaakseen resursseja ja selvitäkseen. Verkoston jäsenten ja yritysten välillä käytävä vuorovaikutus myös luo uusia resursseja, kuten parantaa yrityksen asemaa verkostossa ja resurssien hallintaa sekä lisää luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. (Huang ym. 2012.) Verkoston yksittäisten jäsenten toiminnan monitorointi ja arviointi voikin lisätä koko verkoston kilpailukykyä (Ferreira, Shamsuzzoha & Cunha 2012). Yrityksen vuorovaikutussuhteet voidaan jakaa kolmeen osaan, joista kaikkia on tärkeä vahvistaa: vuorovaikutus asiakkaiden, kilpailijoiden ja tuottajien kanssa. Aloittavalle pk-yritykselle merkittävimmän kilpailuedun tuottaa vuorovaikutus kilpailijoidensa kanssa. Vuorovaikutuksella tuottajien kanssa on vasta toiseksi suurin merkitys ja vähiten merkitystä on vuorovaikutuksella asiakkaiden kanssa. (Huang ym. 2012.) Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että yritys voi kilpailijoilta oppimalla parantaa tietotaitoaan.

Yritysten kulttuureissa voi olla eroja, erilaiset viestintäkulttuurit voivat myös estää muodostamasta sujuvaa yhteistyösuhdetta (Jean ym. 2010). Laadullinen kulttuurien välinen kanssakäyminen voi kuitenkin ehkäistä ristiriitoja ja edesauttaa yritysten

välistä oppimista. Lisäämällä luottamusta toimijoiden välille voidaan helpottaa myös keskinäistä oppimista ja oppimisprosessia, mistä syystä osapuolten tulisi kehittää erityisiä mekanismeja synnyttää luottamusta yhteistyökumppaniensa kanssa. Lähtökohta luottamuksen rakentamiselle on toimintojen rajat ylittävä henkilökohtainen kanssakäyminen. Kumppaneiden välistä viestintää ja luottamuksen tasoa edistää ylimpien johtajien osallistuminen ja se, että toiminnan kaikki osapuolet myötävaikuttavat vuorovaikutuksen syntyyn. (Liu 2012.) Pk-yritysten halu tehdä yhteistyötä ja muodostaa liittoutumia riippuu myös yrittäjän kokemuksesta, toimialasta ja motivaatiotekijöistä. Yritysyhteistyöhön motivoivat aina yhdessä organisatoriset, toimialaan liittyvät ja yhteistyökumppaneihin liittyvät tekijät. Pk-yrityksiä voidaan kannustaa muodostamaan liittoutumia vaikuttamalla omistajaan yksilönä, yritykseen, toimialaan tai yritysten toimintaympäristöön. Jotta oikeanlaisen kannustimen löytäminen olisi mahdollista, on tärkeää tietää, miten mikäkin kannuste vaikuttaa kulloisenkin yhteistyömuodon syntymiseen. (van Gils & Zwart 2009.)

Tässä luvussa on tarkasteltu yritysten toimintaa resurssien ja niiden täydentämisen näkökulmista. Jotta yritykset voisivat suunnata resurssejaan oikein, ne tarvitsevat kuitenkin tietoa toimintaympäristöstään toimintansa tueksi. Seuraavassa luvussa siirrytäänkin tarkastelemaan sitä, miten viestintä aikaisempien tutkimusten mukaan edesauttaa yritysten välisen yhteistyön syntyä. Sen lisäksi tarkastellaan, millainen viestintäkulttuuri on ominaista pk-yrityksille ja millainen tieto voi auttaa johtamaan viestintää oikein.

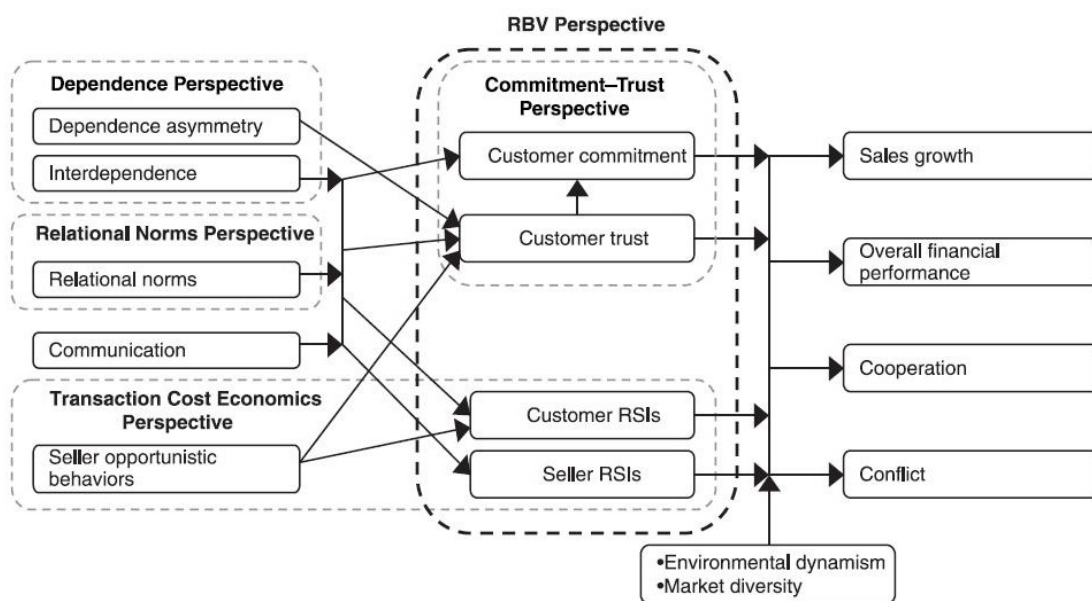
## 3 VIESTINNÄN NÄKÖKULMA

Kun resurssinäkökulma auttoi tarkastelemaan niitä asioita, joista yrityksen kapasiteetti muodostuu, tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan sitä, mikä merkitys viestinnällä on yritysten välisessä yhteistyössä. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään yritysten väliseen viestintään, jätetään muu viestintä, kuten sisäinen viestintä ja mediasuhteet, tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka tutkimuksessa puhutaankin yritysten välisestä viestinnästä, voidaan yrityksillä viitata myös muihin organisaatioihin, kuten järjestöihin ja kunnallisiin toimijoihin. Viestinnän tarkastelu aloitetaan pohtimalla luvussa 3.1 ensin sitä, miten viestintä vaikuttaa yritysyhteistyön syntyyn ja millä tekijöillä voi olla merkitystä yritysten välisen yhteistyön muodostumiselle. Tämän jälkeen luvussa 3.2 otetaan selvää siitä, mikä on ominaista pk-yritysten viestinnälle. Lopuksi luvussa 3.3 tarkastellaan niitä teemoja, eli viestinnän sisältöjä, joilla voi olla merkitystä yritysten välisen yhteistyön muodostumiselle ja yritysten toiminnalle.

### 3.1 Viestinnän merkitys yhteistyölle

Yritysten välisen suhdetoiminnan resurssiperusteisessa RBV-mallissa (Palmatier, Dant & Grewal 2007) (Resource Based View) tarkastellaan onnistuneen yritysten välisen suhdetoiminnan avaintekijöitä (kuvio 1). Mallissa yhdistetään taloustieteessä aikaisemmin erikseen tutkittuja näkökulmia, jotka ovat sitoutuminen-luottamus (commitment-trust perspective), riippuvuus (dependence perspective), liiketoiminnan kulut (transaction cost economics perspective) ja suhdetoiminnan normit (relational norms perspective). RBV-mallin mukaan tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan suhdetoiminnan lopputulokseen ja jotka ovat toiminnan esiasteita, ovat asiakkaan luottamus (customer trust) ja sitoutuminen (customer commitment), asiakkaan ja myyjän investoinnit suhdetoimintaan (relationship-specific investments, RSIs) sekä markkinoiden monimuotoisuus (market diversity) ja ympäristön dynamiikka (environmental dynamism). Epäsuoria tekijöitä, joilla ei ole suoraa vaikutusta lopputulokseen, mutta jotka vaikuttavat luottamukseen, sitoutumiseen ja suhdetoimintaan tehtäviin investointeihin ovat puolestaan keskinäinen riippuvuus (interdependence), riippuvuuden epätasa-arvo (dependence asymmetry), viestintä (communication), suhdetoiminnan säännöt (relational norms) ja myyjän opportunistinen käyttäytyminen (seller opportunistic behaviors). Lopputuloksena voi puolestaan olla myynnin kasvu (sales growth), yleinen liiketoiminta (overall financial performance), yhteistyö (cooperation) tai konflikti (conflict).





KUVIO 1 Yritysten välisen suhdetoiminnan RBV-malli (Palmatier ym. 2007)

Yritystenvälisen suhdetoiminnan RBV-malli osoittaa, että viestintä ei yksin vaikuta myynnin kasvuun, kokonaistalouteen ja synnytä yhteisyyttä tai konflikteja. Sen sijaan viestintä on keino lisätä asiakkaan luottamusta ja sitoutumista tilaajaa kohtaan sekä lisätä molempien osapuolten halua investoida suhdetoimintaan. Suhdetoiminnan ei pitäisi olla tavoite itsessään, eikä resursseja tulisi käyttää itsearvoisesti suhteen rakentamiseen, vaan panostukset suhdetoimintaan tulisi asettaa siten, että sen avulla luotaisiin lisäarvoa liiketoiminnalle (Palmatier ym. 2007). Näkökulma antaakin mahdollisuuden tarkastella sitä, miten yritysten välinen viestintä voi vaikuttaa siihen, että yritykset pääsevät mukaan suurhankkeeseen. Tämän lisäksi mallin avulla voidaan vertailla viestinnän suhdetta muihin tekijöihin, kuten pk-yritysten valmiuteen resursoida hankkeeseen.

Yksi syy panostaa yritysten väliseen viestintään ja suhdetoimintaan on laadun parantaminen. Laadukkaan lopputuloksen kannalta on erittäin tärkeää, että tuottajalla on tarkka käsitys lopputuotteen käyttötarkoituksesta. Projektit epäonnistuvat usein huonon suunnittelun ja toteutusta edeltävän viestinnän puutteellisuuden vuoksi. Laatu syntyy yhdistämällä tuotesuunnittelu ja virheetön valmistusprosessi siten, että sillä saavutetaan suunnitteluvaiheessa asetettu tavoite. Laadun parantaminen tapahtuu kiinnittämällä huomiota kahteen seikkaan: muuttamalla tuotesuunnittelua ja kiinnittämällä huomiota tuotteen valmistusprosessiin. Valmistusprosessin

parantaminen edellyttää eri toiminnoissa käytettävien niukkojen resurssien hyödyntämistä ja jatkuvaa analysointia sekä allokointia. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan viestintää ostajan ja tuottajan välillä tuotesuunnittelun ja tuotantoprosessien aikana, ja tuottajat tulisi ottaa mukaan toimintaan jo tuotekehitysvaiheessa. Toimiva yhteistyö edellyttääkin rutiininomaisuutta tiiviimpää yhteistyötä ja strategista liittoutumista tai partneruutta, minkä rakentamisessa luottamus on kriittinen tekijä. (Carter & Ellram 1994.) Myös perinteinen ostaja-tuottaja-malli, jossa tuottaja myöntyy tai mukautuu ostajan vaatimuksiin, edellyttää uutta tarkastelua ja tasavertaisempaa otetta. Jokainen yritys tuo yhteistyöhön omat vahvuutensa ja yhteistyöverkoston lisäksi kommunikoi sen ympäristön kanssa. Verkoston rakenteen on myös oltava joustava ja dynaaminen, jotta haasteisiin voitaisiin vastata, ja yhteistyötä helpottaa toimijoiden fyysisen läheisyys. (Capo'-Vicedo ym. 2011.) Ostajan on myös helpompi valita potentiaaliset yhteistyökumppanit ehdokkaista liittoutumalla niiden kanssa. Tämän lisäksi yritysyhteistyölle paremmat edellytykset luo se, että organisaatioiden sisäisten toimintojen viestintää johdetaan koordinoitusti ja että yrityksessä on viestintää osastojen ja toimintojen välillä. (Carter & Ellram 1994.) Vaikka näkökulmissa painottuukin tuotesuunnittelun näkökulma, voidaan ajatusten ajatella soveltuvan myös palveluiden tuottamiseen, sillä usein tuotteita ja palveluita ei voida erottaa toisistaan. Esimerkiksi jos ydinvoimalahankkeessa tilattava lopputuote on satama, sisältää se erilaisia suunnittelu- ja tuotantovaiheita, jotka ostetaan joko yhtenäisenä tai erillisinä palveluina.

Mikäli pk-yritys on vielä perustamisvaiheessa, potentiaaliset yhteistyökumppanit saattavat pohtia suhteen kannattavuutta ja sitä, voiko suhteesta tulla kestävä, onko yrittäjä-omistaja tarpeeksi kykenevä johtamaan organisaatiota ja onko yrityksellä riittävät johtamistaidot. Yhteistyön synnyttämisessä merkittävimpään rooliin nouseekin perustajan inhimilliset pääomat, kuten ammattitaito, tietämys ja johtamiskokemus. (Huang ym. 2012.) Yritysten välisen viestinnän ja yhteistyön voidaankin ajatella olevan keino lisätä yritysten käsityksiä toistensa toiminnasta, jolloin pk-yritysten kyky vastata kilpailuun tehdään myös näkyvämmäksi.

Perustan yritysten väliselle viestinnälle rakennusalan projekteissa muodostavat kolme asiaa yhdessä luottamuksen kanssa: sopimus (the contract), viitekehys, jonka puitteissa osapuolet toimivat (the frames of reference) ja osapuolten motiivit (interests). *Sopimus* sisältää tiedon viestinnän käytännön järjestelyistä ja tietovirroista sopimusosapuolten välillä, ja siihen vaikuttaa projektin luonne. (Adriaanse & Voordjik 2005.) Asianmukaisen tiedon luominen yhteistyötä tekemällä edellyttää erilaisten organisatoristen ja kulttuuristen esteiden murtamista ja tiedon vapaata vaihtamista verkostossa. Yritysten on myös oltava tasavertaisessa asemassa, ja

yhteistyön on toimittava myös organisaation eri toimintojen välillä. (Capo'-Vicedo ym. 2011.) Viestintään vaikuttaa myös eri osapuolten lähtökohdat ja *viitekehys* tarkastella asioita, mikä voi tuottaa ongelmia, mikäli viitekehukset poikkeavat oleellisesti toisistaan. (Adriaanse ym. 2005). Yritysten johtamisjärjestelmien, kulttuurin, kielen ja tavoitteiden samankaltaisuus luovat edellytykset muodostaa yhteisiä prosesseja ja jakaa tietoa yritysten välillä (Capo'-Vicedo ym. 2011). Kun viestinnän osapuolina on suurhanke ja pk-yritys, saattavat erot kulttuureissa ja tavoissa tarkastella asioita olla huomattavat. Edellytykset toimivalle yhteistyölle kuitenkin luovat yhteistyön ilmapiiri ja keskinäinen luottamus, ja yritysten ajattelutavan sekä liiketoimintakulttuurin onkin muututtava sellaiseksi, että yritykset voivat vaihtaa tietotaitoa ja työvoimaa keskenään (Capo'-Vicedo ym. 2011). Osapuolten *motiivit* voivat kuitenkin aiheuttaa ristiriitoja, sillä ne luovat odotuksia toisten osapuolten toimintaa kohtaan. Jos kiinnostukset ovat ristiriidassa keskenään ja luottamus puuttuu, osapuolet eivät myöskään viesti avoimesti. (Adriaanse ym. 2005.)

### **3.2 Pk-yritysten suhde viestintään**

Kun edellisessä luvussa tarkasteltiin sitä, miten viestinnällä voidaan tukea yritysyritysyhteistyötä ja sen syntymistä, tässä luvussa siirrytään käsittelemään sitä, mikä on aikaisempien tutkimusten mukaan pk-yritysten suhde viestintään. Koska pk-yritysten viestinnästä ei löytynyt yhteisöviestinnän tutkimuskirjallisuutta, tarkastellaan pk-yritysten viestintää pääosin markkinoinnin tutkimuskirjallisuuden valossa. Lisäksi aikaisempi tutkimustieto pk-yritysten käyttämistä markkinoinnin toimenpiteistä voi auttaa hahmottamaan sitä, miten yrittäjät kokevat markkinoinnin ja viestinnän merkityksen liiketoiminnalleen.

Yhteisöviestinnän ja markkinoinnin kirjallisuudessa samoilla käsitteillä tarkoitetaan usein eri asioita, joten ensin tehdään ero käsitteiden välille. Perinteisessä markkinoinnin ajattelussa suhdetoiminta (public relations) ja julkisuustyö mielletään yleensä osaksi markkinointiviestintää yhdessä mainonnan, myyntityön, henkilökohdaisen myyntityön sekä suoramarkkinoinnin kanssa. Markkinointiviestintä (promotion) puolestaan on yksi markkinointimixin neljästä osa-alueesta, josta muut ovat yleisimmin käytetyn jaottelun mukaan tuote (product), hinta (price) ja jakelu (place). (Kotler 2003, 563–564.) Yhteisöviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna suhdetoiminta mielletään puolestaan usein johtamisen tukitoiminnoksi, jolla tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle (Sison 2010). Suhdetoiminta ei siis ole yksi markkinointikeinoista vaan tukee laajemmin koko organisaation toimintaa.

Yhteenvedo näkökulmista on koottu taulukkoon 2. Taulukkoon on koottu vertailun vuoksi myös yhteenvedo viestinnästä ja yrittäjämäisestä sekä yrittäjäsidoonnisesta markkinoinnista, joita siirrytään tarkastelemaan seuraavaksi.

*TAULUKKO 2 Viestintä, suhdetoiminta ja markkinointi*

<b>Suhdetoiminta (yhteisöviestinnän näkökulma)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisen tukitoimi, jolla tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle</li> <li>• Tapa johtaa suhteita viestinnän avulla</li> <li>• Toisinaan rinnakkaistermi viestinnälle, jolloin käsittää koko organisaation suhdetoiminnan</li> <li>• Voidaan ajatella tarkoittavan myös suhteet organisaation ulkoisiin sidosryhmiin</li> </ul>
<b>Suhdetoiminta (markkinoinnin näkökulma)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksi markkinointiviestinnän keino yhdessä mainonnan, myynnin edistämisen, henkilökohtaisen myyntityön ja suoramarkkinoinnin kanssa</li> <li>• Markkinointiviestintä yksi markkinointimixin (tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä) osa-alue</li> </ul>
<b>Viestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisfunktiona organisaation toiminnan koordinoitua ja organisaatioon liittyvien teemojen osoittamista ja vakiinnuttamista</li> <li>• Voidaan ymmärtää rinnakkaisterminä suhdetoiminnalle</li> <li>• Viestintää voi tapahtua myös ilman suhdetoimintaa</li> </ul>
<b>Markkinointi (perinteinen ajattelu)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointimixin osa-alueiden (tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä) mahdollisimman tehokas hyödyntäminen</li> <li>• Olemassa olevien tai vakaiden markkinoiden hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Markkinointi (yrittäjämäisen orientaation näkökulma)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen ja luominen</li> <li>• Yritystoiminta markkinointiorientoitunutta</li> <li>• Uusiasiakashankinta innovatiivisilla tavoilla</li> <li>• Uusien markkinoiden löytäminen myös nykyisistä asiakkaista</li> <li>• Uusien toteutustapojen etsiminen yhdistämällä resursseja ainutlaatuisella tavalla, tekemällä aloitteita, luomalla tiivis ja tunnetasolla toimiva molemminpuolinen yhteistyösuhde ja hyödyntämällä tunteita markkinoinnissa</li> <li>• Toiminta asiakassuuntautunutta</li> </ul>
<b>Markkinointi (yrittäjäsidoonnisainen näkökulma)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointi sattumanvaraista, vapaamuotoista, irrallista, järjestäytymätöntä, spontaania, reaktiivista, aikaan sidottua ja alan sääntöjä noudattelevaa</li> <li>• Verkostoituminen kilpailijoiden ja asiakkaiden kanssa</li> </ul>

Yhteisöviestinnän kirjallisuudessa viestinnästä ja suhdetoiminnasta puhutaan toisinaan rinnakkaisina käsitteinä, eikä niiden välille tehdä eroa. Tällöin suhdetoiminnan voidaan ajatella olevan tapa johtaa suhteita viestinnän avulla, ja suhteilla voidaan käsittää niin sisäiset kuin ulkoisetkin sidosryhmät (Phillips 2006). Suhdetoiminnan voidaan kuitenkin ymmärtää tarkoittavan myös vain organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välistä viestintää (Laskin 2009), jolloin sisäistä viestintää tarkastellaan erillisenä toimintona ja henkilöstöä ei nähdä ulkoisiin toimijoihin rinnastettavana sidosryhmänä. Johtamisfunktiona tarkasteltuna viestinnän voidaan ajatella olevan organisaation toiminnan koordinoitua ja organisaatioon liittyvien teemojen osoittamista ja vakiinnuttamista (Nothhaft 2010). Näkökulma ei keskity ainoastaan toimijoihin, kuten suhdetoiminnan näkökulma, vaan tuo tarkasteluun myös viestinnän sisällöt ja liittyy viestinnän osaksi organisaation muuta johtamista. Suhdetoiminnan ja viestinnän käsitteiden käyttäminen rinnakkaisina ei huomioikaan sitä näkökulmaa, että viestintää voi olla myös ilman suhdetoimintaa, mutta suhdetoimintaa ei voi olla ilman viestintää. Mikäli suhdetoiminnan käsitetään sisältävän vuorovaikutusta siihen liittyvien toimijoiden välillä, sulkee käsite ulkopuolelle muun viestinnän, jossa aitoa vuorovaikutusta ei tapahdu. Todellisuudessa viestintää tapahtuu kuitenkin monella tasolla, ja kaikilla osapuolilla ei ole mahdollista päästä aitoon vuorovaikutukseen keskenään. On kuitenkin mahdollista, että suhdetoiminnan myötä viestintä nousee merkittävämpään asemaan ja sitä myötä myös yritysten välinen yhteistyö helpottuu.

Yhden tutkimuksen (Moss ym. 2003) mukaan suhdetoiminta (PR) ja markkinointi (marketing) tarkoittivat pk-yrityksille samaa asiaa, ja niitä molempia pidettiin viestintätyökaluina, jotka auttavat yritystä menestymään tai kasvamaan. Tutkimuksessa viestintä (communication) ja suhdetoiminta (PR) käsitettiin termeinä samaksi asiaksi. Tutkimuksen mukaan suhdetoiminta oli pk-yrityksille osa jatkuvaa liiketoimintasuhteiden muodostamista ja ylläpitoa tukevaa toimintaa, ei eriytetty toiminto. Vaikka yrittäjien oli vaikea määrittää, mitä suhdetoiminnalla tarkoitettiin, koettiin se kaikista tehokkaimmaksi viestintämuodoksi. Seuraaviksi tärkeimpiä olivat järjestyksessä verkkosivut (website), yrityksen identiteetin suunnittelu (corporate identity design), mainonta (advertising), suora posti (direct mail), myyminen edistämisenä (sales promotions), messut (exhibitions) ja viimeisimpänä sponsorointi (sponsorship). Kun suuremmissa yrityksissä suhdetoiminta saattaa sisältää mediasuhteet (media relations), yritystoimintaa tukevat julkaisut (corporate literature) ja organisaation identiteetin suunnittelun, pk-yrityksissä suhdetoiminta sisältää myös verkostoitumista ja henkilökohtaisia kontakteja. Myös toisessa tutkimuksessa (Resnick ym. 2011) pk-yrityksissä suhdetoiminta käsitettiin osaksi markkinointia, mutta toisin kuin edeltävässä tutkimuksessa, markkinointi oli ennemmin välttämätön tai toiveikas hankintameno kuin luontainen osa

liiketoimintaa. Markkinointiaktiiviteeteilla ei koettu olevan juurikaan vaikutusta liiketoiminnan tulokseen, eikä aktiiviteetteja välttämättä mielletty myöskään markkinoinniksi. Yleisimpiä pk-yritysten käyttämiä markkinointiaktiiviteetteja olivat perinteisempi markkinointiviestintä, kuten mainostaminen ammatti- ja kuluttajalehdissä, postikampanjat, viraalimarkkinointi, hakukoneoptimointi, mainoslehtiset, tietoiskut ja suhdetoiminta. Lisäksi markkinointiaktiiviteeteiksi miellettiin verkostoituminen asiakkaiden kanssa, näyttelyt ja asiakastietokannat.

Kun edellä mainitut tutkimukset (Moss ym. 2003; Resnick ym. 2011) tarkastelivat pk-yritysten suhdetoimintaa yleisemmin, jolloin suhdetoiminta saattoi liittyä sekä yksityis- että yritysasiakkaisiin, kolmas tutkimus (Base One, B2B Marketing & Mc Callum Layton 2012) tarkasteli sitä, miten pk-yritykset hyödyntävät eri viestintäkanavia yritysten välisessä liiketoiminnassa ja tehdessään ostopäätöksiä. Tutkimukseen vastanneista 800 yrityksestä 7 prosenttia oli rakennusalan yrityksiä. Suosituimpia tiedonhaun kanavia, joilla tuettiin ostopäätöstä, olivat internetin hakukoneet (Web searches, 71 %), kuulopuhe (other word of mouth, 56 %) ja organisaatioiden verkkosivut (online community sites, 12 %). Sosiaalisen median osuus oli yhteensä 21 prosenttia, joista suurimpana palveluna LinkedIn (10 %). Hyödyllisimmäksi tiedon lähteeksi arvioitiin kuulopuhe, verkkohaku ja nettisivut. Sen sijaan tieto, jota käytettiin eniten, noudettiin tärkeysjärjestyksessä lueteltuna palvelutarjoajan verkkosivuilta, alan lehtien artikkeleista, tarjoajien lähettämistä sähköposteista, lehtimainoksista, suoraposteista, raporteista (whitepaper), videoista ja webinaareista, seminaareista tai tapahtumista ja blogiteksteistä. Vaikka seminaarit ja tapahtumat eivät olleet eniten käytettyjä lähteitä, arvioitiin kuulopuheen, jolla voidaan tarkoittaa sekä kasvokkain, puhelimitse että verkon yli tapahtuvaa suullista kommunikointia, vaikuttavan kaikkein eniten päätöksentekoon. Muita vaikuttavimpia kanavia olivat verkkohaut ja organisaation verkkosivut. (Base One ym. 2012). Tulokset antavat viitteistä siitä, että henkilökohtaisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä on pk-yrityksille suuri merkitys yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Pk-yritysten erityispiirteiden väitetään olevan yleensä yhteydessä yrittäjä-johtajan synnynnäisiin erityispiirteisiin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja markkinoiden ominaispiirteisiin (Gilmore 2001; Resnick ym. 2011). Koska pk-yritysten johtajat vastaavat usein itse liiketoiminnan päätöksistä, perustuu yritysten markkinointi sattumanvaraisuuteen ja on luonteeltaan vapaamuotoista. Toimintaan vaikuttavat resurssien rajallisuus, kuten varallisuus, aika ja markkinointitietämys, yrittäjien taipumus olla enemmän yleisiantuntijoita kuin tietyn alan erityisosaajia ja rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa markkinoihin. Näin ollen yritysten markkinointi on luonteeltaan sattumanvaraista, vapaamuotoista, irrallista, järjestäytymätöntä,

spontaania, reaktiivista ja aikaan sidottua, sekä se noudattelee alan sääntöjä. Tunnuksenomaista pk-yritysten markkinoinnille on verkostoituminen niin kilpailijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. (Gilmore 2001.) Lisäksi pk-yrityksille on tyypillistä, että yrittäjä-johtaja tai pieni johtotiimi hoitaa useita yrityksen johtamisfunktioita, johon kuuluu osana myös PR-toiminta (Moss ym. 2003). Tässä tutkimuksessa näkökulmaa nimitetään yrittäjäsidonnaiseksi näkökulmaksi.

Yrittäjämäisen orientaation näkökulma on puolestaan ristiriidassa yrittäjäsidonnaisten näkökulman kanssa. Kun suuryritysten väitetään hyödyntävän markkinoinnissa perinteisiä markkinointimalleja ja -menetelmiä, pk-yritysten toimintaa ohjaa näkökulman mukaan yrittäjämäinen orientaatio (mm. Bjerke & Hultman 2002, 82–106). Kun perinteisessä markkinoinnissa on tyypillistä hyödyntää jo olemassa olevia tai vakaita markkinoita ja markkinoijan rooli on hyödyntää markkinointimixin osalualueita mahdollisimman tehokkaasti, yrittäjämäisessä markkinoinnissa painopiste on puolestaan uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa ja luomisessa. Yrittäjämäiselle orientaatiolle tyypillinen toiminta on markkinointiorientoitunutta, ja yritykset pyrkivät hankkimaan uusia asiakkaita innovatiivisilla tavoilla sekä löytämään uusia markkinoita myös nykyisistä asiakkaista. Liiketoiminnalle pyritään tuottamaan arvoa etsimällä jatkuvasti uusia toteutustapoja, yhdistämällä resursseja ainutlaatuisella tavalla, tekemällä aloitteita, luomalla tiivis ja tunnetasolla toimiva molemminpuolinen yhteistyösuhde ja hyödyntämällä tunteita markkinoinnissa. Toiminta on myös asiakassuuntautunutta, jolloin asiakkaat nähdään pääomana, jonka vaatimukset ja olosuhteet on tunnettava. (Morris ym. 2002.) Yhteenveto yrittäjäsidonnaisten ja yrittäjämäisen orientaation näkökulmista on koottu taulukkoon 2.

Eri tutkimustulosten ja näkökulmien ristiriitaisuus saattaa selittyä osittain sillä, millä markkinoilla yritys toimii. Esimerkiksi yritysten välisessä liiketoiminnassa perinteiset markkinointikeinot eivät välttämättä ole yhtä tehokas tapa edistää liiketoimintaa, kuin tarjottaessa palveluita yksityisasiakkaille. Yritysten toimintamallit voivat olla riippuvaisia myös alan yleisistä käytännöistä, ja toisilla markkinoilla liiketoiminnan onnistuminen saattaa edellyttää enemmän yrittäjämäistä orientaatiota kuin toisilla. Tällä tutkimuksella ei haluta saada tarkkaa tietoa siitä, millaisia markkinointi- ja viestintätoimenpiteitä pk-yritykset käyttävät toimintansa tukena ja miten yrittäjät kokevat toimenpiteistä saatavan hyödyn. Sen sijaan tieto käytössä olevista markkinointitoimenpiteistä voi auttaa hahmottamaan sitä, miten yrittäjät kokevat markkinoinnin ja viestinnän merkityksen liiketoiminnalleen, millainen on pk-yritysten suhde viestintään ja markkinointiviestintään, sekä kokevatko pk-yritykset voivansa parantaa liiketoimintaansa viestinnän ja markkinointiviestinnän keinoin.

### 3.3 Teemojen monitorointi auttaa viestinnän suunnittelussa

Kuten resursseja käsittelevässä luvussa 2 todettiin, pk-yritykset tarvitsevat tietoa toimintaympäristöstään suunnatakseen resursseja oikein. Kun edellisessä luvussa tarkasteltiin pk-yritysten suhdetta viestintään, tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan sitä, mitä asioita koskeva tieto voi tukea yritysten liiketoimintaa.

Yritysrajat ylittävä tietojohdaminen (knowledge management) edellyttää sekä alan että jokaisen tuotantoketjun olojen tuntemista. Eri tuotantoalojen prosessit poikkeavat toisistaan, ja jokainen tuotantoketju on erilainen, jolloin myös välitettävä tieto ja tietojohdaminen on erilaista tilanteesta ja toimialasta riippuen. (Capo'-Vicedo ym. 2011.) Yritysten välisessä viestinnässä tiedon määrän sijaan tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota erityisesti tiedon laatuun, jotta se tuottaisi mahdollisimman paljon lisäarvoa yhteistyön molemmille osapuolille. Ulkoinen tieto tulee merkitykselliseksi yritykselle vasta silloin, kun sen saanti on ajankohtaista ja vastaa yrityksen tarpeita. Yrityksillä täytyy myös olla valmiudet tulkita informaatiota, jotta se tuottaisi arvoa toiminnalle. (Schubert & Legner 2011.) Tässä tutkimuksessa tiedon jaottelu ala- ja tuotantoketjun mukaisesti auttaa erottamaan toisistaan sellaisen tiedon, joka liittyy toimialaan ja tiedon, joka liittyy Fennovoiman projektiin, eli siihen tuotantoketjuun, johon pk-yritykset mahdollisesti osallistuvat (kuvio 2). Toimialakohtaisella tiedolla voidaan tarkoittaa hankkeen tapauksessa sekä pk-yrityksen toimialaa että ydinvoima-alaa. Samalla voidaan saada hyödyllistä tietoa siitä, millaisen suurhankkeeseen liittyvän tiedon pk-yritykset kokevat hyödylliseksi ja missä vaiheessa, sekä tarvitsevatko pk-yritykset erityistä tietoa, kun kyseessä on ydinvoima-alan suurhanke.





*KUVIO 2 Tieto, joka tukee pk-yrityksen pääsyä suurhankkeeseen*

Sen lisäksi, että hankkeen osapuolet tarvitsevat tietoa oman toimintansa ja työn tueksi, voi myös julkiseen keskusteluun nousevilla teemoilla, muilla sidosryhmillä ja esimerkiksi toimintaympäristön tapahtumilla olla vaikutusta pk-yritysten ja hankkeen toimintaan. Teema-areena-ajattelussa (Luoma-aho & Vos 2010) tehdään ero termien *teema* (issue) ja *sidos* (stake) välille, jolloin teema ei välttämättä sidoksen tavoin liity suoraan organisaatioon, mutta teemalla voi olla vaikutusta organisaation toimintaan. Teema on siis sidosta laajempi käsite. Keskustelu tapahtuu puolestaan teema-areenoilla, jotka muodostuvat tiettyjen teemojen ympärille. Teema-areenoita ei johda kukaan, vaan kaikilla tahoilla ja toimijoilla voi olla mahdollisuus aloittaa keskustelu, osallistua siihen ja siten myös vaikuttaa organisaation maineeseen sekä toimintaan. Actor-Networking Stakeholder -teorian (Luoma-aho & Paloviita 2010) mukaan sidosryhmäsuhteita tulisikin johtaa asiakeskeisesti ja seuraten jatkuvasti mahdollisia esiin nousevia teemoja (issue) ja sidoksia, sillä niiden ympärille voi muodostua uudenlaisia ryhmittymiä ihmisten kiinnostusten perusteella yli organisaatorajojen. Erilaiset teemat ja niihin liittyvät tapahtumat, jotka voivat olla myös ihmisestä riippumattomia, saattavat aiheuttaa muutoksen, jolla voi olla vaikutusta organisaation toimintaan, sidosryhmäsuhteisiin ja maineeseen.

Actor-Networking Stakeholder -teoriassa perinteinen sidosryhmäajattelu, jossa sidosryhmät määritellään ennen teemoja (esim. Bornsen & Ostrom-Blonigen 2008), laajennetaan koskemaan myös muita kuin perinteisiä organisaatioita Actor-network-teoriaa mukailleen. Actor-Network-teorian (Latour 2005) mukaan organisaatioiden menestykseen voivat vaikuttaa sekä sidosryhmät (stakeholders) että ei-inhimilliset toimijat (non-human entity), jolloin teemoihin liittyvien toimijoiden keskinäinen

riippuvuus (interrelations) ja sidokset (stakes) nousevat merkityksellisiksi. Organisaatioiden tulisikin teema-areena ajattelun (Luoma-Aho & Vos 2010) pyrkiä määrittelemään teemat ja ymmärtämään teema-areenoiden dynamiikkaa sidosryhmämäärittelyn ja sidosryhmien johtamisen sijaan. Osallistumalla keskusteluun, tekemällä uusia avauksia ja luomalla puitteet keskustelulle organisaatiot voivat saada oman äänensä kuuluviin. (Luoma-aho & Vos 2010.) Organisaatiot voivat johdatella eri toimijat yhteisymmärrykseen ja saavuttaa uusia sidosryhmiä kolmevaiheisen käännytysprosessin (process of translation) avulla. Ensimmäisessä vaiheessa osoitetaan ongelma ja siihen liittyvät relevantit toimijat. Toisessa vaiheessa, kun teemat ja ongelmat ovat tiedossa, eri osapuolet yritetään saada kiinnostumaan yhteistyöstä ja osallistumaan siihen motivoimalla ja neuvottelemalla. Kolmannessa vaiheessa määritellään ja selvitetään eri osapuolten roolit, jolloin viestintä nousee merkittävään asemaan. Prosessin luonteeseen kuuluu, että toimijat saattavat vaihtua tilanteen ja nousevien teemojen myötä, ja että vaiheet eivät ole myöskään aina selkeitä. (Luoma-aho & Paloviita 2010.)

Tähän tutkimukseen teema-areenojen näkökulma ja Actor-Networking Stakeholder -teoria antavat työkaluja tarkastella pk-yritysten toimintaympäristöä ja tiedon tarvetta laajemmin. Sen sijaan, että yritysten oletettaisiin tarvitsevan tietoa ainoastaan hankkeeseen liittyvistä asioista, on mahdollista, että yritysten toimintaympäristöstä nouseekin esiin yllättäviä teemoja, jotka voivat estää pk-yritysten osallistumisen hankkeeseen tai joista yritysten on tärkeää saada tietoa. Teemoja määrittelemällä saatetaan saada myös saada selville, onko myös joidenkin kolmansien osapuolten viestinnällä merkitystä pk-yritysten liiketoiminnalle. Tällaisten teemojen tarkastelussa hyödynnetäänkin Actor-Networking Stakeholder -teoriassa (Luoma-aho & Paloviita 2010) käytettyjä kuutta vaikuttamisen teemaa (spheres of influence), joita ovat sosiokulttuurinen (sociocultural), poliittinen (political), oikeudellinen (legal), teknologinen (technological), ekologinen (ecological) ja tila-ajallinen (spatiotemporal). *Sosiokulttuurinen* sisältää ihmisten ja ryhmien sosiaaliset yhteydet, *poliittinen* valtasuhteet ja käytännöt sekä *oikeudellinen* lait ja säännöt. *Teknologisella* teemalla viitataan pääosiin elektroniikkaan, laitteistoon ja ohjelmistoihin ja *ekologisella* luontoympäristöön, johon kuuluu kasvisto, luonnonvarat ja ekosysteemi. *Tila-ajallinen* teema puolestaan pitää sisällään ilmaston, tilan ja hetkelliset trendit, joihin kuuluu esimerkiksi infrastruktuuri, kuljetus ja vihreä ajattelu.

Tähän tutkimukseen teema-areena-ajattelu ja Actor-Networking Stakeholder -teoria yhdessä prosessi- ja tuotantoketjunäkökulman kanssa antavat työkaluja niiden teemojen tarkasteluun, joista pk-yritykset tarvitsevat tietoa yritystoimintansa tueksi ja jotka voivat puuttuessaan nousta esteiksi pk-yritysten osallistumiselle

suurhankkeeseen. Kun tähän mennessä tässä työssä on käyty läpi sitä, miten yritysten liiketoimintaa, yritysten välistä yhteistyötä ja viestintää on käsitelty aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa, siirrytään seuraavassa luvussa tarkastelemaan sitä, miten tämä tutkimus on toteutettu.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kun määrällinen tutkimus mittaa esimerkiksi määrää, intensiteettiä ja toistuvuutta sekä pyrkii löytämään muuttujien välisiä syy-seuraussuhteita, laadullisessa tutkimuksessa huomio kiinnitetään mittaamisen sijaan prosesseihin (Deniz & Lincoln 2000, 8). Tähän tutkimukseen onkin valittu laadullinen tutkimusote, sillä tutkimuksella halutaan kartoittaa haastateltavien toimintakulttuuria ja ajattelumalleja. Lisäksi aiheesta ei ole vielä olemassa tutkimustietoa, joten tuloksia on myös vaikea ennustaa etukäteen. Laadullisen tutkimuksella voidaan selvittää, miten sosiaalinen kokemus on rakentunut ja miten se on saanut merkityksensä (Deniz & Lincoln 2000, 8). Tutkimus on luonteeltaan myös kartoittava, eli exploratiivinen, sillä sen avulla on tarkoitus tulkita aineistoa uudesta näkökulmasta ja oppia uutta. Kartoittavassa tutkimuksessa ohjaavaa teoriaa ei yleensä ole, ja ongelmat sekä oikeat menetelmät saattavat jäsentyä vasta tutkimuksen edetessä ja aineiston analyysin kautta. (Routio 2007.) Koska vastaavanlaista tutkimusta ei ollut toteutettu aikaisemmin ja tutkimuksen tueksi ei löytynyt valmiita teorioita tai malleja, jotka olisivat suoraan sovellettavissa tämän tutkimuksen kontekstiin, on kartoittava tutkimus luonteva tapa tutkia aihetta.

Tämä tutkimus toteutetaan haastattelemalla pk-yritysten johtajia ja Fennovoiman edustajaa käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Tutkimuskohteina ovat yritysrekisteristä valitut rakennus- ja infra-alan pk-yritykset, joiden liikevaihto on noin 2–50 miljoonaa euroa ja joiden päätoimipisteet sijaitsevat Suomen länsirannikkoseudun kunnissa välillä Kokkola–Tornio. Tutkimuskohteilla oletetaan liikevaihtonsa ja kokonsa perusteella olevan edellytyksiä osallistua Fennovoiman ydinvoimalahankkeen ensimmäisen vaiheen valmisteleviin töihin, mutta ei välttämättä suuryritysten kaltaisia valmiuksia vastata yksin kansainvälisen suurhankkeen vaatimuksiin.

Tutkimuksen avulla halutaan kartoittaa, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen. Aihetta tutkitaan etsimällä teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä luo pk-yrityksille edellytyksiä osallistua suurhankkeeseen?
2. Mikä luo pk-yrityksille esteitä osallistua suurhankkeeseen?
3. Mikä merkitys yritysten välisellä viestinnällä on pk-yritysten hankkeeseen pääsyn kannalta?

Tutkimuksella halutaan kerätä tietoa haastateltavien toimintakulttuurista ja tarpeista peilaten haastateltavien vastauksia aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksen voidaankin todeta noudattelevan fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä, sillä tutkimus kohdistuu kokemukseen, merkitykseen ja yhteisöllisyyteen, mitä halutaan ymmärtää ja tulkita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Fenomenologisen ulottuvuuden tutkimukseen tuo se, että tutkimuksen kohteena on ihmisten, tässä tapauksessa toimitusjohtajien ja hankkeen edustajan, kokemukset. Ajattelussa ihmisen toiminnan taustalla ajatellaan olevan aikomuksia ja tavoitteita, joita merkitykset ohjaavat. Merkitykset puolestaan luodaan suhteessa ympäröivään yhteisöön, jonka keskellä eletään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34.) Fenomenologisessa tutkimuksessa analysoinnin kohteena voi olla pieni ryhmä, organisaatio tai sosiaaliset tilanteet, ja menetelmänä voidaan käyttää kasvokkain tapahtuvia tilanteita, kuten haastatteluja (Smith 2009). Tutkimuksen ensimmäisen tason muodostaakin teemahaastattelut, joiden avulla pyritään hahmottamaan haastateltavien kokemusmaailmaa. Luvussa 4.1 käydäänkin ensin läpi, millainen teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä. Luvussa 4.1.1 puolestaan kerrotaan, miten haastateltavat on valittu tutkimukseen ja luvussa 4.1.2 sitä, miten haastattelut on toteutettu käytännössä.

Hermeneuttinen ulottuvuus puolestaan syntyy tavoitteesta tulkita ihmisen kokemusmaailmaa tiettyjen tulkinnan sääntöjen avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35). Toisessa vaiheessa haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa pyritäänkin tulkitsemaan kirjallisuuteen peilaten, teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Koska ymmärtämisellä tarkoitetaan tulkintaa, minkä perustana on aiemmin ymmärretty (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35), auttaa kirjallisuus, tutkijan aiheesta muodostama käsitys ja teoriaohjaava sisällönanalyysimenetelmä muodostamaan oikeanlaisia tulkintoja. Vaikka tutkimuksen avulla pyritäänkin lisäämään ymmärrystä, ei se hermeneuttisen filosofian mukaan tarkoita objektiivisen totuuden löytämistä, vaan tarkoitus on ennemmin muokata tapaa ymmärtää maailmaa ja olemassa oloa (Schwandt 2000, 188–189). Luvussa 4.2 tarkastellaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää ja miten sitä on hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

#### **4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on hyödyllinen silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia,

ihanteita ja perusteluja, tai kun kohteena ovat intiimit tai arat aiheet (Metsämuuronen 2006, 111–115). Tutkittavan voi olla vaikeaa suoraan jäsentää ajatuksiaan aiheesta, vaikka hänellä saattaa olla vahvoja näkemyksiä ja ajatuksia kysymyksiin liittyen, jolloin menetelmä voi auttaa tutkittavaa vastaamisessa. Teemahaastattelu on hyödyllinen myös silloin, kun tutkittavaa asiaa ei tunneta kovin hyvin, kun ei tiedetä etukäteen, millaisia vastauksia haastattelusta voidaan saada ja kun haastattelun aikana halutaan esittää lisäkysymyksiä. Tällöin menetelmä auttaa tutkijaa ymmärtämään aihetta paremmin. (Routio.) Teemahaastattelu on valikoitu tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi siksi, että aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin ja halutaan saada sellaista tietoa, jota ei pystytä selvittämään pelkällä strukturoidulla haastattelulla tai määrällisillä menetelmillä. Lisäksi muiden tahojen kohderyhmälle lähiaikoina toteuttamien kyselytutkimusten vastausprosentit ovat jääneet pieniksi, joten haastattelujen uskotaan motivoivan paremmin tutkimuksen kohteita.

Menetelmässä haastattelu kohdistuu ennalta määriteltyihin teemoihin sen sijaan, että kysymykset, niiden muoto ja esittämisjärjestys olisi rajattu tiukasti etukäteen (Metsämuuronen 2006, 111–115). Vaikka haastattelukysymykset on jossakin määrin määritelty teemojen pohjalta etukäteen, haastattelu etenee haastateltavan näkökulmia, ajatuksia ja merkityksiä mukaillen, jolloin voidaan muodostaa kuva siitä, miten haastateltava hahmottaa maailmaa. Haastateltava on myös helpompi saada kertomaan asioista avoimemmin ja tuomaan esiin omia näkökulmiaan, kun haastattelu mukautetaan haastateltavan tyyliin. (Qu & Dumay 2011.) Menetelmän luotettavuutta lisääkin se, että tutkittava pääsee määrittelemään keskustelun suunnan, jolloin tutkijan ennakkokäsitykset eivät pääse vaikuttamaan liikaa tuloksiin. Toisaalta tutkijan on tärkeää pitää mielessään haastattelun päämäärä ja ohjata keskustelua siten, että aihe ei erkane tutkimusongelmasta. Tutkija pystyy halutessaan myös tarkkailemaan haastateltavan nonverbaalista viestintää ja ympäristötekijöitä, jolloin hän voi arvioida vastausten luotettavuutta. (Routio.) Tässä tutkimuksessa analyysivaiheessa keskitytään kuitenkin ainoastaan puheen sisältöön ja jätetään nonverbaalinen viestintä tarkastelun ulkopuolelle. Nonverbaalisen viestinnän tarkastelu ja haastatteluympäristön sekä -tilanteen huomioiminen auttavat kuitenkin ohjaamaan haastattelutilannetta oikein ja myös motivoimaan haastateltavia läpi haastattelutilanteen.

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä paras silloin, kun haastateltavien määrä on pieni ja kun halutaan saada syvällisempiä tuloksia (Routio). Menetelmä antaakin mahdollisuuden kartoittaa mahdollisia teemoja ja saada yksityiskohtaisempia vastauksia, kuin mitä saataisiin muita menetelmiä hyödyntämällä. (Qu & Dumay 2011). Haittapuoliin kuuluu menetelmän hitaus, sillä haastattelut vievät paljon aikaa,

ja koska aineistoa kertyy paljon, sen purkaminen sekä analysointi on työlästä ja haastavaa. Lisäksi tulosten saaminen on epävarmaa, ja haastatteluja saatetaan joutua täydentämään myöhemmin. (Routio.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä voi olla haastava myös siksi, että haastattelun osapuolet saattavat tarkoittaa eri asioita, vaikka käyttävät samoja termejä. Vaikka ymmärryksen muodostaminen voikin tästä syystä olla haastattelun avulla vaikeaa, menetelmän avulla on mahdollista oppia runsaasti aihepiiristä. Haastattelun luotettavuutta tutkimusmenetelmänä voidaan kuitenkin parantaa perehtymällä etukäteen mahdollisimman laajasti aihepiiriin ja tutkimusta tukevaan aineistoon. Tämä helpottaa tutkijaa muun muassa kysymään oikeita kysymyksiä ja ymmärtämään haastateltavan maailmankuvaa. (Qu & Dumay 2011.) Haastattelu tutkimusmenetelmänä voi kuitenkin nostaa pintaan kysymyksen haastattelijan objektiivisuudesta. Haastattelututkimuksessa tutkijan on kuitenkin tiedostettava, että observointitehtävän lisäksi haastateltavan tehtävänä on myös helpottaa haastateltavaa ilmaisemaan näkökulmiaan (Atkinson & Coffey 2002), ja keskusteluun osallistuminen kuuluu siinä määrin osaksi menetelmää.

Kasvokkain tehtävällä haastattelulla haastateltavat on helpompi sitouttaa tutkimukseen ja monimutkaisten kysymysten esittäminen sekä kysymysten asettelu on joustavampaa. Lisäksi kasvokkain toteutettava haastattelu sopii muita tapoja paremmin pidempiin haastatteluihin. (Singleton & Straits 2002, 60.) Tässä tutkimuksessa haastattelut haluttiin toteuttaa kasvokkain siksi, että yrittäjien oletetaan olevan kiireisiä, minkä vuoksi haastateltavien motivaatio tutkimuksia kohtaan saattaa olla heikko. Kasvokkain tapahtuvan haastattelun oletetaan olevan paras keino motivoida yrittäjiä osallistumaan tutkimukseen. Lisäksi yrittäjiä voi olla helpompi motivoida vastaamaan kysymyksiin ja kertomaan näkökulmiaan avoimemmin, kun he näkevät toisen haastatteluosapuolen ja siten heillä on myös mahdollista tutustua haastattelijaan. Lisäksi haastattelijan on mahdollista tulkita tilannetta ja motivoida haastateltavia haastattelutilanteessa, kun hän pystyy huomioimaan myös nonverbaaliset viestit ja haastatteluympäristöstä johtuvat tilannetekijät. Tämä ei olisi yhtä helppoa esimerkiksi internet- tai puhelinyhteyden välityksellä toteutetuilla haastatteluilla.

#### 4.1.1 Haastateltavien valinta

Tämän tutkimuksen perusjoukon muodostavat 134 pk-yritystä, jotka on valittu Suomen Asiakastieto Oy:n Asiakastieto.fi-palvelusta. Tutkimukseen on valittu Euroopan komission pk-yritysten määritelmän (2006) mukaisesti sellaiset yritykset, joiden palveluksessa on rekisterin tietojen mukaan ollut tuoreimpien tietojen mukaan, käytännössä vuosina 2010 tai 2011, 10–250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on ollut kyseisenä aikana 2–50 miljoonaa euroa.

Asiakastieto.fi-palvelun haku rajattiin koskemaan Lapin, Keski-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntia. Koska Lapin maakunta on maantieteellisesti laaja alue, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle joukko yrityksiä seuraavilta alueilta: Ivalo, Kemijärvi, Kittilä, Kuusamo, Pello, Pudasjärvi, Pyhätunturi, Raanujärvi, Raiskio, Rovaniemi, Rukatunturi, Saarenkylä, Salla, Sodankylä ja Tervola. Tällöin perusjoukko saatiin rajattua sellaiseksi, että se käsittää maantieteellisesti tarkasteltuna Suomen länsirannikon Kokkolasta Kemi-Tornioon saakka, minkä voidaan ajatella olevan Pyhäjoelle rakennettavan Fennovoiman ydinvoimalan lähivaikutusalue. Rajaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö myös muiden alueiden pk-yrityksillä olisi yhtä suotuisat mahdollisuudet osallistua hankkeeseen. Haastateltaviksi valikoidut yritykset sijaitsevat Haapajärvellä, Keminmaassa, Kokkolassa, Oulussa, Raahessa, Sievissä ja Torniossa. Luettelo haastatelluista yrityksistä, niiden toimialasta ja koosta on koottu liitteeseen 4. Yritykset on luetteloitu epäsätunnaisessa järjestyksessä, ja tiedot perustuvat haastateltavien kertomukseen.

Toimialarajaus tehtiin siten, että valinta tukisi Fennovoiman ydinvoimalaprojektin rakennusvaiheen valmistelevia töitä, johon kuuluu muun muassa raivaus-, sähkö-, tienrakennus- ja louhintatöitä sekä hallintorakennusten rakentamista (Fennovoima). Perusjoukkoon valittiin yrityksiä Asiakastieto.fi-palvelun luokituksen mukaisesti seuraavilta toimialoilta: 08/Muu kaivostoiminta ja louhinta, 09/Kaivostoimintaa palveleva toiminta, 2361/Betonituotteiden valmistus, 2363/Valmisbetonin valmistus, 25/Metallituotteiden valmistus, 28/Muiden koneiden ja laitteiden valmistus, 39/Maaperän ja vesistöjen kunnostus ja muut ympäristöhuoltopalvelut, 41/Talonrakentaminen, 42/Maa- ja vesirakentaminen, 43/Erikoistunut rakennustoiminta ja 49/Maaliikenne ja putkijohtokuljetus. Lopuksi haun tuloksista rajattiin vielä pois harkinnanvaraisesti sellaiset yritykset, joiden oma toimialamääritelmä ei suoraan liittynyt Fennovoiman rakennushankkeeseen. Tällaisia olivat esimerkiksi bussiyhtiöt, lämpötilasäädelyihin elintarvike- sekä kappaletavarakuljetuksiin erikoistuneet kuljetusyhtiöt ja maa- ja metsätalouskoneiden valmistajat.



Perusjoukon yrityksistä haastateltavat valittiin satunnaisen systemaattisen otannan avulla. Satunnaisotantaa pidetään luotettavampana menetelmänä, sillä tutkijan ja tutkittavan mielenkiinto ja pyrkimykset eivät pääse ohjaamaan valintaa (Metsämuuronen 2003). Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään selvittämään muuttujien välisiä suhteita, haluttiin haastateltavat valita perusjoukosta systemaattisella otannalla, jotta haastateltavien valinta tapahtuisi mahdollisimman objektiivisesti ja haastateltavia olisi tasapuolisesti jokaisesta suuruusluokasta. Systemaattisessa otannassa perusjoukon on oltava järjestyksessä sellaisen ominaisuuden mukaan, että se ei vaikuta muuttujiin (Kajaanin ammattikorkeakoulu), ja tässä tutkimuksessa ominaisuudeksi valittiin yritysten liikevaihto. Otantaväli  $k$  lasketaan puolestaan jakamalla perusjoukon havaintoyksiköiden määrä  $N$  otokseen tulevien havaintoyksiköiden määrällä  $n$  (Kajaanin ammattikorkeakoulu). Perusjoukosta päätettiin haastatella kymmentä yritystä, jolloin  $n=10$ . Näin ollen yritysten perusjoukon koko  $N=134$ , jolloin  $k=13$ . Tämän jälkeen satunnaislukujen väliltä  $1-N$  valitaan satunnaisesti havaintoyksikkö  $p$ , joka otetaan haastateltavien joukkoon, ja tämän jälkeen poimitaan haastateltaviksi  $p$ :stä eteenpäin systemaattisesti joka  $k$ :s (Kajaanin ammattikorkeakoulu). Perusjoukosta valituista haastateltavista yksi kieltäytyi, koska ydinvoimalahankkeen tilaamat rakennustyöt poikkeavat siitä, mihin yritys keskittää toimintaansa. Haastateltavan tilalle valittiin uusi haastateltava, joka oli perusjoukon listalta seuraava yritys.

Jotta saataisiin käsitys siitä, poikkeavatko pk-yritysten johtajien käsitykset suurhankkeen johdon käsityksistä, haastateltiin tutkimukseen myös Fennovoiman edustajaa. Haastateltava valittiin ei-satunnaista otantamenetelmää hyödyntäen harkinnanvaraisesti sellaisten yrityksen edustajien joukosta, jotka vastaavat ensimmäisen vaiheeseen valittavien yritysten kilpailutuksesta ja valinnasta sekä viestinnästä yritysten suuntaan. Ei-satunnainen otanta on hyvä menetelmä laadullisessa tutkimuksessa silloin, kun halutaan tutkia oleellisia henkilöitä (Metsämuuronen 2003). Haastateltavaksi valikoitui Fennovoiman rakentamisjohtaja, jota Fennovoiman viestintäjohtaja suositteli haastateltavaksi.

#### **4.1.2 Haastattelujen toteutus**

Haastattelut toteutettiin kesä–heinäkuussa 2012 yritysten omissa toimitiloissa tai vaihtoehtoisesti muissa haastateltavien itse määrittelemissä paikoissa. Haastattelut haluttiin toteuttaa toimitusjohtajille tutussa ympäristössä, jotta haastateltavat olisivat vapautuneempia ja jotta haastatteluajat olisi ollut helppo järjestää. Haastattelut kestivät 45–90 minuuttia ja ne äänitettiin. Haastateltaville kerrottiin haastattelun

alussa ja sähköpostitse, mihin haastattelut liittyvät ja mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää.

Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurunko testattiin Business Oulun suurhankkeista vastaavalla yhteyspäälliköllä. Testihaastateltava valittiin sillä perusteella, että hän tuntee aihepiiriä jo entuudestaan ja pystyy tarkastelemaan asioita sekä tilaajan että pk-yritysten näkökulmista. Näin ollen haastateltava pystyi antamaan vinkkejä siitä, ovatko teemat, kysymykset ja niiden asettelu relevantteja haastateltavien näkökulmasta. Testihaastattelun myötä saatiin hyödyllistä tietoa haastattelurungon toimivuudesta ja pystyttiin muuttamaan ja täsmentämään kysymysten asettelua.

Ennen haastatteluja haastateltavat saivat muutamaa päivää aikaisemmin sähköpostitse nähtäväkseen ennakkomateriaalin, joka sisälsi kolme kuviota, ja johon haastateltavien toivottiin perehtyvän ennen varsinaista haastattelua. Kuvioiden tarkoitus oli orientoida haastateltavia haastatteluun ja saada heidät pohtimaan asioita hieman etukäteen, jotta haastattelutilanteet olisivat sujuvia. Ensimmäinen kuvio (Liite 1) käsitteli resursseja, joita yritys saattaa tarvita osallistuakseen suurhankkeeseen. Toinen kuvio (Liite 2) sisälsi yrityksen toimintaympäristöön liittyviä teemoja, jotka voivat vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen osallistua suurhankkeeseen. Kolmannessa kuviossa (Liite 3) kuvattiin sitä, mihin asioihin liittyvää tietoa yritykset voivat tarvita osallistuakseen suurhankkeeseen. Kuvioita hyödynnettiin myös haastatteluissa, ja haastateltavat saivat halutessaan käyttää kuvioita tukena vastatessaan kysymyksiin. Haastatteluissa käytiin läpi seuraavia teemoja: *motiivit osallistua hankkeeseen, resurssit, osallistumista tukeva tieto, ulkoisesta toimintaympäristöstä nousevat yritystoimintaan vaikuttavat teemat, yrityksen viestintä ja markkinointiviestintä sekä yritys yhteistyö*. Teemoihin liittyen oli valmisteltu etukäteen haastattelukysymyksiä, joita sovellettiin kunkin haastattelutilanteen kohdalla.

## **4.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä**

Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää kerätty aineisto selkeään ja ytimekkääseen muotoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95–124). Menetelmästä voidaan käyttää myös käsitettä laadullinen tekstianalyysi, koska analyysi kohdistuu kirjalliseen

muotoon litteroituun tekstiin (Krippendorff 2004). Analyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä luodaan sanallinen, selkeä ja yleistettävä kuvaus. Sisällönanalyysin kohteena on mikä tahansa kirjalliseen muotoon tuotettu dokumentti, kuten esim. artikkeli, haastattelu tai raportti. Aineiston analyysi on loogista toimintaa, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja jäsenellään lopuksi uudeksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124.) Tutkija erittelee tekstiä tutkimuskysymyksiin peilaten, käyttäen hyväksytyjä kriteereitä ja osoittaa tekstistä yksiköitä, jotka liittyvät toisiinsa sekä muodostaa kategorioita. Yksiköt puolestaan voivat kuulua useisiin eri kategorioihin. (Krippendorff 2004.) Sisällönanalyysiä on myös kritisoitu, sillä se auttaa ainoastaan aineiston järjestämisessä, ei johtopäätösten tekemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124.)

*Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä* tutkija yhdistelee teoriaa ja aineistoa toisiinsa. Tutkittavan ilmiön käsitteiden määrittely on kuitenkin vapaata suhteessa teoriaan, malliin tai ajatukseen, eikä aikaisempaa tietoa testata uudessa kontekstissa, kuten *teorialähtöisessä analyysissä*. Aineisto ohjaa analyysiä, mutta toisin kuin *aineistolähtöisessä analyysissä*, missä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistoa lähestytään sen omilla ehdoilla ja analyysin edetessä sitä yhdistetään teoriaan, mikä voi olla myös pakotettua. Teoria saattaa avata analyysiin uusia näkökulmia ennemmin kuin rajata sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124.)

Tähän tutkimukseen analyysimenetelmäksi on valittu teoriaohjaava sisällönanalyysi, koska vastaavanlaista tutkimusta ei ole toteutettu aikaisemmin. Näin ollen tutkimusta varten ei ole löytynyt valmista teoreettista mallia, jota voitaisiin soveltaa suoraan tutkimuskontekstiin. Sen sijaan aihepiiriä sivuvaa hajanaista tutkimustietoa on löytynyt jonkin verran, joskin pk-yritysten toimintakulttuuria on tarkastettu tähän mennessä pääosin markkinoinnin näkökulmasta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi antaakin mahdollisuuden tarkastella tutkittavaa aihepiiriä aineistolähtöisesti ja samalla peilata sitä kirjallisuuteen, joka voi auttaa aineiston luokittelussa. Se, että luokkien muodostamiselle on olemassa perusteet, lisääkin analyysin luotettavuutta (Krippendorff 2004). Kirjallisuutta, joka ohjaa tässä tutkimuksessa aineiston analyysiä, on käsitelty luvuissa 2 ja 3.

Kun aineistolähtöinen analyysi on luonteeltaan *induktiivista*, eli yksittäisestä yleiseen etenevää, ja teorialähtöinen analyysi *deduktiivista*, eli yleisestä yksittäiseen etenevää, voidaan teoriaohjaava sisällönanalyysiä luonnehtia logiikaltaan *abduktiiviseksi* (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124). Abduktiivisen logiikan mukaan edettäessä tutkijalla on jo olemassa jokin johtoajatus tai hypoteesi, jonka mukaan tutkimus

etenee. Uusi teoria ei synny täysin aineiston pohjalta, vaan siihen vaikuttaa aikaisemman tiedon ja kokemusten pohjalta muodostettu johtoajatus. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.) Tässä tutkimuksessa johtoajatus on muodostettu tutustumalla kirjallisuuteen, keskustelemalla hankkeen edustajien ja yrittäjien kanssa tekemisissä olevien yrityspalvelukeskusten toimihenkilöiden kanssa sekä tekemällä havaintoja ympäristöstä.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi etenee kolmivaiheisesti, ja vaiheet ovat pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen. Ensimmäisessä vaiheessa tekstimuotoon litteroitu aineisto *reudusoidaan eli pelkistetään* siten, että siitä karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset sisällöt. Tämä tapahtuu etsimällä aineistosta ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin, ja sen jälkeen pelkistämällä ilmaisuja yksinkertaisemmiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124.) Seuraavaan esimerkkiin (taulukko 3) on havainnollistettu, miten pelkistäminen tapahtui, kun haettiin vastauksia 1. tutkimuskysymykseen ”Mikä luo pk-yrityksille edellytykset osallistua suurhankkeeseen?”.

TAULUKKO 3 Esimerkki tutkimuksessa toteutetusta pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>että pystyy hahmottamaan niitä kokonaisuuksia, että mihin on paukkuja tehdä, että ei liian isoja lähe tavottelleen</i>	tieto tilattavien työkokonaisuuksien suuruudesta
<i>lähtee siitä, no meidän tappauksessa minusta ja mikä on tää meidän vastaava mestari, oikia käsi, että se meijänhän se pitää tietää se, mihin ollaan menossa ja tietää, että se piisaa se oma kapasiteetti siihen</i>	yrittäjän ymmärrys siitä, mihin lähdetään ja mihin omat resurssit riittävät
<i>kyllä me valmistellaan asiaa, että kaikkia niinku laatujärjestelmää, työturvallisuus, ympäristö, tämmösiä projekteja ajetaan firmassa valmiiseen asti, että saahan sertifiointit sitte ku ja mahdollisesti päästän tarjoamaan, ois sitte resursseja siihen</i>	laatu- ja seurantajärjestelmien kehittäminen vastaamaan suurhankkeen tarpeita

Toinen vaihe on *aineiston klusterointi eli ryhmittely*, jolloin koodattuja alkuperäisilmaisuja vertaillaan, ja käsitteistä etsitään eroja sekä yhtäläisyyksiä. Aineistoa luokitellaan eri tasoisesti, jolloin aineisto tiivistyy, ja luokille annetaan kuvaava käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124.) Seuraavassa taulukossa

(taulukko 4) jatketaan edellisen esimerkin tarkastelua ryhmittelyvaiheessa.

TAULUKKO 4 Esimerkki tutkimuksessa toteutetusta ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
tieto tilattavien työkokonaisuuksien suuruudesta	ymmärrys hankkeesta ja sen työmahdollisuuksista
yrittäjän ymmärrys siitä, mihin lähdetään ja mihin omat resurssit riittävät	yrittäjien oivallus- ja havainnointikyky
laatu- ja seurantajärjestelmien kehittäminen vastaamaan suurhankkeen tarpeita	yrityksen toimintamallit

Kolmas vaihe on *aineiston abstrahointi*, eli *käsitteellistäminen*, jota myös klusterointi on. Abstrahoinnissa kielelliset ilmaisut yhdistetään ja oleellisesta tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstrahointi jatkuu niin kauan, kun luokkien yhdistely on mahdollista. Prosessin ero aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin on siinä, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan abstrahointivaiheessa teoriasta, kun aineistolähtöisessä ne nostetaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124.) Taulukossa 5 kuvataan esimerkin avulla, miten tässä tutkimuksessa klusteroitu aineisto käsitteellistettiin. Tämän tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 5 tutkimuskysymyksittäin, käsitteellistämisen vaiheessa syntyneiden käsitteiden mukaan jäsennehtynä.

TAULUKKO 5 Esimerkki tutkimuksessa toteutetusta käsitteellistämisestä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
tieto tilattavien työkokonaisuuksien suuruudesta	ymmärrys hankkeesta ja sen työmahdollisuuksista	hankekohtainen tieto (Capo´-Vicedo 2011)	tieto
yrittäjän ymmärrys siitä, mihin lähdetään ja mihin omat resurssit riittävät	yrittäjien oivallus- ja havainnointikyky	älylliset voimavarat (Srivastava ym. 2001)	yrityksen käytössä olevat resurssit
laatu- ja seurantajärjestelmien kehittäminen vastaamaan suurhankkeen tarpeita	yrityksen toimintamallit	organisatoriset resurssit (Barney 1991, Grant 1991)	yrityksen käytössä olevat resurssit

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä löytämään objektiivisia totuuksia, kuten määrällisessä tutkimuksessa, jolloin siihen tähtäävät luotettavuutta testaavat metodit, joilla tuloksia pyritään horjuttamaan, eivät ole siirrettävissä laadulliseen tutkimukseen. Sen sijaan validiutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa kuvata ymmärryksen käsitteen kautta, jolloin pohditaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen myötä saatu kuvaus edustaa tutkittavaa aihetta ja kuinka oikeutettuina tuloksia voidaan pitää. Validiutta voidaankin laadullisessa tutkimuksessa mitata kysymällä, saatiinko tutkimuksella vastaus tutkimusongelmaan. (Winter 2000.) Vaikka tuloksilla ei pyritäkään objektiivisuuteen, saatetaan niiden perusteella pystyä silti tekemään johtopäätöksiä. Luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että tutkija reflektoi omaa toimintaansa koko tutkimusprosessin ajan ja kuvaa tarkasti tutkimusprosessin kaikkia vaiheita ja niihin johtaneita perusteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen totuusarvoa voidaan arvioida myös pohtimalla sitä, olisiko samaan ajalliseen jaksoon kohdistunut tutkimus ollut toistettavissa ja siirrettävissä samalla menetelmällä tutkijasta riippumatta (Krippendorff 2004). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös hyödyntämällä esimerkiksi aineisto-, menetelmä- tai analyysitriangulaatiota, jolloin aineistoa voidaan tarkastella useista näkökulmista yhden sijaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa triangulaatiota ei kuitenkaan käytetä.

Seuraavassa luvussa käydään läpi tulokset tutkimuskysymyksittäin, käsitteellistämisvaiheessa syntyneiden käsitteiden mukaan jäseneltynä. Ensin tarkastellaan sitä, kuinka resurssit, tieto ja verkostoituminen voivat edesauttaa pk-yritysten osallistumista suurhankkeeseen. Toisena tarkastellaan, kuinka resurssien puute voi puolestaan estää osallistumisen ja toimintaympäristö, tiedon puute ja tilaajan toimintamallit rajoittaa mukaan pääsyä. Kolmantena tuloksia tarkastellaan viestinnän näkökulmasta, eli sitä, kuinka viestintä edesauttaa yhteistyön rakentamisessa, mikä on tyypillistä pk-yritysten viestinnälle ja kuinka viestinnällä voidaan helpottaa osallistumista suurhankkeeseen. Lopuksi esitellään yhteenveto tuloksista.

## 5 TULOKSET

Koska sidosryhmäviestintää tulisi lähestyä ensisijaisesti teemojen näkökulmasta (Luoma-aho & Vos 2010), tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaiset teemat voivat yritysten johtajien mielestä nousta esteiksi hankkeeseen pääsyn tai siihen lähtemisen kannalta. Teemoja purettiin kolmesta näkökulmasta: yritysten resurssit, ulkoisesta toimintaympäristöstä nousevat teemat ja tieto, jota yritykset tarvitsevat päätöksenteon tueksi. Tutkimustulokset esitellään tässä luvussa tutkimuskysymyksittäin, käsitteellistämisvaiheessa syntyneiden käsitteiden mukaan jäseneltynä. Luvussa 5.1 käsitellään ensin niitä teemoja, jotka luovat edellytyksiä ja luvussa 5.2 teemoja, jotka voivat nousta esteiksi yritysten pääsulle suurhankkeeseen. Teemanäkökulma antaa eri toimijoille myös tietoa siitä, millainen tieto tukee pk-yritysten toimintaa. Kun luvuissa 5.1. ja 5.2 aihetta lähestytään viestinnän sisältöjen näkökulmasta, luvussa 5.3 siirrytään tarkastelemaan, mikä merkitys viestinnällä on hankkeeseen pääsyn kannalta. Alaluvussa käsitellään ensin sitä, mikä on viestinnän rooli suhteessa muihin osallistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän jälkeen tarkastellaan sitä, mikä on pk-yritysten suhde viestintään ja markkinointiviestintään. Viimeiseksi otetaan selvää, millaiset viestintäkäytänteet tukevat yritysten pääsyä suurhankkeeseen. Luvussa 5.4 esitetään yhteenveto tuloksista.

### 5.1 Edellytykset

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, mikä luo pk-yrityksille edellytyksiä osallistua suurhankkeeseen. Luvussa 5.1.1 tarkastellaan edellytyksiä yritysten kapasiteetin ja resurssien näkökulmasta. Tuloksia on eritelty hyödyntämällä kapasiteetin (Grant 1991) ja resurssien (Barney 1991; Grant 1991; Srivastava 2001) määritelmiä. Luvussa nostetaan esille niitä asioita, jotka yrittäjät kokivat omaksi vahvuuksikseen ja tarkastellaan, vastaavatko käsitykset Fennovoiman edustajan käsityksiä. Luvussa 5.1.2 siirrytään tarkastelemaan, millainen tieto tukee yrityksiä päätöksenteossa. Aihetta lähestytään viestinnän muodon ja tietosisältöjen näkökulmista, jolloin viestinnän sisältöjä tarkastellaan jakamalla tieto tuotanto- ja toimialakohtaiseen tietoon (Capo'-Vicedo 2011). Luvussa 5.1.3 käydään läpi sitä, miten pk-yritykset tällä hetkellä hyödyntävät verkostoja täydentääkseen kapasiteettiaan ja miten verkostot voivat luoda pk-yrityksille paremman pääsyn suurhankkeeseen.

### 5.1.1 Ennakointi kapasiteetin mitoittamiseksi

Yrityksen kapasiteetti muodostuu erilaisista yrityksen resursseista (Grant 1991), ja niitä ohjailemalla ja kapasiteetin oikeanlaisella mitoittamisella yritys voi parantaa omaa kilpailuasemaansa. Jotta yritykset kuitenkin pystyisivät mitoittamaan kapasiteettinsa oikein, niiden on voitava ennakoida toimintaansa ja saatava tietoa hankkeen vaatimuksista liiketoimintansa tueksi. Taulukkoon 6 on koottu yhteenveto niistä resursseista, joiden tutkimuksessa koettiin luovan edellytykset hankkeeseen osallistumiselle. Tällaisia resursseja ovat älylliset ja suhteisiin liittyvät voimavarat (Srivastava ym. 2001), inhimilliset ja organisatoriset resurssit (Barney 1991, Grant 1991), taloudelliset ja teknologiset resurssit sekä maine (Grant 1991). Tässä luvussa tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin sitä, mikä vaikuttaa siihen, että yritys pystyy mitoittamaan oman kapasiteettinsa oikein, ja miten resurssit luovat pk-yrityksille kilpailuetua.

*TAULUKKO 6 Resurssit, jotka luovat edellytyksiä osallistumiselle*

Kapasiteetin oikeanlainen mitoittaminen resursseja ohjailemalla	Älylliset voimavarat	Ymmärrys vaatimuksista ja omista resursseista
	Suhteisiin liittyvät voimavarat	Kontaktit oikeisiin toimijoihin
	Inhimilliset resurssit	Tahtotila ja asenne, osaaminen, kokemus
	Aineelliset resurssit	Sijainti, kalusto
	Organisatoriset resurssit	Raportointi- ja seurantajärjestelmät, verkostot
	Taloudelliset resurssit	Realistinen ja kannattava töiden hintataso, yrityksen taloudellista kapasiteettia vastaava urakkakoko
	Maine	Meriitit ja kokemus, tunnettuus
	Teknologiset resurssit	Hilma-järjestelmä



### ***Kapasiteetti***

Fennovoiman edustajan mukaan yrityksen kapasiteetin on oltava riittävän suuri, jotta se pystyy vastaamaan hankkeen vaatimuksiin ja tarjoamaan palveluitaan suhteutettuna urakoiden kokoon. Pk-yritysten ei kuitenkaan odotettu pystyvän vastaamaan urakoihin välttämättä yksin, vaan yhteistyön muiden yritysten kanssa uskottiin olevan joustava tapa parantaa yritysten kapasiteettia.

*se urakkakoko – – mä aattelen nyt niiden liikevaihtoja, niin niillä on yleensäkin niinku mahdollisuus tarjota sitä ja halu tarjota sitä, silloin saattaa olla, et semmonen urakka vaatii 30 tai 50 tota työntekijää, et onks heillä firmoilla kuin monta työntekijää yhtäkkiä – – et ei me pystytä siihen et me pannaan ne yhteen pienistä – – ei meillä oo sitte resursseja eikä mahdollisuutta sit lähtee niinkun niin alas, et se sopsis jokaiselle pienelle urakoitsijalle täällä*

Pk-yritysten toimitusjohtajat kertoivat puolestaan pyrkivänsä valitsemaan projekteja yrityksen jo käytössä olevan kapasiteetin mukaisesti, ja yrityksen potentiaalinen rooli hankkeessa katsotaan sen mukaan, mihin kapasiteetti riittää. Yrittäjät esimerkiksi saattoivat kuvitella yrityksensä sekä pääurakoitsijan että aliorakoitsijan rooliin riippuen urakan koosta. Halu tarjota yrityksen palveluita hankkeeseen riippuu myös urakan koosta ja siitä, kuinka kannattavaksi yritys näkee mukaan lähdön kyseisellä hetkellä.

Yritysten johtajat arvioivat, että yritysten pieni koko saattaa muodostua niiden eduksi sitä kautta, että yritykset pystyvät joustamaan resurssien käytössä. Eri resursseja, kuten henkilöstömäärää, osaamista ja kalustoa sekä niiden käyttöä, pystytään säätelemään tarpeen mukaan ja sen myötä yritykset myös pystyvät reagoimaan nopeasti ja olemaan työssään täsmällisiä. Yritykset ovat valmiita kouluttamaan henkilöstöään, rekrytoimaan sitä lisää ja opettelemaan uudenlaisia toimintamalleja päästäkseen hankkeeseen. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että yritykset pystyvät varmistumaan resursoinnin kannattavuudesta.

Yritykset tarvitsevat myös riittävästi aikaa tarjousten laatimiseen. Ennakointi, kattava tieto ja toimijoiden valinta varhaisessa vaiheessa sekä pitkäjänteisyys helpottavat yritysten resursointia ja valmistautumista työtehtäviin. Myös yritysten kokoon nähden sopivankokoiset urakat helpottavat hankkeeseen lähtöä. Lisäksi yritykselle asetettu kasvutavoite on yksi motivaatiotekijä, ja yrityksen kilpailukyky sekä töiden riittävyys nykyisillä markkinoilla vaikuttaa päätökseen lähteä hankkeeseen.

### ***Älylliset voimavarat***

Ensisijainen edellytys yrittäjille tehdä päätöksiä hankkeeseen lähtemisestä on, että he pystyvät ymmärtämään hankkeen vaatimukset ja tekemään päätöksiä sen perusteella. Yrittäjien täytyy saada tarvittavaa tietoa hankkeesta, sen vaatimuksista, aikataulusta ja rakennushankkeiden kokoluokista, jotta he pystyvät muodostamaan kokonaiskuvan siitä, mihin yrityksen resurssit riittävät ja voidaanko niitä jotenkin täydentää esimerkiksi yritysysteistyötä tekemällä. Toimitusjohtajat korostivat omaa asemaansa päätöksentekijänä, minkä vuoksi heidän täytyy itse pystyä muodostamaan kokonaiskuva tilanteesta ja tehdä oikeita ratkaisuja. Johtajien täytyy pystyä muodostamaan kuva myös toimintaympäristöstä ja sen tuomista mahdollisuuksista sekä rajoituksista.

Myös Fennovoiman edustajan näkökulmassa korostui pk-yritysten ymmärrys hankkeesta kokonaisuutena, aikataulusta ja urakoiden sisällöstä. Sen lisäksi, että yritysten täytyy tuntea oma toimialansa ja osaamisensa, yrityksiltä edellytetään valmiutta ymmärtää, että ydinvoimalan rakentamisessa töiden vaatimustaso on astetta tiukempi ja että laatua myös tarkkaillaan eri tavoin. Yrityksiltä myös edellytetään valmiutta toimia kansainvälisessä hankkeessa. Lisäksi näkökulmassa painottui yrittäjien kyky nähdä realistisesti yritystensä valmiudet vastata urakan suuruuteen ja oivaltaa paras tapa päästä mukaan hankkeeseen.

*miten he näkee oman roolinsa – – et joku saa pääurakan ja sit he tarjoaa itseään, et valmistautuuko he siihen, vai valmistautuuko he olemaan suoraan vastuussa itse niistä hommist – – ymmärtäen sen, että he voivat olla siellä ketjussa osana, et joku isompi saa urakan, et miten he markkinoi sitten ei meille, vaan sille*

### ***Suhteisiin liittyvät voimavarat***

Yritysten johtajat kokivat kontaktit hankkeen edustajiin tärkeiksi, jotta he voivat tunnistaa tilaajan tarpeet. Tilaisuudet päästä kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen hankkeen edustajien kanssa helpottavat yhteisymmärryksen muodostamista ja tavoitteiden ymmärtämistä.

*mikkään ei oo niin turhauttavaa kummallekin, että toinen tarjoaa Mersua ja toinen tahtoo ostaa Ladan – – että jos asiakkaan tarve ei kohtaa sitä toimittajan tarjousta, vaan se pitäis löytää ensiksi, että löydetään tilaajan tarve ja sitte löydetään se konsepti*

Yrittäjät toivoivat kuitenkin tilaajan tekävän aloitteen vuorovaikutussuhteen synnyttämiseksi, sillä he kokivat, että pienemmillä toimijolla on siihen heikommat

mahdollisuudet. Vuorovaikutusta toivottiin myös siksi, että yrittäjät pelkäsivät yrityksensä rajautuvan kilpailutuksen ulkopuolelle, mikäli suhteet hankkeen edustajiin puuttuvat. Myös resurssien sitominen hankkeeseen pitkäksi aikaa kilpailutusvaiheessa epäilytti joitakin yrittäjiä, ja yksi yrittäjä ehdotti, että esisopimuksen tekeminen kilpailutusprosessissa ennen lopullista urakoitsijoiden valintaa voisi vähentää epävarmuutta. Yritysten täytyy myös pystyä luottamaan tilaajaan ja siihen, että asiat on tilaajan puolelta hoidettu hyvin.

Myös Fennovoiman edustaja painotti yhteisymmärryksen tärkeyttä yhteistyössä. Hänen mukaansa pk-yrityksillä on mahdollisuus päästä mukaan hankkeeseen, kun ne vain ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja osaavat luoda kontakteja oikeisiin toimijoihin.

### ***Inhimilliset resurssit***

Inhimillisten resurssien merkitys edellytyksenä korostui yrittäjien puheessa. Yksi merkittävästi esiin noussut teema oli yrittäjien tahtotila ja asenteet: rohkeus tarttua haasteisiin, halu oppia uutta ja saada hankkeen myötä lisämeriittiä. Yrittäjät korostivat myös positiivista suhtautumista ydinvoima-alaan ja halua olla mukana paikallisessa sekä uudessa hankkeessa. Lisäksi mukaan pääsyä koettiin edesauttavan halun koulututtua ja oppia uutta, täydentää puuttuvia resursseja niitä lisäämällä tai verkostoitumalla muiden yritysten kanssa ja oma aktiivisuus sekä työntekijöiden motivaatio hanketta ja reissutyötä kohtaan.

Myös Fennovoiman edustaja korosti tahtotilan merkitystä ja uskoi, että yritykselle löytyy töitä hankkeesta, jos se vaan kykenee löytämään oman paikkansa hankkeessa ja kehittämään toimintaansa oikealla tavalla. Lisäksi esiin nousi töissä tarvittavan koulutuksen ja erityisesti kokemuksen merkitys. Yrittäjät puolestaan kokivat henkilöstön ammatillisen osaamisen, pätevyyden ja erityisosaamisen merkittävänä kilpailuetunaan. Suorittavan tason työntekijöiden riittävyys ja saatavuus koettiin tällä hetkellä pääosin hyväksi, ja suurella osalla yrityksistä oli valmiudet sekä halu rekrytoida työvoimaa tarvittaessa lisää. Merkittävänä kilpailuvalttina pidettiin myös työnjohdon ja yrittäjien pitkäaikaista kokemusta omalta alalta sekä sitä, että yrityksellä oli kokemusta pääurakoitsijana toimimisesta. Muita yksittäisiä esiin nousseita teemoja olivat hyvä kielitaito ja poliittinen sitoutumattomuus sekä kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja kyseenalaistaa suunnitelmia paremman lopputuloksen saavuttamiseksi.

*vahvuus on ehkä siinä, että osataan nähdä se kokonaisuus siinä aika hyvin missä mennään, että osataan kyseenalaistaa myös jotain suunnitelmia – – kun*

*valitettavasti tänä päivänä monet suunnitelmat on sitä, että suunnittelijat on kopioinu sen paperin edellisestä – – että kaikkea ei tehdä uusiksi, käytetään sitä vanhaa niin paljon hyväksi kuin mahdollista ja sehän monta kertaa sitten heijastuu tuonne työmaalle, että suunnitelmat on tosi huonoja, vaikka niitten pitäis olla tosi hyviä, isoja tahoja takana, mutta suunnitelmat – – ei ole tätä päivää*

### ***Aineelliset resurssit***

Sekä yrittäjät että Fennovoiman edustaja nostivat yrityksen läheisen sijainnin suhteessa hankepaikkakuntaan yhdeksi suurimmista kilpailuvalteista. Yrittäjät kokivat, että hanke sijaitsi joko normaalilla työssäkäyntialueella, tai yrityksen työntekijät ovat tottuneet reissutyöhön. Läheinen sijainti myös helpottaa verkostoitumista paikallisten yritysten kanssa ja sen myötä resurssien täydentämien yritysysteistyöllä on helpompaa. Fennovoiman edustaja uskoi, että hanketta lähellä oleva kalusto, suhteet paikallisiin toimijoihin raakamateriaalin saamiseksi ja työvoiman paikallisuus saattoi muodostua pk-yritysten kilpailueduksi suhteessa suurempiin toimijoihin.

*paikallisuus on se suuri etu, ja se paikallisuus on aika laaja käsite nähtävästi – ja sitä kautta ne pystyy mielestäni työllistymään jossakin vaiheessa sitä ketjua ku lasketaan sitä, ettei tarvitse yksinään olla vastuussa isosta urakasta – – saattaa olla – – et niillä on niinku parempaa kalustoa kuin niillä isoilla, tai ne on jossain muualla kiinni, ni he ovat siellä lähellä ja paikalla, niin – – ei tarvitse tuoda kaikkea työvoimaa muualta Suomesta ja järjestää heille asuntoja ja muuta – – koneistot ja laitteet, niin se on tärkeä, ja niinku raakamateriaalin saatavuus siinä tiessä on niinku yks nyanssi, et sitä täytyy olla siihen saatavilla, eli tota tavallaan tuntee se paikallinen*

Yritykset, suunnitteluun keskittyneitä yrityksiä lukuun ottamatta, myös omistavat omaa kalustoa, jolloin myös koneiden lyhyet seisokit koettiin mahdollisiksi, ja yrittäjät olivat myös valmiita investoimaan tarvittaessa uuteen kalustoon. Useampi yrittäjä myös korosti yrityksensä kaluston olevan laadukasta ja edustavan uutta teknologiaa.

### ***Organisatoriset resurssit***

Jotta yrityksillä olisi mahdollista osallistua hankkeeseen, heiltä edellytetään Fennovoiman puolesta sujuvia toiminnanohjaus- ja raportointikäytäntöjä.

*tähän liittyy hyvin tarkka raportointi ja erilaiset selvitykset ja muut joita tarvitaan, ja sitä kautta on ehkä hyppy työturvallisuuteen ja että miten se on – – firmassa järjestetty, miten se on kuvattu, niin sehän on niinku näitä perusasioita, joiden pitää*

*olla kunnossa – – et se ei oo pelkästään se tekninen osaaminen, vaan että pitää pystyä raportoimaan asioista ja pitää pystyä tekemään selvityksiä – – joskus sitä pidetään myöskin semmosena turhana – – pitää olla ymmärrys siitä, et se tää paperien tekeminen on myös hankkeeseen liittyvää työtä*

Suurella osalla yrityksistä on käytössään toiminnanohjaus-, raportointi- ja laatu järjestelmät, jotka on joko sertifioitu tai joille haetaan sertifikaattia ydinvoimalahankkeen vuoksi. Yrittäjät myös kertoivat kehittävänsä yritysten ympäristö- ja työturvallisuussertifikaatteja vastaamaan ydinvoimalahankkeen tarpeita. Yrittäjät kuitenkin korostivat, että järjestelmien ja käytäntöjen on sovittava yrityksen omiin tarpeisiin, ja vain muutamassa yrityksessä systemaattisen raportoinnin mainittiin olevan osa rutiineja.

*me käytetään laatukäsikirjaa – – mutta me ei olla haluttu sertifioida sitä, koska sen muuttaminen ja ylläpito on suhteettoman kallista ja me kuitenkin joututaan toteuttamaan – – asiakkaitten omia sertifikaatteja ja ne voi poiketa sitten meidän omasta – – ei se itte se sertifikaattien noudattaminen ole (jäykkää) mutta sen ylläpito ja hallinnointi, kannattaa kuitenkin muistaa, että että jos firman koko on noin 30 henkeä, niin se vaatii melkeen yhen ihmisen*

Raportointi koettiin myös usein ylimääräiseksi työksi tähän mennessä toteutettujen projektien vaatimuksiin nähden. Koska haastatteluissa ei pyydetty yrittäjiä kuvailemaan raportointi- ja seurantajärjestelmiään seikkaperäisemmin, saattavat käytännöt poiketa toisistaan huomattavasti, eikä myöskään tiedetä, mitä käytännöt todellisuudessa sisältävät.

Fennovoiman edustaja uskoi, että vaikka yrityksen oma kapasiteetti olisi liian pieni osallistua yksin hankkeeseen, saattaa pienemmilläkin yrityksillä olla mahdollisuus osallistua hankkeeseen verkostoitumalla muiden yritysten kanssa.

*tietyin kokosille firmoille suuri etu et se pystyis keräämään sieltä paikallisesti riittävän ison joukkion tai yritysryppään, et nää isot rakennusliikkeet ei välttämättä jyrää – – näiden pitäis niinkun nähdä se, huomata niin kun mahdollisuutena, et tähän lähtee mukaan, niin se on aika monta vuotta työkuormaa, et sitä kautta niinkun pystyä pk-yritysten tehdä itsesä pikkasen suuremmiks, ja yhdistää niin kun eri tyyppisiä pk-yrityksiä*

Yrittäjät kokivat yritysverkostot mahdollisuutena osallistua hankkeeseen, mikäli yrityksen oma kapasiteetti ei ole riittävä urakoiden kokoon nähden. Toisille yrittäjille

ajatus yritysyhteistyöstä oli kuitenkin luontevampi kuin toisille, ja innokkuus siihen riippui myös siitä, oliko yrityksellä aikaisempaa kokemusta yritysyhteistyöstä. Yritysverkostoja hyödynnetään tällä hetkellä pääosin tarjoamalla yritystä alihankkijan rooliin isommille toimijoille, toimimalla itse pääurakoitsijana ja verkostoitumalla hankepaikkakunnan toimijoiden kanssa raakamateriaalin tai työkoneiston saamiseksi. Lisäksi verkostoitumalla hankkeeseen liittyvien muiden toimijoiden, kuten yrityspalveluja tuottavien tahojen, kanssa voidaan parantaa omaa tietotaitoa liiketoiminnan eri osa-alueista ja saada myös näkyvyyttä omalle toiminnalle. Muutamalle yritykselle myös työyhteisöliittymä oli tuttu verkostoitumisen tapa.

### ***Taloudelliset resurssit***

Fennovoiman edustajan mukaan hankkeeseen lähtevällä yrityksellä täytyy olla riittävät taloudelliset resurssit vastata tilattaviin urakkakokoihin. Mikäli yrityksen koko ja taloudellinen kapasiteetti ei kuitenkaan riitä toimimaan urakassa yksin, voi se yhdistää resurssinsa muiden yritysten kanssa, jolloin yksittäiseltä toimijalta ei vaadita niin suurta taloudellista panostusta.

*väitän, et se käy resursseista ja taloudellisista resursseista alkaa käymään kiinni, mut saattaa olla, et heil on pari porakonetta jotka sopii sinne ja kuormaus-kuormautoja pari-kolme kappaletta, jotka sopii sitten siihen isomman, joilla ei itsellä heillä ole missään tapauksessa, eli se et pk-yrityksen ei välttämättä tarvi tähdätä siihen, et he niinkun heti yksin vastuussa – – mut et menemällä yhteen*

Kaikki yrittäjät kokivat yrityksensä taloudelliset resurssit ja luottokelpoisuuden hyväksi. Hankkeeseen lähtemisen ja pääsyn kannalta tärkeänä pidettiin kuitenkin sitä, että hankkeen hintataso suhteessa urakoihin pysyy realistisena, reiluna ja kannattavana. Hankkeeseen lähtemisen täytyy siis olla yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Yritysten liikevaihto myös määrittelee valmiuksia vastata hankkeeseen, ja yrittäjät eivät olleet valmiita panostamaan urakkaan koko yrityksen kapasiteetilla.

Yrittäjät kokivat pystyvänsä kilpailemaan suurempia yrityksiä vastaan laatutekijöillä hintaa paremmin, sillä yritystoiminnan kannattavuuden koetaan olevan riippuvaista jokaisesta hankkeesta. Yksi yritys kuitenkin mainitsi organisaation pienen koon olevan mahdollisuus alhaiseen hinnoitteluun ja sitä kautta yrittäjä koki alhaisen hinnoittelun kilpailuvaltikseen.

### ***Maine***

Yritykset kokivat aikaisempien töiden kautta saadun maineen ja kokemuksen yhdeksi merkittävimmistä kilpailuvalteista. Myös pitkä oman alan työkokemus, yrityksen asema alan toimijoiden keskuudessa ja tunnettuus paikkakunnalla olivat tekijöitä, joiden koettiin tuovan yrityksille lisää työtilaisuuksia. Aikaisemmat referenssit nousivat edellytykseksi myös Fennovoiman haastattelussa. Hankkeeseen lähteviltä yrityksiltä odotetaan vahvaa näyttöä etenkin niistä töistä, joita se haluaa hankkeesta itselleen.

*enemmän se on niinkun sen firman ja siellä firmassa olevien henkilöiden referenssit mitä ne on tehny aikasemmin, suuruusluokka ja vaatimustaso on sellasta, että siinä pitää kuitenkin firmalla olla referenssiä niistä töistä, mitä ne haluaa ja mitä ne ovat tehneet ja tarjoovat*

### ***Teknologiset resurssit***

Teknologisilla resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi teknologiaa hyödyntäviä viestintäjärjestelmiä (Grant 1991). Yksi merkittävä järjestelmä, jota kaikki yrittäjät ilmoittivat seuraavansa töiden saamiseksi lähes ainoana kanavana, oli työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä Hilma-järjestelmä, jonka kautta julkiset hankinnat yleensä tehdään. Muuten teknologiset resurssit eivät nousseet haastatteluissa merkittävään asemaan. Tämä saattaa johtua osittain siitä, että esimerkiksi yritysten käytössä olevien toiminnanohjaus- ja laatu-järjestelmien ajatellaan tässä tutkimuksessa sisältyvän organisatorisiin resursseihin, koska ei tunneta niiden luonnetta. Raportointi- ja seurantakäytänteet saattavat kuitenkin sisältää teknologisten järjestelmien käyttöä.

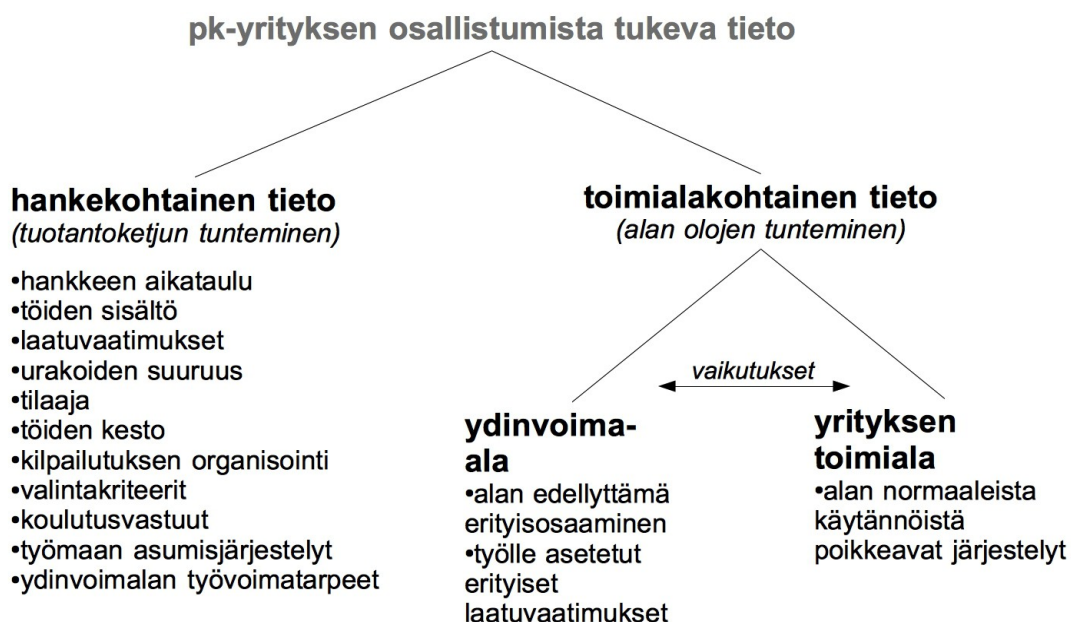
#### **5.1.2 Laadukas ja oikea-aikainen tieto**

Yritysten toimitusjohtajien haastatteluilla saadut tulokset tukevat aikaisempaa tutkimustietoa (Schubert ja Legner 2011) siitä, että laadukas tieto on määrää tärkeämpää päätöksenteon kannalta ja että tiedon saannin ajankohdalla on merkitystä. Yrittäjät kaipaavat tietoa hankkeesta ja sen vaatimuksista hyvissä ajoin, jotta he pystyisivät ennakoimaan omaa toimintaansa ja lisäämään puuttuvia resursseja. Johtajat, jotka kokivat yrityksen resurssien olevan riittäviä hankkeen suhteen, sanoivat kaipaavansa tietoa vasta sitten, kun se oli täsmentynyttä ja varmaa, ja tuolloin tieto liittyi jo pääosin töiden sisältöihin. Sen sijaan yrittäjät, jotka kokivat tarvetta kehittää yrityksen resursseja ja sitä kautta kapasiteettia vastata hankkeeseen, kertoivat kaipaavansa myös varhaisempaa ja ei niin täsmentynyttä tietoa hankkeesta, jotta osasivat kehittää toimintaansa oikeaan suuntaan.

*helpottaa sen yrittäjän sitä ajatusmaailmaa siitä, että millon mun pitää reagoida, että yleensähan sitä reagoijaan valitettavasti liian myöhään, että munhan ois pitäny se laatujärjestelmä jo pistää kuntoon sillon ja sillon, että se mun mielestä on hirveen tärkeätä, että sitä tietoa niinku koko ajan pietään yllä*

Kaikki yritykset toivoivat kuitenkin, että tarjouspyynnöt olisivat huoliteltuja, selkeitä ja täsmällisiä. Myös tarjousten laadintaan kaivattiin riittävästi aikaa, koska yrittäjät itse vastasivat tarjousten laadinnasta. Tilaajalta suoraan saatu informaatio koettiin paremmaksi kuin kiertoteitse saatu tieto. Lisäksi ennakointia auttoi se, että yritykset pääsivät vuorovaikutukseen hankkeen edustajan kanssa.

Tieto, jota yritysten johtajat kaipasivat eniten toimintansa tueksi, oli Capo'-Vicedon ym. (2011) jaottelun mukaisesti tarkasteltuna tilannekohtaista, eli liittyi Fennovoiman ydinvoimalahankkeeseen. Sen sijaan toimialakohtaisen tiedon, jolla tässä tutkimuksessa viitataan ydinvoima-alaan ja yritysten toimialaan, merkitys oli vähäisempää, joskin yrittäjät kaipasivat ydinvoima-alaan liittyvää hankekohtaista tietoa siitä, miten hankekohtaiset toimintamallit poikkeavat yritysten toimialan normaaleista käytännöistä. Kuvioon 3 on koottu yhteenveto tiedosta, jota yritykset kaipaavat päätöksentekonsa tueksi. Kuviossa esiteltyihin tietosisältöihin pureudutaan tässä luvussa tarkemmin seuraavaksi.



*KUVIO 3 Tieto, joka tukee pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen*



### ***Hankekohtainen tieto***

Fennovoiman edustajan mukaan yrittäjiltä edellytetään hyvää tuntemusta hankkeen aikataulusta ja sisällöistä, jotta he pystyvät arvioimaan yritystensä kapasiteetin sopivuutta hankkeeseen ja tarjota oikeita kokonaisuuksia.

*tää hankekohtanen tieto on enemmän ku se alkaa ja sen aikataulun vaatimukset ja nää et mitä se hanke niinku on, mut sellasta niinku erillistä, jostain muusta kohteesta poikkeavaa, niin mä en keksi et heillä pitäis olla jotain spesifiä*

Lisäksi Fennovoiman edustaja piti tärkeänä yrittäjien tietoa ja ymmärrystä siitä, millaiset laatuvaatimukset hanke asettaa työlle.

*pitää ymmärtää se, et oletetaan nyt, et jos mä alan tekee sitä kaivantoa sitä ydinvoimalaitosta varten, niin täytyy ymmärtää, et se pitää tehdä huolella, ja et sinne ei saa jäädä patruunoita sinne – – et tässä pitää olla erityisen huolellinen ja pitää pystyä tekemään se homma niin hyvin kuin suunnitelmissa on ja sit jonku pitää pystyä valvomaan – – ainoostaan se ajatusmalli, että teen ydinvoimalaitosta on tärkeä, jolloin pitää tehdä hyvää laatua ja pitää pystyä dokumentoimaan, että se laatu tulee – – sit jos joku käy kysymässä, et mitä sä teet, niin vastauksen pitää olla, et mä teen ydinvoimalaitosta – – et se vastaus ei saa olla, et mä vaan louhin – – et se niinku ydinvoimarakentamisessa, tällöinen nuclear safety culture, miten ikinä se käännetäänkään, niin tota et sen pitää olla jo kun tätä työtä tehdään*

Jotta yrittäjät pystyisivät mitoittamaan yrityksensä resurssit hankkeen tarpeisiin, he kaipasivat puolestaan tietoa siitä, millaisiin kokonaisuuksiin hanke tullaan pilkkomaan ja mitä töitä kukin kokonaisuus tulee sisältämään.

*tietäis, että kannattaako sinne panostaa ja tarvitaanko jotaki tässä vaiheessa jo lisää, pystyttäis luomaan ne verkostot, jolla sitten voidaan se tarjous jostakin tietyistä osa-alueesta antaa*

Yrittäjät myös kertoivat tarvitsevansa tietoa siitä, mitä töitä ydinvoimarakentamiseen liittyy, mitkä toimijat ovat mukana hankkeessa ja mikä taho vastaa kustakin kokonaisuudesta. Toisin sanoen tietoa kaivataan myös niistä töistä, joita syntyy ydinvoimalahankkeen rinnalle. Yrittäjät pitivät myös tärkeänä tietoa hankkeen aikataulusta ja kunkin työkokonaisuuden kestosta, jotta yritysten resurssit pystytään suuntaamaan oikein aikataulullisesti ja tekemään päätöksiä siitä, onko resurssien kiinnittäminen hankkeeseen kannattavaa.

*kesto on semmonen asia, semmoseen joudutaan kuitenkin satsaamaan tuommoseen työmaahan paljon, ja jos ei oo tietoa, että kestääkö se vuorokauden vaiko kaks vuotta, niin vois olla semmonen asia, että kiinnostavuus laskee, jos pitää täyttää mapillinen paperia, eikä tiä yhtään, että alkaako se ees*

Osa yrittäjistä myös kaipasi tietoa niistä palvelu- ja työvoimatarpeista, joita ydinvoimalassa syntyy voimalan valmistuttua. Tällöin pystyttäisiin suunnittelemaan, voisiko yritys kehittää toimintaansa pitkällä tähtäimellä siten, että se pystyisi osallistumaan hankkeeseen myös rakennustöiden päätyttyä. Yrittäjät pitivät tärkeänä sitä, että Fennovoimalla on halu tehdä yhteistyötä pk-yritysten kanssa ja myös huomioida ne hanketta suunniteltaessa sekä kokonaisuuksia ja tarjouspyyntövaatimuksia määriteltessä.

Myös tietoa siitä, miten kilpailutus organisoidaan ja mitkä ovat valintakriteerit, pidettiin yrittäjien keskuudessa tärkeänä. Yrittäjät halusivat saada etukäteen tietoa myös vaadittavista sertifioinneista ympäristön, laadun ja työturvallisuuden suhteen, jotta yritysten järjestelmiä pystytään kehittämään vaatimusten mukaisiksi. Lisäksi kaivattiin tietoa henkilöstön pätevyysvaatimuksista ja siitä, vaatiiko työ ydinvoimalahankkeessa jotakin rakennus- ja infra-alalla normaaleista käytännöistä poikkeavaa osaamista. Lisäksi erityisvaatimusten kohdalla haluttiin tietää, odotetaanko yritysten kouluttavan henkilöstöä itse vai vastaako Fennovoima koulutuksesta. Myös hankkeenjohdon ja rakennushenkilöstön kielitaitovaatimukset nousivat esille haastatteluissa, sillä suuri osa yrittäjistä koki yrityksensä henkilöstön kielitaidon puutteelliseksi. Koska osa yrityksistä ei sijainnut Pyhäjoen normaalilla työssäkäyntialueella, oli tärkeää saada tietoa myös rakennushenkilöstön asumisjärjestelyistä hankepaikkakunnalla.

Koska lähes kaikki yrittäjät mainitsivat tärkeimmäksi tiedonsaannin kanavaksi rakennushankkeissa Hilma-portaalin, painottui vastauksissa tarjouspyyntöasiakirjojen täsmällisyys ja laadullisuus. Yrittäjät vastaavat itse yrityksen päätöksenteosta ja haluavat ymmärtää täysin tarjouspyyntöjen sisällön. Suurin osa yrittäjistä koki kuitenkin kielitaitonsa heikoksi, joten tarjouspyyntöasiakirjojen suomenkielisyys on yksi edellytys mukaan lähtemiselle. Myös tarjouspyyntöjen selkokielisyyttä ja täsmällisyyttä sekä niiden sisältämän tiedon räätälöintiä hankkeen tarpeisiin pidettiin tärkeänä.

### ***Yrityksen toimialaa koskeva tieto***

Toimialaa koskeva tieto, jota yritykset kaipasivat suunnittelun tueksi, liittyi siihen, poikkeavatko sopimuskäytänteet ja sopimusjuridiset asiat yrityksen toimialan

normaaleista käytänteistä. Esimerkiksi muutama yrittäjä mainitsi, että rakennusalalla käytetään yleisesti RT-pohjaisia kaavakkeita, joiden muoto on rakentajille ennestään selvä. Sopimusasioissa toivottiinkin aktiivisuutta alojen asiantuntijajärjestöiltä, kuten Infra ry:ltä ja Rakennusliitolta, joilta toivottiin apua, mikäli yrityksiä edellytetään omaksumaan suurhankkeeseen heille uusia käytänteitä.

#### ***Ydinvoima-alaa koskeva tieto***

Yrittäjät eivät pitäneet ydinvoima-alaa koskevaa tietoa merkityksellisenä, sillä he kokivat, että hankkeen ensimmäisen vaiheen rakennus- ja infra-alan töissä ei olla suoraan tekemisissä ydinvoimalateollisuuden kanssa. Yrittäjät kuitenkin kaipasivat tietoa siitä, edellyttääkö ydinvoimalan valmisteluvaiheen rakentamistyöt jotakin erityisosaamista ja koulutusta. Fennovoiman edustajan mukaan valmisteleviin töihin osallistuvilta yrityksiltä ei edellytetä erityisesti ydinvoima-alaa koskevaa tietämystä. Sen sijaan yrittäjillä täytyy olla oivallus ydinvoimalan rakennustöille asettamista korkeista laatuvaatimuksista.

### **5.1.3 Verkostoituminen**

Yksi tapa saavuttaa tasa-arvoisempi kilpailuasema markkinoilla on verkostoituminen muiden yritysten kanssa, jolloin voidaan täydentää puuttuvia resursseja pitkäaikaisen vuorovaikutuksen ja muun yhteistyön kautta (Huang ym. 2012). Fennovoiman edustaja korostikin haastattelussa sitä, että verkostoitumisen kautta yritysten on mahdollista päästä mukaan hankkeeseen, mikäli oma kapasiteetti ei riitä hankkeen tarpeisiin.

*ois siellä tietyn kokosille firmoille suuri etu et se pystyis keräämään sieltä paikallisesti riittävän ison joukkion tai yritysryppään, et nää isot rakennusliikkeet ei välttämättä jyrää*

Yrityksen on myös pystyttävä osoittamaan Fennovoimalle kyvykkyytensä päästäkseen mukaan kilpailutukseen, jolloin yritysten on pystyttävä verkostoitumaan hankkeen toimijoiden kanssa ja viestittävä osaamisestaan.

Haastattelut osoittavat, että pk-yritykset hyödyntävät verkostoja korvatakseen niiden kautta omia puuttuvia resurssejaan, parantaakseen tietotaitoaan ja havaitakseen omia puutteita sekä vahvuuksia. Yritysyhteistyöllä korvataan sellaisia palveluita, joita ei pystytä itse tuottamaan, jolloin yhteistyötä tekevät toimijat eivät ole varsinaisessa

kilpailutilanteessa keskenään. Sen sijaan yritysten välinen yhteistyö, jonka tarkoituksena on oppia uutta yhdessä muiden yritysten kanssa tai yhteistyö samoja palveluja tuottavien yritysten kanssa on pk-yrityksille vielä vierasta. Verkostoitumisen on palveltava yrityksen tavoitteita ja sen on tuotettava liiketoiminnalle lisäarvoa, eli se ei saa muodostua itseisarvoksi. Selkeät pelisäännöt ja luottamus mahdollista kumppania kohtaan ovat välttämättömyys yritysten välisessä yhteistyössä. Seuraavaksi käydään läpi niitä verkostoitumistapoja, joita tutkimukseen osallistuneet pk-yritykset hyödyntävät omassa toiminnassaan.

### ***Alihankintaketju***

Yleisin tapa verkostoitua muiden yritysten kanssa on muodostaa alihankintaketju, jonka myötä täydennetään omia puuttuvia resursseja. Yritykset joko ovat itse urakoitsijana tai osana alihankintaketjua riippuen tilauksen koosta ja luonteesta. Toisinaan alihankintaketju muodostetaan kilpailutuksen ja toisinaan jo aiemman yhteistyön myötä syntyneiden verkostojen kautta. Joillakin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on jo olemassa yhteistyöyrityksiä, joiden joukosta pystytään kokoamaan toimijat urakoiden asettamien tarpeiden mukaan.

### ***Työyhteenliittymä***

Yritysyhteenliittymien muodostaminen on pk-yrityksille tuntemattomampi tapa verkostoitua yhtä yritystä lukuun ottamatta. Yrittäjä mainitsi yrityksensä muodostaneen työyhteenliittymiä yhteistyökumppaneidensa kanssa siten, että kaikki verkoston toimijat ovat vastanneet toiminnasta tasavertaisesti.

*ehkä vähän uutena ajatuksena Suomessa, että Suomessahan monta kertaa tehdään työyhteenliittymä sillain, että jollakin on joku vastuualue, että toinen tekee vaikka sillat ja toinen tekee tiet ja yks tekee vaikka putket ja määritellään niille hinnat ja sitten jokuhan siinä työyhteenliittymässä pärjää ja joku ei pärjää ja sehän yleensä johtaa siihen, että se työyhteenliittymä on erittäin rikkinäinen ja toinen on toisen tiellä – – mut meillähän on ollu silleen ne työyhteenliittymät, että meillä on yhteinen laskenta, johon kaikki on osallistunu – – kaikki vastaa kaikesta, et parhaat resurssit vaan sinne ja sitten tehdään yhdessä ja sitten jos jotain jää, niin jaetaan tulot ja jos ei riittäny, niin sitten on kolehtin aika – – ja se on minun mielestä sellanen aito työyhteenliittymä*

### ***Vertailuanalyysi (benchmarking)***

Yksi yritys oli valmistautunut hankkeeseen tekemällä yritysvierailun toiseen jo aiemmin ydinvoimalahankkeessa mukana olleeseen saman alan yritykseen.

Vertailuanalyysi olikin yritykselle tapa kartoittaa omia valmiuksiaan hankkeeseen, ja vierailun myötä yrittäjä oli pystynyt oivaltamaan asioita, joihin sen olisi hyvä kiinnittää huomiota parantaakseen kilpailukykyään. Yrittäjä koki vertailuanalyysin erinomaisena tapana oppia ja toivoi käytännön yleistyvän yritysten välille tulevaisuudessa.

*kuultiin heidän kommenttejaan siitä, mikä oli hyvä tapa ja mitä ei kannattanut tehdä – kun sitä niinku avataan enemmän kaikille, ei yksistään rakennusliikkeille, vaan muillekin alueella toimiville sitä, että sitä vertaistukea löytyy, et ei oo välttämättä pakko niinku kaikkea pähkäillä ja niinku kantapään kautta oppia kaikkia, vaan se tieto tuuaan, että sitä ite lähetään hakemaan tai sitten sitä tuuaan tänne niitä kokemuksia*

Vaikka muut yrittäjät kertoivat seuraavansa ympäristöään, oli edellä mainitun kaltainen vertailuanalyysi, jossa kokonsa ja toimialansa perusteella kilpailutilanteessa olevat yritykset jakavat avoimesti tietoa keskenään, yrityksille vierasta.

### ***Konsultointi ja epävirallinen yhteydenpito***

Yksi yritys kertoi tarjoavansa konsultointiapua yrityksille, joiden kanssa oli tehnyt yhteistyötä osana alihankintaketjua. Konsultointiavun tarjoaminen toimi yritykselle myös tapana sitouttaa asiakkaita ja hoitaa suhdetoimintaa. Yleisemmin yritykset kertoivat kuitenkin pitävänsä vapaamuotoisemmin yhteyttä tutumpiin yrityksiin ja he saattoivat kysyä tai antaa neuvoa tarvittaessa. Yhteistyö ja yhteydenpito ei kuitenkaan ollut suunniteltua ja tavoitteellista.

*onhan tosiaan niinkö tietyt muutamat, että kyllähän sitä ollaan sitte muissaki yhteyksissä ku pelekästään työhön ja saatetaan kysyä neuvoja molemmiin puolin*

### ***Koulutus ja hyvien käytäntöjen kertominen***

Yksi tapa, jonka yrittäjät kokivat mahdollisuudeksi kehittää yritysten toimintaa vastaamaan paremmin ympäristön vaatimuksia tulevaisuudessa, on alan järjestöjen, liittojen ja muiden yritystoimintaa tukevien toimijoiden tuki. Järjestöjen toivottiin antavan yrityksille puolueettomana toimijana tietoa hyvistä käytännöistä ja vaatimuksista puolueettomasti.

*rakennusliitto ja rakennusteollisuusliitto työmarkkinajärjestöt meidän alalta vois olla niitä hyviä hyvien käytäntöjen tai huonojen käytäntöjen informoijia, että ne pystyy sieltä omasta jäsenkunnastaan kertomaan ja silloin se ei konkretisoitu niin yksittäisen rakennusliikkeen asioiksi, että tavallaan sitä kanavaa pitäis enemmänkin hyödyntää – – koska heillä on taas tavallaan oikeudet, lakiinki perustuvat oikeudet saada tietää juttuja siitä, jos niitä epäkohtia on tullu ni missä ja miten ne on pystytty korjaamaan*

## **5.2 Esteet**

Toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, mikä luo pk-yrityksille esteet osallistua suurhankkeeseen. Esteitä kartoitettiin hyödyntämällä resurssinäkökulmaa (Barney 1991; Grant 1991; Srivastava ym. 2001) samoin, kun tehtiin myös edellytysten kohdalla. Kun luvussa 5.2.1 on ensin selvitetty, millaisista resursseista pk-yrityksellä on puutetta, siirrytään luvussa 5.2.2 selvittämään Actor-Networking Stakeholder -teoriassa (Luoma-aho & Paloviita 2010) käytettyjen vaikuttamisen teemojen näkökulmasta, millaiset yrityksen toimintaympäristöön liittyvät teemat voivat rajoittaa yrityksen pääsyä suurhankkeeseen. Luvussa 5.2.3 puolestaan tarkastellaan sitä, miten tiedon puute voi rajoittaa yrityksen kykyä tehdä päätöksiä ja luvussa 5.2.4 sitä, miten tilaajan toimintamallit voivat hankaloittaa yrityksen osallistumista hankkeeseen.

### **5.2.1 Vajavainen kapasiteetti**

Kun yksi keskeisistä edellytyksistä pk-yritysten hankkeeseen pääsulle on oikein mitoitettu kapasiteetti suhteessa hankkeen vaatimukseen, voi vajavainen tai väärin mitoitettu kapasiteetti puolestaan muodostua sille esteeksi. Tässä luvussa tarkastellaan seuraavaksi sitä, miten kapasiteetti ja resurssit voivat muodostua esteeksi pk-yritysten pääsulle suurhankkeeseen. Yhteenveto tuloksista on esitetty taulukossa 7, ja taulukossa esiteltyjä tuloksia käydään läpi tarkemmin tässä luvussa seuraavaksi.

TAULUKKO 7 Resurssien puute esteiden muodostajana

Väärän kokoinen kapasiteetti suhteessa hankkeen vaatimukseen  Pk-yrityksille riskejä aiheuttava urakkakoko tai -aikataulu	Suhteisiin liittyvät voimavarat	Puutteelliset kontaktit hankkeen edustajiin, yhteistyöverkoston puuttuminen tai haluttomuus liittoutua kapasiteetin parantamiseksi
	Inhimilliset resurssit	Henkilöstön määrän tai erityisosaamisen puutteellisuus, puutteellinen kielitaito
	Aineelliset resurssit	Hankkeen suuri maantieteellinen etäisyys
	Organisatoriset resurssit	Raportointi- ja seurantarutiinien puutteellisuus
	Maine	Huono maine

### ***Kapasiteetti***

Suurimpana uhkana osallistumiselle yrittäjät pitivät sitä, että Fennovoiman tilaamat urakkakoot ovat niin suuria, ettei yritysten kapasiteetti riitä vastaamaan siihen. Toisaalta yrittäjät toivoivat urakoiden muodostavan selkeitä ja tarpeeksi suuria kokonaisuuksia, jotta töitä pystyttäisiin koordinoimaan hallitusti. Liian suurien urakkakokojen arvioitiin aiheuttavan sen, että yritykset joutuvat joko täydentämään omaa toimintaansa suurella määrällä alihankkijoita tai osallistumaan itse alihankintaketjuun. Tämän pelättiin puolestaan laskevan työn laatua, mikäli yritykset eivät pysty itse vastaamaan työstään.

*isoina kokonaisuuksina – – niin se vaan monesti se ketju, jos se lähtee kovasti venymään ja siinä on monta välikättä – – niin se hintakilpailu aivan hulluksi ja sittehan se varmaan kärsii se laatu, ja tietää, että ei semmoseen niinku huutokauppahommaan tavallaan halua – – aina mieluiten sen kokosta urakkaa tehään, mikä on jo itellä, ettei koskaan jää sitte muitten armoille, että jos niillä alkaa tökkimään, ni sitte ollaan pulassa*

Lisäksi suurten urakkakokojen arvioitiin tuovan ongelmia hinnoitteluun, mikäli yritykset eivät pysty vastaamaan kilpailuun omilla resursseillaan. Suurempien yritysten oletettiin pystyvän joustamaan hinnoittelussa pieniä yrityksiä paremmin ja siten saavan kilpailuetua, koska suurten yritysten sisäisten resurssien arvioitiin olevan paremmat. Lisäksi pitkän alihankintaketjun arveltiin aiheuttavan suurta hintakilpailua urakkaketjussa, jolloin ketjun alapäässä toimivat yritykset saattavat joutua tekemään töitä alihintaan ja jopa omakustanteisesti. Näin ollen kilpailu

yritysten välillä ei olisi reilua ja yritykset joutuisivat keksimään keinoja työn toteuttamiseksi edullisemmin.

*jos iso hanke on, niin sinne tehhään semmoset paperit, että sinne ei oo mittään asiaa pienillä yrityksillä, koska ne haluaa semmosen ison toimijan, jolla on vankka kokemus ja iso talo ja hyvä talous jne. ja sitten ne vaan ottaa, niinku mekin ollaan ketjussa näihin isoihin, niin niillähän on olemassa jo ne alihankintaketjut – – ni eihän mekään olla näille isoille maarakentajille ainut tekijä, että sitten siellä on hirmunen tappelu sitten hinnasta ja siellä alapäässähän käyvään kovvaa vääntöä niistä*

Fennovoiman edustaja oli huolissaan pk-yritysten kapasiteetista osallistua yksin hankkeeseen sen edellyttämässä kokoluokassa. Yritysten puutteellinen kapasiteetti saattaa siis muodostua esteeksi, mikäli yritys ei pysty muodostamaan tilaajapuolen silmissä vakuuttavaa yritysverkostoa.

*se on riski meillekin, et jos yhtäkkiä onkin semmonen yritys, joka ei ole toteuttanut koskaan näin isoa, ja sit se haalii jostakin näin uusia työntekijöitä 2/3 siitä mitä he on aikasemmin koskaan töissä ja lähtee sitä yrittämään, ni silloin on, silloin heillä johtamisjärjestelmät, laatujärjestelmät, työturvallisuusjutut ja kaikki muut niin menee ihan toiseen luokkaan, ja se on riski meillekin*

Pk-yritysten johtajien mukaan liian kireä hankinta-aikataulu saattaa estää pk-yritysten osallistumisen, sillä tällöin yrityksillä ei jäisi aikaa mitoittaa ja muokata omaa kapasiteettiaan vastaamaan hankkeen tarpeita. Yksi syy pk-yrityksille vetäytyä hankkeesta voisi olla myös se, että ne joutuisivat sitomaan suurimman osan kapasiteetistaan yhteen hankkeeseen. Tämä saataisi johtaa muiden asiakkaiden menetykseen ja tuoda suuria riskejä yritykselle, mikäli hankkeessa joku asia epäonnistuisi. Myös Fennovoiman edustaja arvioi muiden asiakkaiden menetyksen voivan estää osallistumisen.

*onko yrityksen tilanne sellanen, että sillä on jo tarpeeksi työkantaa jo niissä pienissä hommissa, mitä siellä jo on – – osa saattaa olla, et se ei vaan oo meidän homma, et hyvä ku nuo muut menee sinne, meille jää enemmän sinne ydinvoimalaitoksen ulkopuolelle – – tai niinku ei vaan haluta lähteä kokeilemaan tai tähän yhteen kohteeseen, joka saattaa niinku kestää kauankin, saattaahan olla, et sulla on niin pieni firma, et sä lähet sinne, et sit sä oot pelkästään siellä, et jää tavallaan oma kotikontu, missä on sun työsi, niin sä et pystykään hoitaan sitä samalla tavalla, et sä oot tavallaan niinku täällä kiinni pari vuotta, ni ooks sä menettäny siinä omalla alallas mahdollisesti niinku markkinaosuuksia, tai et sillä on muut sitten tehneet niitä töitä, joita sä olisit tehnyt, jos et sä olis lähteny tänne – –*



*ei pysty hoitamaan niitä normaaleja tämän alueen kuntien töitä, mitä mä normaalisti teen*

### ***Inhimilliset resurssit***

Toiseksi suurimpana esteenä yrittäjät pitivät sitä, että yritykset eivät pysty tarjoamaan joko riittävästi henkilöstöä hankkeen tarpeisiin tai että yrityksellä ei ole riittävää erityisosaamista ydinvoimalahankkeeseen. Yleisesti ottaen yrittäjät kokivat yrityksensä osaamisen kuitenkin vahvaksi, ja uskoivat, ettei hankkeen vaatimukset töiden suhteen juurikaan poikkea alan normaaleista käytännöistä.

Sen sijaan suurella osalla pk-yrityksistä oli erittäin suuria ongelmia saada ammattitaitoisia ihmisiä johtotehtäviin, ja osalla paikkakunnista oli myös pulaa työmiehistä. Yrityksen inhimilliset resurssit saattoivat olla suppeammat, mikäli työntekijät eivät olleet valmiita lähtemään töihin toiselle paikkakunnalle tai osallistumaan periaatteellisista syistä ydinvoimalahankkeeseen.

Suuri osa yrittäjistä koki oman ja yrityksen henkilöstön kielitaidon muun kuin suomen osalta puutteelliseksi. Näin ollen tarjouspyyntö- ja sopimusasiakirjojen englanninkielisyys saattaisi nousta esteeksi hankkeeseen osallistumiselle, sillä yrittäjät haluavat ymmärtää itse kaiken, mitä hankkeeseen lähtemiseen liittyy.

Vaikka sitä, että yritys osallistuu ydinvoimateollisuuteen, ei koettu negatiiviseksi asiaksi, arvioi Fennovoiman edustaja, että pk-yritysten päätöksenteossa johtajien henkilökohtaiset asenteet saattavat vaikuttaa muita yrityksiä enemmän päätöksentekoon.

*yrittäjän vaimo suhtautuu ydinvoimaan kielteisesti ja sanoo, että et mene – – ydinvoima jakaa mielipiteitä, ja se ihan sellanen lähtökohta, et ydinvoimalan rakentamiseen ne osallistuu – – esim. tällasessa pk-yrityksessä se voi olla henkilökohtainen se, että en lähde ydinvoimalaitokseen*

### ***Organisatoriset resurssit***

Organisatorisista resursseista esteeksi koettiin raportointijärjestelmät, vaikkakin suurimmalla osalla yrityksistä on jo olemassa tai sertifioitavana jokin toiminnanohjausjärjestelmä. Esteeksi raportoinnin arvioitiin voivan muodostua silloin, mikäli raportointi edellyttäisi lisätyövoiman palkkaamista, raportointi ei tukisi muuta työtä tai hankkeeseen lähtemisen edellytyksenä olisi esimerkiksi ISO-järjestelmä, minkä osa yrittäjistä koki yritykselleen liian raskaaksi.

*nää raportointiasiat, jos ne on ehtomia ja jos me ei niihin pysty vastaamaan, ni sitten me jouvutaan nostaan kädet pystyyn – – siinähan täytyy varmaan palkata yks ihminen tekemään sitä raportointia, ni sehän maksaa jotaki – – jos se pelkästään sitä varten pitää tehdä tai ottaa se työntekijä, et se tekkee tommosia A4-papereita tai tietokonehommia, ni senhän pitää tietoenki palvella rakentamista se raportointi ja sitä kautta tulee kustannusta*

Fennovoiman edustajan mukaan sertifioitujen raportointijärjestelmien puuttuminen ei kuitenkaan tule muodostamaan estettä yritysten osallistumiselle. Sen sijaan yrityksiltä edellytetään raportointirutiineja ja kykyä itsenäiseen valvontaan.

*pitää kuitenkin pystyä osoittamaan, että tekee työtä jonkun järjestelmän mukaisesti, no ei ihan jos isä ja poika ja peräkärri – – ei sen tarvi olla tämmönen sertifioitu laatujärjestelmä, mut tämmönen joku tapa toimia järjestelmällisesti, systemaattisesti, ja laadullisesti oikein – – ei laatujärjestelmä saa olla sellanen, että aamulla tullaan kaheksaksi töihin, sit juodaan aamukahvit yheksältä ja sit mennään syömään, juodaan iltapäiväkahvit ja sitä lähdetään pois neljältä*

### ***Aineelliset resurssit***

Aineellisten resurssien ei juurikaan koettu aiheuttavan esteitä pk-yrityksille. Muutamalle yritykselle hankepaikkakunnan etäisyys saattaa kuitenkin muodostua esteeksi, mikäli työntekijät eivät ole valmiita lähtemään töihin urakkapaikkakunnille tai mikäli työntekijöiden työmatkoihin kuluu vuorokaudessa liian kauan aikaa. Toisaalta mikäli hankkeeseen osallistuvilta yrityksiltä vaadittaisiin sellaista kalustoa, jota ei ole vielä saatavilla markkinoilla, saattaisi kaluston puute estää pääsyn suurhankkeeseen.

*jos joku tekis sellasen, sanotaan laki tai rakennuttaja, sellanen päätös, että pitää yhtäkkiä olla joku moottoreiden päästöt, jossa mentäis yli niinkun vallitsevan käytännön tällä hetkellä, että otettais käyttöön niinku etukäteen, niin sillohan vois tulla semmonen tilanne, että kalusto mikä on käytössä, niin se ei soveltuiskaan siihen töihin*

### ***Suhteisiin liittyvät voimavarat***

Fennovoiman edustaja epäili, että yritysten välisen yhteistyön puute ja haluttomuus liittoutua toisten yritysten kanssa kapasiteetin parantamiseksi saattaa muodostua esteeksi hankkeeseen pääsulle. Joidenkin yrittäjien vastauksista oli havaittavissa epäluulo yritys yhteistyötä kohtaan, sillä yritys yhteistyön myötä yrittäjät pelkäsivät kykynsä vastata omista tekemisistään heikentyvän. Yritysten välinen yhteistyö kilpailijoiden ja muiden toimijoiden kanssa saattaakin olla vähäistä, jolloin

yrittäjäyhteistyön puuttuminen oman kapasiteetin parantamiseksi saattaa muodostua esteeksi. Yksi mahdollisuus osallistua hankkeeseen voi olla myös osallistuminen alihankintaketjuun, jolloin puutteelliset kontaktit suurempiin toimijoihin voivat estää mukaan pääsyn.

Yrittäjät yhtä lukuun ottamatta myös kertoivat suunnitelmallisen ja tavoitteellisen viestinnän olevan olematonta, ja asiakashankinnan tapahtuvan lähinnä reagoimalla tarjouspyyntöihin. Pk-yritysten vähäinen tunnettuus ydinvoimalahankkeen toimijoiden ja tilaajien keskuudessa saattaa estää hankkeeseen pääsyn, mikäli yritykset eivät sen vuoksi pääse mukaan kilpailutukseen.

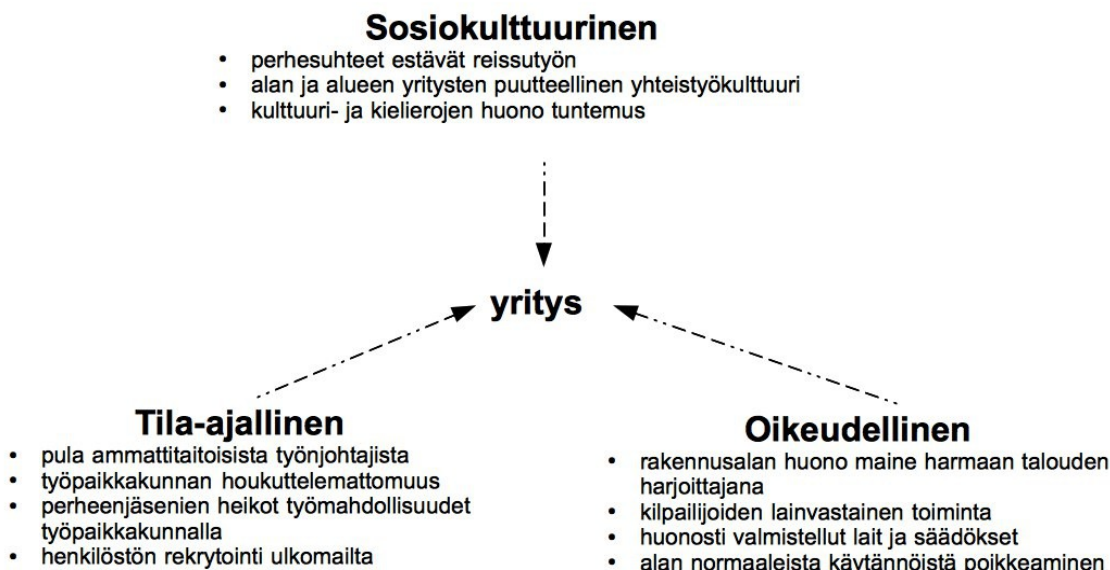
### ***Maine***

Fennovoiman edustajan mukaan yrityksen maine voi nousta esteeksi päästä mukaan hankkeeseen, mikäli yritys ei ole hoitanut aikaisempia töitään hyvin ja sitä kautta yrityksen maine on kyseenalainen. Yrityksen toimintamallien odotetaan olevan kunnossa, ja se on myös pystyttävä osoittamaan ne tilaajalle.

*tottakai, mistä se maine syntyy, et jos se on sitä et sillä on verot maksamatta tai jotain tai että sen niin kun jokainen urakka on päätynyt kesken tai jotain – – jos käytetään vierastyövoimaa tai vaikka suomalaisiakin, niin että ei oo tällaisia niinkun tota työehtosopimukseen liittyviä – – vierastyövoima on mustä hyvä esimerkki, et jos se on aina tuonu uudet työntekijät ja aina ollu vaikeuksia viranomaisten kanssa, niin kyllä me selkeesti vierastetaan sellasta firmaa*

### **5.2.2 Toimintaympäristön rajoitukset**

Issuella tarkoitetaan sellaisia teemoja, joihin yrityksillä ei ole välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa, mutta joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan, sidosryhmäsuhteisiin ja maineeseen (Luoma-aho & Vos 2010). Tähän tutkimukseen issue-näkökulma antoi mahdollisuuden tarkastella sellaisia yrityksen toimintaympäristöön liittyviä teemoja, jotka yrittäjät kokevat muodostavan esteitä yritystensä pääsulle suurhankkeeseen. Tutkimus osoittaa, että tällaisia teemoja ovat Actor-Networking Stakeholder -teorian (Luoma-aho & Paloviita 2010) jaottelun mukaisesti tila-ajalliset, sosiokulttuuriset ja oikeudelliset teemat. Yhteenveto tutkimuksessa esiin nousseista teemoista on esitetty kuviossa 4, ja näitä teemoja käydään läpi tarkemmin tässä luvussa seuraavaksi.



*KUVIO 4 Toimintaympäristön rajoitukset*

### ***Tila-ajallinen***

Ongelma, jonka lähes kaikki yritykset nostivat esiin, on pula ammattitaitoisista rakennus- ja infra-alan työnjohtajista. Työntekijöiden heikon saatavuuden koettiin johtuvan alan liian pienistä koulutusmääristä.

*työnjohtajistahan on pula, et se on ollu jo pitkän aikaa, meiltä puuttuu niinku yks sukupolvi tästä välistä, että nyt meillä on niinku muutama työnjohtaja, jotka on ollu 3–4 vuotta ja on niinku hyvässä vauhissa oppimassa, mut että ei nuori voi olla valmis suurhankkeisiin, ku ei vanhakaan välttämättä oo ihan valamis*

*meidän ala koko ajan kärsii pulaa tämmösestä työmaavetäjistä, niin sehän on krooninen pula tällä hetkellä ja varmasti, koska meidän koulutus meidän alalle, rakennusmestarin koulutus lopetettiin ja tällä hetkellä erittäin vähän koulutuspaikkoja on, niin kyllä ala huutaa ns. työnjohtajia, insinöörejä, jotka on rakennus- ja infrapuolen käyneitä*

Toisaalta erityisesti pienien ja suurista keskuksista syrjäisien paikkakuntien ei koettu houkuttelevan puoleensa ammattitaitoista henkilökuntaa. Myös työntekijöiden perheenjäsenien heikot työmahdollisuudet paikkakunnalla saattoi estää ammattitaitoisen henkilöstön löytymisen. Lisäksi suomalaisten suorittavan tason työntekijöiden saaminen töihin oli osalle yrityksistä ongelma, jolloin esiin nousi tarve rekrytoida ihmisiä Suomen rajojen ulkopuolelta.

### **Sosiokulttuurinen**

Sosiokulttuuriset teemat eivät nousseet yrittäjien haastatteluissa esteeksi, mutta niiden arvioitiin voivan rajoittaa mahdollisuuksia ja asettavan uusia haasteita osallistumiselle. Sosiokulttuurisista teemoista perhesuhteet saattoivat rajoittaa mahdollisuutta tehdä töitä hankkeessa, mikäli työt vaativat matkustamista toiselle paikkakunnalle.

*olisin enemmän huolissani siitä jaksamisesta – – jos se henkilökunta tuuaan kaukaa ja niitten fasiliteetteja ja työkiertoja pietään tärkeenä, että työn luonne saahaan semmoseksi, että se on tämmönen syklillinen, joka ennalta määrätään – – kotiolot saahaan semmoseksi, että sitä vaan kotonaki luvataan, että otetaan vaikka että muksut kipeenä, niin sä voit luvata, että nyt jaksat 2 viikkoa, ni mie tulen sitte ja hoijan sen – – et voi olla, että siellä työmieskato on yhtäkkiä – – se on niinkö tärkeempää mielestäni, että huolehittaan siitä henkisestä hyvinvoinnista siellä työmaalla*

Myös yritysten toimialojen ja liikepaikkakuntien toimintakulttuurien kuvailtiin olevan sellaisia, että yritykset eivät olleet tottuneet tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietotaitoa keskenään. Yhteistyökulttuurin puuttumisen arvioitiin rajoittavan verkostojen ja työyhteisöliittymien muodostamista.

*vaikka meki esitetään sitä asiaa, että meillä on oma verkosto ja sillain, niin ne verkostot ei oo kuitenkaan siinä määrin toimivia kuin niitten pitäis olla, jotaki osaurakoita, tai ku tehään ite jotaki kokonaisurakkaa, niin toki siellä käy muitaki urakoitsijoita, mutta ne ei varsinaisia kumppanuussuhteita mejän mielestä oo vielä ja tämmösessä projektissa siihen pitäis päästä*

Monilla yrityksistä ei myöskään ollut palveluksessaan monikulttuurista henkilöstöä tai yrityksellä ei ollut aikaisempaa kokemusta kansainvälisistä hankkeista. Työntekijöiden kulttuuri- ja kielierot kansainvälisessä hankkeessa herättivätkin kysymyksiä lisäkoulutuksen tarpeesta.

*ei se kielitaito minun mielestä tarkoita pelkästään sitä, että täällä tarjouslaskijan pitää ymmärtää minkälaiset paperit tulee jos ne englanninkielisenä tulee, mut kyllä se on jatkossa, myös meidän timpurit saattaa työskennellä muuta kieltä puhuvan henkilön kanssa – – se kommunikointi ja se kulttuurin ymmärtäminen tulee varmasti semmoseksi, että se pitää niinku käyvä läpi ja tarkistaa, että ketkä meidän henkilöstöstä on kiinnostuneita ja mitkä heidän valamiutensa on*

### **Oikeudellinen**

Rakennusalan huono maine harmaan talouden harjoittajana nousi esiin sellaisena teemana, joka saattaa hankaloittaa yritysten toimintaa. Koska kotimaisen työvoiman saatavuus koettiin haasteeksi, osalla yrityksistä on suuri tarve rekrytoida henkilöstöä myös ulkomailta. Yrittäjät pelkäsivät, että se saattaa vaikuttaa yritysten mahdollisuuksiin päästä hankkeeseen tai muuten tuoda huonoa mainetta yritykselle ympäristön asenteiden vuoksi. Ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin pelättiin heikentävän kilpailukykyä myös sitä kautta, mikäli kilpailijat pystyvät alentamaan hintoja käyttäessään ulkomaista työvoimaa epärehellisin keinoin.

*rakennusalan tämmöinen yleinen huono maine ja puhutaan tästä harmaasta taloudesta ja toisaalta se huono kaiku ulkomaalaisen työvoiman osalta ja sen ikäänku heidän, et polkisi suomalaisten työntekijöitten oikeuksia – – iliman niitä ulkomaalaisia työntekijöitä ei meidänkään yritys jatkossa pärjää, niin kuinka iso konflikti siitä tulee meidän nykyisen henkilöstön kans – – ja miten se saadaan pelittää niin, että niinku ala yhteisestikki – – julkinenkin maine, et kun sä menet sinne, niin sulla on varmasti ne asiat kunnossa – – ja että Fennovoima kertoo vahvalla rintäänellä, että niitä myös valvotaan – – että siihen kiinnitetään huomiota, koska sillä tavalla saahaan sitä huonoo mainetta paikattua, että se on oikeesti hoidettu hyvin*

Alalla kerrottiin olevan tiettyjä yleisesti käytössä olevia käytäntöjä esimerkiksi tuotevaatimusten ja sopimusehtojen osalta, ja niistä poikkeaminen hankkeen kohdalla saattaisi aiheuttaa ylimääräistä työtä yritysten sisällä. Myös veronsäästäjien puutteellisesti valmistelemat säädökset, kuten käänteinen alv, aiheutti ylimääräistä hämmennystä joidenkin yrittäjien keskuudessa ja sen koettiin tuovan lisätyötä yrityksille.

*päätetään ja tehdään lakeja, mutta valtiovaltakaan ei kerkee perässä, että kerkee omia systeemejään muuttaa niin, että se tilanne ois semmonen ku toivotaan ja on haluttu, elikkä tää käänteinen alv ku tuli, niin kyllähän se on viel täys soppa, kun sitä joku jossaki vaiheessa alkaa tulla ensimmäiset verotarkastukset – – niin vieläkin tänä päivänä törmätään sellasiin asioihin, mitä kukaan ei ole miettinyt et millä tavalla tää nyt piti tehdä*

### 5.2.3 Tiedon puute

Pk-yritysten johtajat pitivät tiedon puutetta yhtenä merkittävimmistä asioista, mikä saattaa muodostaa esteitä hankkeeseen osallistumiselle. Koska pk-yritysten on pystyttävä ennakoimaan toimintaansa mahdollisten puuttuvien resurssiensa korvaamiseksi ja täydentämiseksi sekä uudelleenorganisoimaan toimintaansa, on niiden saatava toimintansa tueksi tietoa, johon yrityksen kapasiteettia pystytään peilaamaan. Muun muassa tietämättömyys ajoituksesta, yhteyshenkilöistä ja hankkeen vaatimuksista voi aiheuttaa sen, että yritykset joutuvat valmistautumaan hankkeeseen omaan kokemukseen luottaen, jolloin saatetaan tehdä virheellisiä valintoja ja siten menettää mahdollisuudet vastata kilpailuun.

Lisäksi tarjouspyyntövaiheessa huonosti valmisteltujen ja epämääräisten tarjouspyyntöasiakirjojen koettiin voivan aiheuttaa yrityksille niin suuria riskejä, että yritykset saattavat joutua perääntymään hankkeesta. Puutteelliset tiedot saattavat myös johtaa liian korkeaan hinnoitteluun, jolloin urakan saaminen voi hankaloitua.

Myös Fennovoiman edustaja arvioi, että yritykset saattavat jättää hankkeeseen lähdön väliin virheellisen tiedon ja väärinkäsitysten vuoksi. Väärinkäsitysten arvioitiin voivan syntyä esimerkiksi töiden ja hankkeen vaikeustasosta sekä kieli- ja raportointivaatimuksista.

*et joku saattaa sanoa, et ehdottomasti en siihen ydinvoimaketjuun mene, ku oon kuullu, et Olkiluodossakin on ollut niin vaikeeta, niin ei mennä ollenkaan – – ydivoimalaitosta pidetään jollakin tavalla – – vaikeena – – et jos se nähdään edelleen vaan liian isona, ja vaikka kuinka sitä yritetään vaan kynnystä madaltaa, et siellä on ihan normaalia toimia, niin edelleen jää semmonen niinkun et en ainakaan tuohon ydinvoimalaan mee, kun se on liian vaikeeta, tai sanotaan, et siellä niinku on liian tarkka kontrolli, tai siellä vaaditaan niinku nollatoleranssia – – tai niinku kun (yhteistyökumppani) teki kyselyn, mikä maanrakentajia enemmän huolestuttaa, niin oli englanninkielentaito, niin onhan se ihan väärä tieto, niin että jos tulotietä ruvetaan rakentamaan, niin sää et uskalla tarjota, kun et osaa englantia*

### 5.2.4 Tilaajan toimintamallit

Haastatteluista nousi esiin teemoja, jotka saattavat aiheuttaa niin suuria riskejä, että yritys ei halua osallistua hankkeeseen. Näihin teemoihin pk-yritysten on vaikea itse vaikuttaa, ja ne liittyvät tiiviisti hankkeeseen, tilaajan toimintaan, toimintamalleihin ja päätöksiin. Tässä tutkimuksessa näitä teemoja nimitetään tilaajan

toimintamalleiksi.

Tilaaajan huonosti laatimat, epärealistiset hanke- ja urakka-aikataulut arvioitiin sellaisiksi asioiksi, jotka saavat yrittäjät arvioimaan riskin osallistua liian suureksi. Yrittäjien täytyy olla varmoja siitä, että työt pystytään toteuttamaan varmuudella ja määritellyssä aikataulussa ottaen huomioon myös paikalliset keli- ja luonnonolosuhteet. Yrittäjien on myös pystyttävä kantamaan vastuu omista tekemisistään, ja mikäli hankkeeseen lähteminen tai alihankintaketjuun osallistuminen aiheuttaisi vastuun menettämistä omasta työstä, saattaa se muodostua esteeksi osallistumiselle. Riskejä aiheuttaa myös sellaiset työlle asetetut laatuvaatimukset, joihin yritys ei pysty itse vaikuttamaan ja sellaiset vaatimukset, että yritys joutuisi kantamaan yksin vastuun ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamista virheistä. Myös huonosti valmistellut suunnitelmat, joita joudutaan muuttamaan useita kertoja, saattavat muodostua esteeksi, sillä tällöin työt ja niihin varatut resurssit saattavat joutua odottamaan käyttämättömänä, mistä puolestaan aiheutuisi yritykselle lisäkuluja.

*se on aika riskialtista, ku lähet tarjoamaan sellasta, et jos se menee väärin, ni sit sää oot resurssit sitonu siihen vuodeks ja jos se menee huonosti, ni sit sää oot ulkona muista projekteista*

Tilaaajan mahdollinen haluttomuus tehdä yhteistyötä alueen pk-yritysten kanssa ja ymmärtää pk-yritysten toimintakulttuuria saattaa aiheuttaa pk-yrityksille haluttomuutta osallistua hankkeeseen. Haluttomuutta voi aiheuttaa myös tilaaajan toimintamallien liiallinen kankeus, sillä se voi aiheuttaa yritykselle ylimääräistä työtä ja kuluja, mikäli yritys joutuu palkkaamaan lisää henkilöstöä hoitamaan paperitöitä. Hankkeen toimijoilta odotetaan myös yhtenäisiä vero- ja työkäytäntöjä kaikkia osapuolia kohtaan harmaan talouden ja alihintaisten töiden kitkemiseksi. Yksi yrittäjä arvioi, että hanke saatetaan jättää väliin myös silloin, jos tilaajaa edustaisi osapuoli, jonka kanssa yritys ei haluaisi tehdä töitä.

### **5.3 Viestintä**

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli selvittää, mikä merkitys yritysten välisellä viestinnällä on pk-yritysten hankkeeseen osallistumisen kannalta. Luvussa 5.3.1 käsitellään ensin, miten yritysten välinen viestintä vaikuttaa yritys yhteistyön syntyyn RBV-malliin (Palmatier ym. 2007) peilaten. Luvussa 5.3.2 siirrytään tarkastelemaan



sitä, miten viestintä ja markkinointiviestintä on pk-yrityksissä organisoitu ja mikä on pk-yritysten suhde viestintään. Luvussa 5.3.3 puolestaan käsitellään niitä viestintäkäytäntöjä, jotka ovat yrityksille luontevia ja joita hyödyntämällä suurhankkeessa yrityksillä voisi olla paremmat valmiudet osallistua suurhankkeeseen.

### **5.3.1 Viestintä edesauttaa halua investoida suhdetoimintaan**

Toteutettujen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että viestinnällä on suuri merkitys siihen, että pk-yritykset ovat valmiita tarjoamaan palveluitaan suurhankkeeseen. Tulokset vahvistavat RBV-mallin (Palmatier ym. 2007) ajatuksen siitä, että viestintä on keino rakentaa luottamusta yritysten välille, sitouttaa ja lisätä molempien osapuolten halua investoida suhdetoimintaan. Ensinnäkin yritykset tarvitsevat tietoa ennakoidakseen toimintaansa ja parantaakseen kapasiteettiaan vastaamaan paremmin suurhankkeen vaatimuksia.

*tällä hetkellä me joudutaan tekemään kaikki sillä tavalla että aikalailla laput silmillä ja kehittää vaan, että mikä tuntuu että kehitystä tarvii, mutta ainahan se on tottakai tärkeää, että saahaan sitä oikiansuuntasta tietoa*

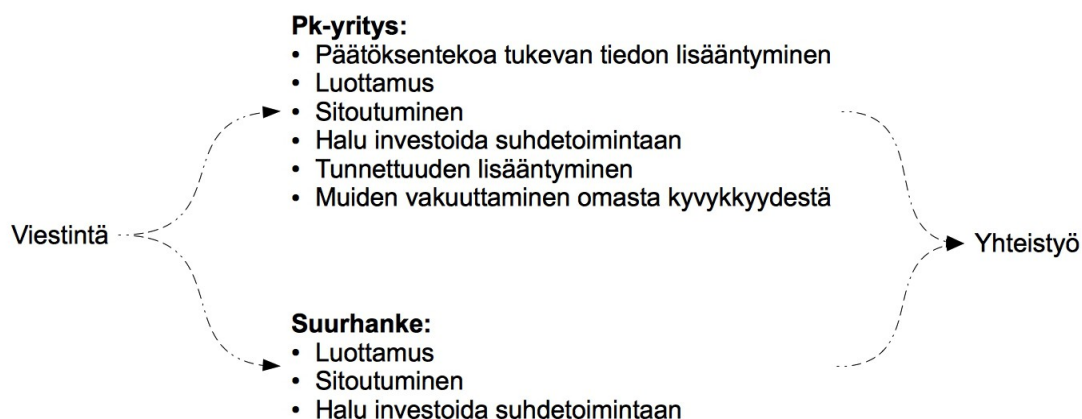
Toiseksi töiden sisältöjä koskevan tiedon on oltava laadukasta ja hyvin valmisteltua, jolloin yritys voi luottaa siihen, että työhön ei sisälly merkittäviä riskejä. Hyvin suunniteltu hanke lisää pk-yritysten luottamusta ja sitä kautta kiinnostusta hanketta kohtaan. Toisaalta hyvä suunnittelu voi nostaa myös koko hankkeen laatua, kun eri osapuolet tietävät, mitä tullaan tekemään ja pystyvät valmistautumaan hankkeeseen parhaalla mahdollisella tavalla.

*tietenki toivois, että se kilpailutus ois sitten rehtiä ja reilua ja paperit ois semmosia, että ei tarvi arvailla mittään – – koittas saaha paperit sellasiksi, että ne on, kaikki tietään, mitä tehään siellä, että tilaaja tietää mitä se tilaa ja urakoitsija tietää, mitä sen pitää tehdä, ni silloin ylleensä on aika hyvä paketti*

Kolmanneksi yrittäjien on oltava varmoja siitä, että panostuksia tekemällä yrityksellä voi olla mahdollisuus osallistua suurhankkeeseen. Yritysten on siis pystyttävä luottamaan, että myös tilaajalla on halu edistää pk-yritysten osallistumismahdollisuuksia oman toimintansa kautta.

*jos --- sanoisivat, että he ostaa sen koko mökin sieltä ulkomailta, että ei kannata paikallisten vaivautua, ni sehän se on se kaikista suurin märkä rätti meitä vasten*

Toisin kuin RBV-mallissa (Palmatier ym. 2007), viestinnän uskotaan kuitenkin myös lisäävän tilaajan, eli hankkeen toimijoiden luottamusta ja sitoutumista myyjää, eli pk-yritystä kohtaan. Luottamus nousikin teemaksi myös Fennovoiman puolelta. Yrittäjiltä odotetaan hyviä valmiuksia ja halua osallistua, sitoutua ja panostaa hankkeeseen. Yritysten täytyy myös pystyä vakuuttamaan muut toimijat, että se pystyy hoitamaan työt ja raportoinnit asianmukaisella tavalla ja että se on valmis sitoutumaan hankkeen ehtoihin. Vakuuttamisessa auttaa omasta toiminnasta viestiminen ja muun muassa raportoinnin kautta sen osoittaminen, että yritys on luotettava kumppani. Tilajaajan, eli hankkeen, ja tuottajan, eli pk-yrityksen, välisen viestinnän merkitys on kuvattu kuviossa 5.



*KUVIO 5 Tilajaajan ja tuottajan välisen viestinnän merkitys pk-yritysten pääsyyllä suurhankkeeseen*

Yrittäjien halua osallistua hankkeeseen lisää se, että hanke parantaa yrityksen kasvumahdollisuuksia ja auttaa saavuttamaan paremman tuloksen. Yritykselle asetetut kasvutavoitteet tai töiden riittämättömyys lisäävät tarvetta panostaa hankkeeseen. Mikäli yrityksen johtaja puolestaan koki nykyiset työmäärät riittäviksi, tai yrityksellä ei ollut tarvetta laajentaa toimintaansa tai saada referenssejä hankkeen myötä, hankkeeseen ei myöskään oltu valmiita panostamaan ja resursoimaan normaaleja rutiineja enempää.

*ei me esim. lähdetä millään hinnalla kilpailemaan, että me päästään sinne töihin, että meidän tavote on tehdä myös tulostaki eikä vaan töitä ja me valitaan työmaat sen mukkaan – ei tarvi olla esim. töitä sen takia, että me saahaan siitä referenssi, että ollaan oltu ydinvoimalalla töissä, että ei meidän tarvi sellasta saaha, että meillä on intressit on, että tän täytyy olla myös tuottavaa toimintaa*

### **5.3.2 Pk-yritysten viestintä on reaktiivista**

#### ***Markkinoinnin ja viestinnän suhde***

Tulokset vahvistavat aikaisemman tutkimustuloksen (Gilmore 2001) siitä, että pk-yritysten markkinointi on luonteeltaan sattumanvaraista, vapaamuotoista, irrallista, järjestäytymätöntä, spontaania, reaktiivista ja aikaan sidottua, ja että se noudattelee alan sääntöjä. Kaikille haastatteluun osallistuneille yrityksille julkisten hankintailmoitusten Hilma-portaali oli ensisijainen ja usein myös ensimmäinen tiedonsaannin kanava uusien urakoiden kohdalla, ja yritykset joko reagoivat tarjouspyyntöihin vastaamalla niihin tai jättäytymällä pois kilpailutuksesta. Reagoivaa toimintamallia perusteltiin sillä, että julkiset hankinnat yleensä tapahtuvat portaalin kautta.

*pitää itse aktiivisesti seurata ja hommata ne urakat sieltä ja pistää papereita pyytään, että ollaan kiinnostuneita ja kattoo, jos tilaajan mielestä resurssit on meillä riittävät, niin sitte saadaan paperit ja päästään tarjoamaan*

Tulokset myös saavat vahvistusta aikaisemmasta tutkimuksesta (Resnick ym. 2011), jonka mukaan pk-yritykset mieltävät markkinoinnin ennemmin välttämättömäksi hankintamenoksi kuin luontaiseksi osaksi liiketoimintaa. Koska alan työt ovat usein julkisia hankintoja ja niissä noudatetaan julkista hankintamenettelyä, yrittäjät eivät kokeneet markkinointiviestintää tarpeelliseksi. Vaihtoehtoisesti markkinointiin ei ollut riittävästi aikaa, sillä markkinointi on yrittäjien itsensä vastuulla. Markkinointiviestintä koettiin tarpeettomaksi myös siksi, että töitä on ollut tarjolla muutenkin riittävästi ja koska aikaisemmat yhteistyökumppanit pyytävät tarjouksia yrityksiltä myös suoraan. Yritysten johtajat kokivatkin, että hyvin tehty työ ja referenssit puhuvat puolestaan, jolloin markkinoinnin ei koettu tuovan liiketoiminnalle lisäarvoa.

*se tarjouspyyntö tulee ihan pyytämättä, että sillai se markkinointi hoituu sillain, että niitä ponnistuksia ei välttämättä muuten, että se liittyy siihen meidän työrutiiniin*

Vain yhdellä haastatelluista yrityksistä oli käytössään markkinointisuunnitelma, joka ohjasi yrityksen toimintaa markkinoinnin osalta. Suunnitelma sisälsi yrityksen arvot, tavoitteet, vastuut ja toimenpiteet. Yrittäjä koki markkinoinnin tuovan lisäarvoa yritykselle siksi, että yrityksen toiminnan painopiste on suunnittelussa, jolloin työt ostetaan usein suoraan tutuilta toimijoilta eikä julkisen kilpailutuksen kautta.

*urakointi, siellä liikkuu aika isoja rahasummia suhteessa suunnitteluun, eli suunnitteluhan on muutamia prosenteja – – siitä kokonaisuudesta ja siitä urakoinnilla on kuitenkin yli 90 % omakustannusvaikutusta, jolloin se kilpailutetaan kyllä yleensä aika laajasti, mutta suunnittelu aika usein saattaa mennä suoraan hankintana tunnetuilta toimijoilta ja sen takia olisi hyvin tärkeää olla se tunnettu toimija*

Fennovoiman edustajan mukaan valmistelemaan vaiheen urakoiden kilpailutus tullaan toteuttamaan normaalin tarjousmenettelyn mukaisesti. Poiketen kuitenkin alalla totutusta, julkisissa hankinnoissa käytetystä menettelystä, tarjouspyynnöt saatetaan lähettää suoraan tilaajalta potentiaalisille yrittäjille. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten täytyy pystyä tekemään itsensä tunnetuksi tilaajalle etukäteen ja pystyä vakuuttamaan tilaaja osaamisestaan. Tämä edellyttää yrityksiltä aktiivisuutta ja kykyä viestiä itsestään eri toimijoille proaktiivisesti.

*me ollaan yksityinen firma – – me kilpailutetaan se ihan normaalisti niin kuin suomessa kilpailutetaan, eli urakkakyselyt ulos ja tarjoukset sisään, paitsi se tulotie – – joka me joudutaan tekemään tän virallisen hankintamenettelyn mukaisesti, koska valtio tulee sen lunastamaan meiltä sitte lopuksi – – et se on enemmän – – avoimempi prosessi ku tää meidän, et me firmana kysellään ja saadaan tarjoukset ja sitten firmana tehdään päätökset, että kuka se on – – mut on joitakin mahdollisuuksia neuvotella joitakin asioita, mut ne on ehkä enemmän niin, että sitten neuvotellaan jostakin lisätyöstä tai jostakin selkeestä kokonaisuudesta*

Aikaisemman tutkimuksen (Resnick ym. 2011) tavoin pk-yritykset eivät mieltäneet käytössään olevia aktiviteetteja välttämättä markkinoinniksi. Markkinoinnin ajateltiin liittyvän mainontaan enemmän kuin esimerkiksi suhdetoimintaan ja kontaktien luomiseen sidosryhmiin. Muutama yritys oli hyödyntänyt pääosin yksityisasiakkaille suunnattua lehti- ja radiomainontaa, mutta yksittäisten kampanjoiden hyöty koettiin heikoksi. Muita markkinointitoimenpiteitä, joita yrittäjät mainitsivat hyödyntäneensä yritystensä toiminnassa, oli urheilusponsorointi, yritysten logon näkyminen rekrytointi-ilmoituksissa, yrityksen kiinteän kaluston tunnistettavuus ja yrityksen

verkkosivut. Useampi yrittäjä kertoi myös kirjoittaneensa asiantuntija-artikkeleita alan ammattilehtiin.

Vaikka yrittäjien markkinoinniksi mieltämät toimenpiteet olivat vähäisiä, oli yritysten käytössä useita liiketoimintaa tukevia toimintamalleja, jotka voidaan mieltää näkökulmasta riippuen myös osaksi markkinointia tai viestintää. Toisin kuin aikaisemmassa tutkimuksessa (Moss ym. 2003) yrittäjät eivät kokeneet markkinointia ja muihin organisaatioihin ja toimijoihin kohdistuvaa suhdetoimintaa yhtenäisenä asiana, vaan suhdetoiminta ja siihen liittyvä viestintä oli enemmän osa normaaleja toimintamalleja, jotka tukevat päivittäistä työntekoa. Yhtäläisyyksiä aikaisempaan tutkimukseen löytyi kuitenkin siitä, että suhdetoiminta koettiin osaksi jatkuvaa liiketoimintasuhteiden muodostamista ja ylläpitoa tukevaa toimintaa, eikä eriytetyksi toiminnoksi, millaiseksi suurin osa yrityksistä pk-yrityksistä mielsi markkinoinnin.

Pk-yritysten suhdetoiminta liittyy pääosin aikaisempiin asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin, ja yhteyttä ylläpidetään pääosin liittyen meneillään oleviin tai mahdollisesti alkaviin työtehtäviin. Suhteita ei siis pyritä ylläpitämään aktiivisesti, vaan yhteydenpito liittyy yleensä johonkin senhetkiseen työhön tai projektiin. Projektien aikana yhteydenpito liittyy esimerkiksi työmaapalavereihin, ja yhteistyökumppaneille saatetaan myös antaa tai heiltä saatetaan pyytää konsultaatioapua ja neuvoa tarvittaessa.

*meillähän on sellanen palvelu näille mejän päätoimijoille, jotka tilla meiltä töitä nää rakennusliikkeet, niin ne tietää, että niillä on vaikka huomenna joku tarjouksen jättö, mihin ne tarvii hinnan – – ne soittaa meille ja me lasketaan se vaikka yöllä niille, että se on melko hyvää palvelua ja tota siinä ei tarte markkinoija ittiä vaan ne tietää, että me autetaan niitä aina monesti ilmotetaan, että ei me sitä hommaa keritä tekkeen, mutta siinä on hinta, että voitte jättää oman tarjouksenne*

Yrittäjät kertoivat hankkivansa uusia asiakkuuksia pääosin seuraamalla Hilma-järjestelmää ja Faktanet-palvelua ja jättämällä tarjouksen vastauksena tarjouspyyntöön. Yksi yritys mainitsi käyttäneensä messuja uusasiakashankintaan, joskaan niissä käynti ei ollut säännöllistä. Toinen yritys puolestaan piti yhteyttä paikallisiin isännöitsijöihin ylläpitääkseen kontakteja ja järjesti vuosittain myös asiakastilaisuuden tarkoitusta varten. Yritys, joka puolestaan teki markkinointia aktiivisemmin, pyrki ainoana haastateltavista jatkuvasti luomaan proaktiivisesti henkilökohtaisia kontakteja potentiaalisiin asiakkaisiin ja vaikuttaviin toimijoihin

sekä siten edistämään tunnettuuttaan ja saamaan uusia asiakkuuksia.

*me tehdään hyvinki paljon tällasia markkinointikampanjoita, lähinnä kuntia lähestytään – – pahvia ollaan tietysti lähetetty etukäteen ja käydään kunnissa, sillä on koettu, kuitenkin se on hirvittävän kallis tapa markkinoida, mutta se kontakti on kuitenkin kaikkein paras – – voimakas painotus on julkissektorille, eli nimenomaan Ely-keskukset, kunnat ja valtionviranomaiset – – näitä tahoja me ollaan pyritty pitämään hyvin informoituna meidän tekemisistä – – niin siellä ne yhteyshenkilöt, pyritään olemaan yhteydessä, että mitä on millonki liikenteessä, että heidän kautta se meidän, tulee tiedoksi, että he on ite pyytämässä tarjousta tai jos he ovat rahoittajana, niin joku saattaa kysellä, että ketä on tekijöitä, niin meidän nimi tulee sieltä kautta tiedoksi*

Yhdeksi tärkeäksi omaan menestykseen ja sitä kautta maineeseen vaikuttavista tekijöistä nousi henkilöstön motivaatio ja ammattitaito. Ensinnäkin henkilöstön motivaatio projekteja kohtaan koettiin tärkeäksi ja sen uskottiin vaikuttavan myös päätökseen lähtee mukaan hankkeeseen. Toiseksi muutaman yrityksen johtaja koki henkilöstön hyvinvoinnin vaikuttavan positiivisesti yrityksen maineeseen ja sen myötä toimivan myös yrityksen menestystä lisäävänä tekijänä.

*henkilökunnan palkitseminen siitä ja sitä kautta sen firman konseptin niinku semmonen – – sisäinen viestintä on varmaan siinä vaiheessa semmonen tärkeä asia, että saahaan piettyä motivaatio ja sitten saahaan tapaturmataajuudet matalaksi, ja sitte ku ne saahaan esitettyä asiakkaalle, ni ehkä sen viestinnän mutta myös raportoinnin kautta – – et jos se porukka on tavallaan yhtenäinen ja tekkee tapaturmattomasti työtä, niin se jälki on yleensä semmonen, että se on asiakkaalle myös hyvä ajatuksena – – se markkinointi ja se kaikki se asia, niin ne on tavallaan niinku projektia ennen olevia asioita ja sitten kun se lähtee käyntiin, niin se kääntyy sisälle päin – – onnistumisesta palkitseminen ja semmonen on iso asia*

### **Vastuut**

Yritysten markkinointiviestinnästä vastaavat pääosin toimitusjohtajat yksin tai yhdessä toisen toimihenkilön kanssa. Lisäksi työnjohtajat saattavat monitoroida ympäristöä uusien työtilaisuuksien löytämiseksi, ja mainostoimistoilta saatetaan tilata palveluja ja yksittäisiä töitä, mitkä liittyivät lähinnä mainosmateriaalin ja verkkosivujen tuotantoon. Pk-yritysten erityispiirteiden markkinointiviestinnän osalta voidaan näin ollen todeta olevan yhteyksissä johtajien ominaisuuksiin ja tietotaitoon, kuten myös aikaisemmat tutkimukset (mm. Gilmore 2001; Resnick ym. 2011) ovat osoittaneet. Lisäksi näkemys siitä, että pk-yrityksissä johtaja tai pieni johtotiimi vastaa yleensä useista johtamisfunktioista, kuten viestinnästä (Moss ym.

2003), sai vahvistusta.

*se on hyvin pitkälle minun vastuulla, no sitten meillä toimistotyöntekijä seuraa sitä Hilmaa säännöllisesti koko aika, poimii sieltä niitä mejän työmaata niillä koodeilla, mitkä liittyy mejän tekemisiin, ja tietenki sitte, ei mittään säännönmukasta, mutta sitä, että sitte toimihenkilöporukka, että ollaan koko ajan niinkö kuulolla silmät auki pyritään liikkuaun*

Ainoastaan yhdessä yrityksessä, jossa markkinointi oli suunnitelmallisempaa, markkinoinnin vastuita oli jalkautettu laajemmin organisaatioon.

*minä vastaan siitä markkinoinnin ylimmästä tavallaan sen ohjaamisesta, mutta (toinen toimihenkilö) vastaa meidän markkinoinnista ja asiakkuuksien hallinnasta, että se on meillä hallinnossa, luonnollisesti meillä on toimialapäälliköt, heillä on sen oman toimialansa markkinoinnin edistämistä vastuita, sitä on aika laajasti jaettu kyllä myös henkilöstölle*

### **5.3.3 Viestinnällä voidaan helpottaa osallistumista**

Haastattelussa selvitettiin, mitkä olisivat yrityksille mieluisat tavat saada tietoa Fennovoiman hankkeesta ja millainen tieto palvelisi parhaiten yrittäjiä. Tarkastelemalla tuloksia sopimuksen, joka sisältää käytännön järjestelyt ja viestinnän sisällön, viitekehyksen ja motiivien näkökulmista (Adriaanse ym. 2005), voitiin saada tietoa siitä, miten yritysten näkökulmat poikkeavat Fennovoiman näkökulmista. Seuraavaksi käydään läpi sitä, miten käytännön järjestelyillä ja viestinnän sisällöillä voidaan tukea pk-yritysten osallistumista suurhankkeeseen. Viitekehys auttaa puolestaan ymmärtämään eri osapuolten toimintakulttuureita ja sen myötä myös liiketoiminnan ratkaisuja. Motiivinäkökulma puolestaan auttaa ymmärtämään hankkeen osapuolten toimintaa ohjaavia motiiveja ja sen myötä johtamaan viestintää oikealla tavalla.

#### ***Käytännön järjestelyt***

Fennovoima oli järjestänyt haastatteluun mennessä erilaisia infotilaisuuksia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja niitä on tarkoitus järjestää myös jatkossa. Infotilaisuuksilla yritykset ja muut toimijat pyritään pitämään ajan tasalla hankkeen etenemisestä.

*syksyllä oli esimerkiksi kolmen seminaarin sarja, jotka oli räätälöity pelkästään maanrakennusurakoitsijoille – – mut kun se hetki ei oo ihan siinä, niin sellasta välitöntä vastakaikua ei tuu, mut et he ainakin tietää missä mennään*

Osa yrityksistä oli osallistunut infotilaisuuksiin, joita hankkeeseen liittyen oli järjestetty ja muutama yritys oli jo pyrkinyt luomaan kontakteja eri toimijoihin hankkeeseen pääsemiseksi. Tämän lisäksi kaikki yritykset olivat seuranneet hanketta eri medioiden uutisoinnin kautta enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Lisäksi muutama yritys oli pyrkinyt aktiivisesti saamaan myös suoraa tietoa itse tilaajalta joko infotilaisuuksien, yrityspalvelukeskusten tai henkilökohtaisten kontaktien kautta.

Yrittäjille oli tärkeää päästä henkilökohtaiseen kontaktiin tilaajan kanssa. Tilaajan läsnäolo eri tilaisuuksissa ja tilaajan aluetoimistot koettiin tärkeiksi ja osoittavan kiinnostusta myös alueiden pk-yrityksiä kohtaan. Sähköpostia pidettiin hyvänä viestintäkanavana, ja sen kautta toivottiin saatavan ajankohtaista ja täsmällistä tietoa hankkeesta ja töiden sisällöistä. Sähköpostin toimivuutta perusteltiin sillä, että se on henkilökohtainen ja nopea kanava, jota yrittäjät seuraavat aktiivisesti. Yrittäjät myös uskoivat sähköpostin helpottavan tilaajapuolen yhteydenpitoa yrityksiin, sillä erilaisia yhteystietolistoja hyödyntämällä ja aktiivisella tiedottamisella voitiin välttää turhat yhteydenotot puolin ja toisin. Yrittäjät kokivat, että heidän on vaikeampi lähestyä Fennovoimaa kuin sen heitä, joten yrittäjät toivoivat Fennovoimalta aktiivisuutta pk-yrityksiä kohtaan viestintäyhteyden luomiseksi.

*tässä on iso liuta pk-yrityksiä, isompia yrityksiä, niin tavallaan että se, meidän on selvästi vaikeempi lähestyä heitä kuin heidän meitä, eli uskosin, että jos se hanke halutaan mahdollisimman edullisesti, laadukkaasti, kustannustehokkaasti saada suunniteltua ja toteutettua, niin se on varmaan eduksi, että siinä mahdollisimman iso rinki on meitä toimijoita siinä tarjoamassa niitä palveluja, jolloin Fennovoimalla on sitten varaa valita sieltä ne toimijat, jotka on, kun otetaan kustannukset ja laatuasia huomioon, ni on tuota parhaita tekijöitä*

Yrittäjät pitivät erilaisia, tietyille kohderyhmille rajattuja infotilaisuuksia hyvinä kanavina saada tietoa hankkeesta. Infotilaisuuksilta odotettiin kuitenkin vuorovaikutteisuutta, mahdollisuutta luoda henkilökohtaisia kontakteja ja tilaajan aktiivista läsnäoloa. Tilaisuuksia toivottiin rajattavan esimerkiksi toimialan ja urakkakokojen mukaan, jolloin olisi mahdollista saada hankkeesta juuri omaa yritystoimintaa tukevaa tietoa.



*ei oo kovin mielekästä, jos mennään, jos informaatiota tulee sen tyyppisistä asioista ja käydään vuoropuhelua asioista, jotka ei millään tavalla kosketa omaa toimintaa*

Yrittäjät toivoivat pystyvänsä tulevaisuudessa luomaan kontakteja myös suurempiin urakoitsijoihin, jotta he voisivat suunnitella yrityksensä toimintaa ja yritykset pääsisivät mukaan toimitusketjuun, mikäli yritykset eivät pysty itse toimimaan urakoitsijana. Tämä kuitenkin edellyttää tietoa urakoiden koosta ja niiden sisällöistä, jotta yritykset pystyvät hahmottamaan omaa potentiaalista paikkaansa toimitusketjussa. Koska yrittäjät toivoivat tietoa myös hankkeen ulkopuolisista tapahtumista, kontaktit muihin alueen toimijoihin, kuten kuntiin, elinkeinoelämän muihin toimijoihin ja asukkaisiin, koettiin tärkeiksi. Viestintäyhteys eri toimijoiden välillä ja tilaajan aloitteesta koettiin tärkeäksi myös siksi, että sen koettiin parantavan hankkeen laatua.

Yritysten johtajat toivoivat saavansa myös yritystoimintaa tukevaa tietoa hanketiedon lisäksi, jotta he pystyisivät kehittämään yritystoimintaa myös muilta osin. Tahoja, jotka koettiin luonteviksi tukiverkostoiksi, ovat esimerkiksi yrityspalveluja tuottavat seudulliset toimijat, kuten kunnalliset yrityspalvelukeskukset, alajärjestöt, kuten Infra ry ja Rakennusliitto, sekä työmarkkina- ja työnantajajärjestöt.

*tää meidän toimialajärjestö – – ossaa alakohtaisesti aatella niitä juttuja, ja on sitte nää seutukunnat – – niin he tuo sen oman näkemyksensä siihen, mutta kaikkia näitä tarvitaan, mutta se Infra ois tässä se luontevin kumppani, koska se ossa meidän tyyppisen yrityksen kannalta katella sitä asiaa ja heillä on näkemystä ja kokemusta laajemmin siitä, että mihin muuhun kannattaa kiinnittää huomiota*

*toivonki – – että jatkossa myös näitten työmarkkinajärjestöjen, että meidän miesten liiton, rakennusliiton, että myös tuota meidän työnantajaliiton, niinku sitäki edustusta on paikalla ja kertomassa tavallaan niitä näkemyksiä ja miten me voidaan niistä virheistä ottaa oppia, jotta mahdollisesti edellisissä hankkeissa tai suurhankkeissa, että ei oo pakko tehdä niitä kaikkia virheitä uudestaan – – kun ne on kuitenkin lakiin perustuvia velvotteita, että ne oikeesti kerrotaan, että näitä on tarkotus noudattaa*

Koska myös yritysten henkilöstön motivointi koettiin tärkeäksi, ovat tilaajan kontaktit ja viestintäyhteys suoraan pk-yritysten henkilöstöön keino parantaa yrityksen valmiuksia osallistua hankkeeseen. Toisaalta yritykset eivät kuitenkaan odottaneet tilaajalla olevan niin suuria resursseja käytössään, että se pystyisi olemaan

suorassa kontaktissa jokaiseen pieneen yritykseen.

*hän (tilaajan edustaja) tulee yhteen meidän henkilöstötilaisuuteen, että me järjestetään omalle henkilöstölle yleensä tommosia koulutuksia tai muuhun liittyviä tilaisuuksia, ni kertomaan siitä, että miten nähdään ja millaisia henkilökohtaisia vaatimuksia on ydinvoimalalle töihin tuleville ihmisille – – sitten jokin pääsee omalta osaltaan miettiä, että haluanko mä tässä olla mukana*

Myös Fennovoiman edustaja piti kontakteja yritysten edustajiin tärkeinä, mutta resurssien puutteen vuoksi tilaajan kerrottiin pyrkivän muodostamaan yhteydet yrityksiin muiden yhteistyökumppaneiden, kuten Business Oulun ja Raahen seudun yrityspalvelujen, kautta. Yhteydet pk-yrityksiin halutaan luoda yrityspalvelukeskusten kautta myös siksi, että ne tuntevat yrittäjiä jo entuudestaan ja pystyvät siten tukemaan yrityksiä niiden toiminnassa. Toisaalta kontaktien luominen ja pääsy oikeisiin viestintäfoorumeihin edellyttää myös yrityksiltä itseltään aktiivisuutta.

*on tää digipoliksessa kehitetty tämä partner book, johon taas firmat rekisteröityy, et oikeestaan sit Kähkösen Jouni (Business Oulu) ja Peltomäen Pekka (Raahen seudun yrityspalvelut) pohjosen suunnasta kerää – – seurataan näitä näiden toimijoiden toimia ja sitä kautta saadaan tietoa nyt niinku alueesta – – totta kai isommat yritykset, ni ne ottaa meihin niinku suoraan yhteyttä, mut se on enemmän niinku että nää pikkuset – – et ne rupeis kaikki meille soittamaan, niin et ei me kertakaikkiaan pystytä – – näiden toimijoiden kautta me käydään esittelemässä, seuraa meidän aikatauluja, et ne – – muodostaa niitä yhteistyöjuttuja ja muuta*

Fennovoima pyrkii myös tavoittamaan yritykset aluekonttoreiden kautta ja osallistumaan säännöllisesti toimijoiden järjestämiin tilaisuuksiin.

*tärkeätä on myöskin se, et me käydään ite siellä, kun meillä suunnitelmat ja tavoitteet kirkastuu ja me käydään kertomassa niitä asioita ja niiniu mitkä on niinku odotettavissa olevat asiat, ehkä me pannaan nettisivuille kans kaikki, mut et laittaa nettisivuille, vaan ni se ei riitä – – tottakai meillä sitte nää aluekonttorit, niin Oulussa ku sitte varsinki Pyhäjoella, jakaa sitten sitä tietoa mitä on tulossa*

### **Tietovirrat**

Yrittäjät pitivät tärkeänä sitä, että hankkeesta saatava tieto on selkokielistä, huolella valmisteltua ja sitä on mahdollista saada yrittäjien omalla äidinkielellä. Yrittäjät kokivat kaiken, mahdollisimman varhaisessa vaiheessa saatavan hanketta ja

yritystoimintaa tukevan tiedon tarpeelliseksi, mutta eniten yrittäjiä kiinnosti saada täsmätietoa varsinaisista töistä ja niiden sisällöistä, jotta yritykset pystyvät valmistautumaan hankkeeseen oikealla tavalla. Työsuunnitelmissa ja -vaatimuksissa arvostettiin tiiviyyttä, selkeyttä ja täsmällisyyttä, ja niiden toivottiin olevan valmisteltu ainoastaan kyseistä hanketta varten. Myös suomenkielisyyttä pidettiin tärkeänä, jotta yrittäjät pystyisivät ymmärtämään kaikki vaatimukset. Yritykset myös toivoivat tietoa sopimusehdoista ja sitä, että niissä noudatetaan alan normaaleja käytäntöjä ja muotoja.

### ***Viitekehys***

Osapuolten lähtökohdat ja viitekehys tarkastella asioita vaikuttavat siihen, miten osapuolet toteuttavat viestintää (Adriaanse ym. 2005), ja tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitkä asiat vaikuttavat yritysten valintoihin viestinnän suhteen. Tässä tutkimuksessa pk-yritysten viitekehysten todettiin muodostuvan kahdesta näkökulmasta: yritysten sisäisestä toimintakulttuurista ja yritysten toimialan toimintakulttuurista.

Ensimmäisen viitekehysten muodostaa yritysten sisäinen toimintakulttuuri, johon vaikuttaa yrityksen käytössä olevat resurssit. Koska yrittäjät hoitavat pääosin itse yritysten viestintää ja markkinointia kaiken muun ohessa, on siihen käytettävä aika rajallista. Tämä johtaa siihen, että yrittäjät joutuvat valikoimaan, mihin käyttävät aikaansa ja mistä hakevat tietoa toimintansa tueksi. Yrittäjät kertoivat hakevansa tietoa vain niistä lähteistä ja osallistuvansa sellaisiin tapahtumiin, joiden uskovat tuottavan liiketoiminnalle lisäarvoa.

*mua enemmän kiinnostaa se konkreettinen työ mitä on tarjolla, että koska me tehhään niin paljon koko ajan töitä, että ei me kauheesti keretä kissanristiäisiä kulkeen, että hyvin vähän käyn sellaisissa alustavissa tilaisuuksissa, tietenki ajan puutteen vuoksi ja en tiä sitte, onko niillä paljoo annettavaakaan loppupeleissä, että sitte kun se tulee se kilpailutusvaihe, että vaikka se ois käyny kymmenissä palaverissa ja kokouksissa, etkä sitä hommaa saa, niin ei niistä mitään hyötyä*

Yrittäjät myös arvostivat yritysten välisessä yhteistyössä henkilökohtaisia kontakteja. Pienille toimijoille vuorovaikutteiset kasvokkaiset tilanteet ovat luontainen tapa vaihtaa kuulumisia eri tahojen kanssa, ja myös kirjallisesti tapahtuvassa viestinnässä toivottiin mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Persoonaton ja kaikille suunnattu informaatio palveli yrityksiä silloin, kun se liittyi työn sisältöihin ja niihin liittyviin ohjeistuksiin.

Fennovoiman viestintämahdollisuuksia rajoittaa ajan ja resurssien puute, minkä vuoksi organisaatio pyrkii tavoittamaan yritykset muiden toimijoiden kautta tehden tiivistä yhteistyötä niiden kanssa. Toisaalta viestintää on rajoittanut se, että hankkeen tarkka aikataulu, kokonaisuudet ja sisällöt eivät olleet haastatteluhetkellä vielä täsmentyneet, joten urakoista ei ollut voitu antaa vielä täsmällistä tietoa. Yrityksiä on kuitenkin pyritty informoimaan sen mukaan, kun asiat ovat täsmentyneet.

Toisen viitekehyksen muodostaa yritysten toimialan toimintakulttuuri. Alan käytänteet vaikuttavat siihen, että yritykset eivät koe proaktiivisuutta viestinnässä tärkeäksi. Koska suurin osa alan hankinnoista on julkisia ja tapahtuu Hilma-järjestelmän kautta, jolloin tarjoukset ovat merkittävässä asemassa, viestintään ja markkinointiin panostamisen ei koeta tuottavan lisäarvoa toiminnalle ja tuovan lisää asiakkaita. Yritykset myös uskovat töitä riittävän alueellisesti hyvin ilman markkinointia. Toisaalta tässä poikkeuksen tekevät suunnitteluun painottavat yritykset, joille itsensä tunnetuksi tekeminen töiden saamiseksi on käytännön työhön painottavia yrityksiä tärkeämpää.

Rakennus- ja infra-alojen tämänhetkinen yrityskulttuuri ei myöskään suosi yhteistyötä kilpailijoiden kanssa, ja saman alan toimijat koetaan kilpailijoina. Yksi syy yritys yhteistyön vähyydelle on myös pelko siitä, että se nostaisi epäilyjä kartelleista. Yritysyhteistyötä tehdäänkin lähinnä silloin, kun halutaan täydentää omaa toimintaa niiltä osin, kun yrityksen omat resurssit eivät ole riittävät ja tällöin yhteistyötä tehdään sellaisten yritysten kanssa, jotka tarjoavat eri palveluita, kuin mitä yritys itse tuottaa. Myös tällöin yritysten välinen viestintä liittyy pääosin töiden sisältöihin, eikä ole ainoastaan suhteita ylläpitävää.

*se ehkä jää sille tasolle, että ku on työmaakokkous, sitte riippuen rakennusliikkeistä, että jollaki on kuukauven vällein ja joillakin 3 kk vällein, ni siellä poristaan ja nähhään, lähinnä siellä tietysti keskustellaan siitä työmaasta mitä on meneillään, mutta samallahan siinä on muutaki asiaa sitte – – kyllähän siinä niinku oppii kuitenkin tuntee puolin ja toisin – – oppii sen tavoille ja rupiaa ymmärtää sen, että miten tuon kanssa pitää käyttäytyä – – ku se on sitte itestä kiinni ja omasta firmasta, että kuinka hyvin ossaa sen projektin viii loppuun asti, että jää sille tilaajalle sitte positiivinen kuva meistä ja ne pyytää seuraavanki kerran, ku heille tulee laskettavvaa*

### **Motiivit**

Motiivit luovat odotuksia toisten osapuolten toimintaa kohtaan ja luottamuksen puuttuessa yritykset eivät myöskään viesti avoimesti (Adriaanse ym. 2005), minkä

vuoksi tutkimuksessa haluttiin tuoda esille eri toimijoita motivoivia tekijöitä. Yrittäjiä hankkeessa motivoivat muun muassa sen tuomat lisämeriitit, töiden fyysinen läheisyys ja hankkeen synergia muiden meneillä olevien projektien kanssa. Lisäksi yrittäjiä motivoi mahdollisuus kasvaa yrityksenä hankkeen myötä, töiden pitkäkestoisuus, töiden tuoma taloudellinen tuotto ja mahdollisuus kehittää omaa toimintaa myös muilta osin hankkeen myötä. Yrittäjät toivoivat, että hankkeen johdolla olisi kiinnostusta tehdä yhteistyötä alueen toimijoiden ja pienempien yrittäjien kanssa. Samalla pelättiin, että työt voivat valua suuremmille toimijoille, mikäli hankkeen puolelta ei tulaisi pienempiä toimijoita vastaan esimerkiksi urakkakokojen ja muiden vaatimusten myötä. Yritykset toivoivatkin ymmärrystä toimintaansa ja vähäisiä resurssejaan kohtaan.

Fennovoimalle motivaatiotekijöitä tehdä yhteistyötä alueen toimijoiden kanssa olivat puolestaan hankkeen laadun parantaminen, alueen elinvoimaisuuden tukeminen ja hankkeen tunnettuuden sekä positiivisen maineen parantaminen. Ensinnäkin hankkeen edustaja uskoi, että tarjonnan laatu paranee sen myötä, mitä enemmän yrityksiä osallistuu tarjousprosessiin. Toisaalta Suomessa ja Perämerenkaaren alueella nähtiin paljon potentiaalia ja intoa hanketta kohtaan, jolloin suomalaisten yritysten mahdollisuuksia osallistua hankkeeseen halutaan tukea. Tukeminen ei ole kuitenkaan rajoittunut ainoastaan pk-yrityksiin ja Perämerenkaaren alueelle vaan suomalaisiin yrityksiin yleensä. Kolmas syy Fennovoimalle edistää suomalaisten yritysten osallistumista hankkeeseen on hankkeen tunnettuuden lisääminen ja positiivisen maineen rakentaminen.

*kun on Pohjois-Suomen hanke, niin pohjois-suomalaisia firmoja niinku saattaa tasavertasiksi ja että kertoo, et he voivat osallistua tähän – – tää työllistävä paikallinen vaikutus on se, mitä me halutaan ja ois niinku tärkeä, mut se niinku ois se päämäärä, mut et se ei oo niinku yksin pk-yritykset vaan se on kaikki yritykset, et tuoda sitä kautta niinku osallistumisvalmiutta näille firmoille – – jos mä ajattelen niinku meidän viestintää, että me viestitään tästä hankkeesta ja saadaan niinku tutummaksi tätä hanketta, et jos kattoo tos vaikka Olkiluodon viestintää, ni se ei oo kovin positiivista, ni täs nyt haetaan sitä positiivista*

Vertailemalla yrittäjien ja Fennovoiman edustajien näkökulmia selviää, että motivaatiotekijät pääosin tukevat toisiaan. Toisaalta Fennovoiman halu tukea ennen kaikkea suomalaisia yrityksiä yleensä – ei erikseen pk-yrityksiä – voi nousta esteeksi silloin, kun pk-yritykset eivät kykene vastaamaan tilattaviin urakkakokoihin tai toimintamallit eivät muuten tue pk-yritysten normaaleja toimintamalleja. Vaikka halu osallistua hankkeeseen ja muokata yrityksen kapasiteettia sen mukaisesti on viime

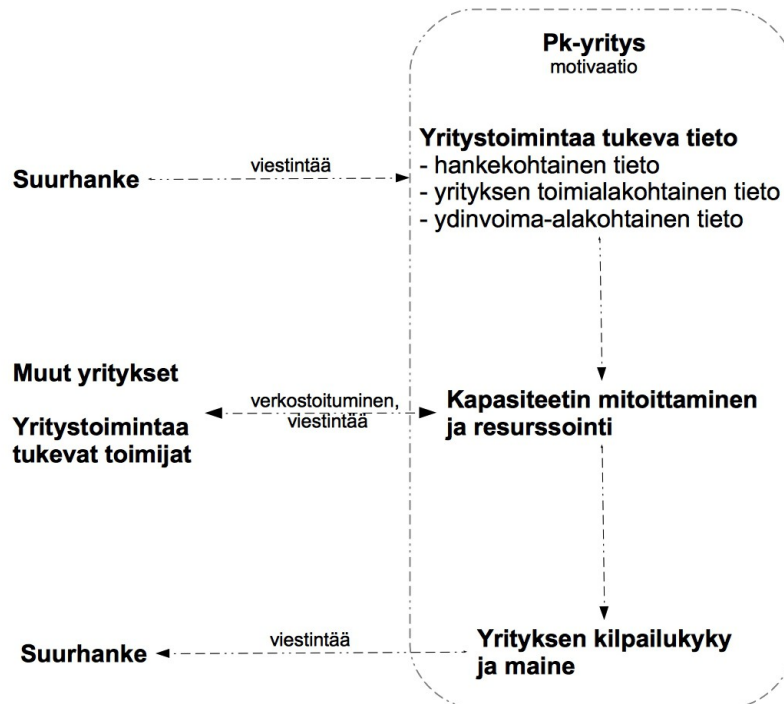
kädessä kiinni yrityksestä itsestään, voidaan pk-yritysten pääsyä helpottaa hankkeen puolesta tulemalla vastaan sellaisissa asioissa, jotka ovat pk-yrityksille kynnyskysymyksiä.

## **5.4 Yhteenveto tuloksista**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen. Ongelmaan pyrittiin saamaan vastaus vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen, ja yhteenveto tuloksista on esitelty seuraavaksi tutkimuskysymyksittäin eriteltyinä.

### ***Mikä luo pk-yrityksille edellytyksiä osallistua suurhankkeeseen?***

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, mikä luo pk-yrityksille edellytyksiä osallistua suurhankkeeseen. Tutkimuksessa selvisi, että mikäli yritys on motivoitunut osallistumaan hakkeeseen, ensisijainen edellytys mukaan pääsemiseksi on oikein mitoitettu kapasiteetti, joka vastaa suurhankkeen vaatimuksia. Fennovoima odottaa yrityksiltä riittävää kapasiteettia ja suurhankkeeseen sopivia toimintamalleja esimerkiksi osaamisen, raportoinnin, seurannan ja työturvallisuuden suhteen. Pk-yritysten resurssit ovat kuitenkin rajalliset, joten oikeanlainen kapasiteetti vaatii ennakoitua, jolloin yritysten johtajien on saatava liiketoimintaa tukevaa ja oikea-aikaista tietoa. Mikäli yrityksen kapasiteetti ei ole riittävä, yrityksen johtajilla on myös oltava motivaatiota kehittää yritystoimintaa oikeaan suuntaan. Tiedon saaminen edellyttää viestintää pk-yrityksen ja hankkeeseen liittyvien toimijoiden välillä. Toisaalta yritykset voivat täydentää puutteellista kapasiteettiaan verkostoitumalla muiden yritysten kanssa, mikä puolestaan edellyttää suhdetoimintaa. Viestimällä itse aktiivisesti toiminnastaan ja lisäksi siten omaa tunnettuuttaan pk-yritykset voivat parantaa mahdollisuuksiaan päästä mukaan kilpailutukseen. Kilpailukykyisen kapasiteetin lisäksi pk-yrityksillä on myös oltava hyvä maine ja sillä on oltava aikaisempaa kokemusta töistä, joita se tarjoaa suurhankkeeseen. Yhteenveto tässä tutkimuksessa löytyneistä edellytyksistä on havainnollistettu kuviossa 6.



KUVIO 6 Asiat, jotka luovat pk-yrityksille edellytyksiä osallistua suurhankkeeseen

### ***Mikä luo pk-yrityksille esteitä osallistua suurhankkeeseen?***

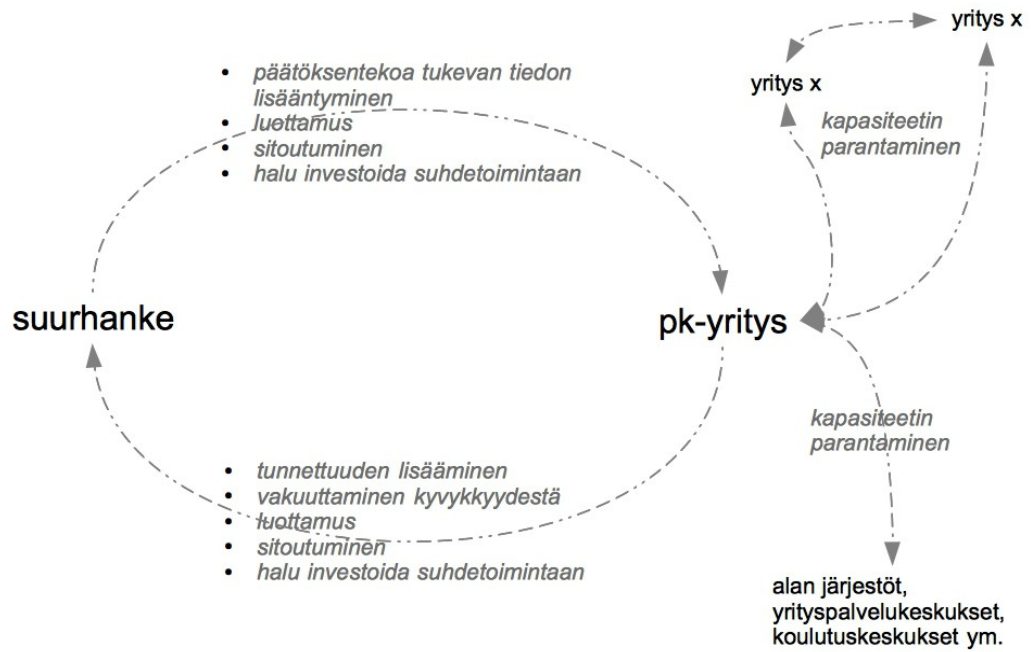
Toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, mikä luo pk-yrityksille esteitä osallistua suurhankkeeseen. Tutkimus osoittaa, että väärin mitoitettu kapasiteetti suhteessa hankkeen vaatimuksiin toimii ensisijaisena esteenä hankkeeseen pääsemiselle. Koska pk-yrityksillä ei välttämättä ole sisäisiä valmiuksia vastata suoraan suurhankkeen tarpeisiin, yritykset eivät myöskään pysty kehittämään liiketoimintaansa oikeaan suuntaan, mikäli ne eivät saa sitä tukevaa tietoa oikeaan aikaan ennakoidakseen toimintaansa. Näin ollen suurhankkeen viestintä, joka ei palvele pk-yritysten tarpeita, voi estää pk-yrityksen pääsyn hankkeeseen. Esteenä pääsulle voi myös olla yrittäjien motivaation puute kehittää yrityksen toimintaa kilpailukykyisemmäksi. Motivaatiota voi heikentää suurhankkeessa käytettävät, pk-yrityksille vieraat toimintamallit, jotka aiheuttavat liian suuria riskejä yrityksille, suurhankkeen haluttomuus edesauttaa pk-yritysten osallistumismahdollisuuksia tai yrittäjien tietämättömyys. Yrityksen toimintaympäristö, kuten työvoiman heikko saatavuus ja säädökset, voivat myös rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia olla kilpailukykyinen toimija. Pk-yritys ei välttämättä myöskään pääse mukaan

kilpailutukseen, mikäli tilaajaosapuoli tuntee yrityksen heikosti, ja pk-yritysten reaktiivinen viestintäkulttuuri ja vähäinen viestiminen omasta toiminnasta voikin estää pääsyn suurhankkeeseen.

***Mikä merkitys yritysten välisellä viestinnällä on pk-yritysten hankkeeseen pääsyn kannalta?***

Kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, mikä merkitys yritysten välisellä viestinnällä on pk-yritysten hankkeeseen pääsyn kannalta. Tutkimus osoittaa, että viestinnän merkitys on ensisijainen, sillä mikäli yritykset eivät saa riittävästi oikeanlaista ja oikea-aikaista tietoa päätöksenteon tueksi, yritykset eivät välttämättä ole kilpailukykyisiä toimijoita tarjoamaan palveluitaan hankkeeseen. Hyvin suunnitellulla ja pk-yritysten tarpeet huomioivalla hankeviestinnällä voidaankin lisätä pk-yritysten ymmärrystä hankkeen vaatimuksista ja sen myötä edistää pk-yritysten osallistumismahdollisuuksia hankkeeseen. Sen lisäksi, että viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten päätöksentekoa, se on keino rakentaa luottamusta hankkeen toimijoiden ja yrittäjien välille, sitouttaa ja lisätä halua investoida suhdetoimintaan. Pk-yritykset voivat parantaa edellytyksiään osallistua suurhankkeeseen viestimällä omasta toiminnastaan suunnitelmallisesti. Pk-yritykset voivat parantaa kapasiteettiaan verkostoitumalla muiden yritysten kanssa, minkä lisäksi liiketoimintaa tukevat toimijat, kuten toimialajärjestöt, yrityspalvelukeskukset ja ammatti- ja työnantajajärjestöt voivat omalla toiminnallaan tukea pk-yritysten toimintaa esimerkiksi kouluttamalla ja viestimällä hyvistä käytännöistä. Pk-yritysten suurhankkeeseen osallistumista tukeva yritysten välinen viestintä on kuvattu kuviossa 7.





KUVIO 7 Pk-yritysten suurhankkeeseen osallistumista tukeva yritysten välinen viestintä

Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan sitä, mitä johtopäätöksiä tässä luvussa esiteltyjen tulosten perusteella voidaan tehdä. Aluksi tutkimuksella pk-yritysten viestintäkulttuurista tehtyjä havaintoja peilataan suhteessa aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja vastataan tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen pohditaan tulosten yleistettävyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta, sekä lopuksi osoitetaan, mitä uusia tutkimusongelmia tutkimuksen myötä syntyi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kartoittavan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Fennovoiman ydinvoimalahankkeen esimerkin kautta, miten yritysten välisellä viestinnällä tukea pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen ja siten edistää alueen elinvoimaisuutta. Suurhankkeiden sidosryhmäviestintää ei ollut ennen tätä tutkimusta tutkittu pk-yritysten tarpeiden näkökulmasta, eikä pk-yritysten viestintäkulttuurista ollut olemassa tutkimustietoa. Tulokset osoittavat, että viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten mahdollisuuksia pääsyä suurhankkeeseen, sillä viestintä auttaa pk-yrityksiä muokkaamaan kapasiteettiaan suurhankkeen vaatimuksia vastaavaksi ja lisäämään tunnettuutta suurhankkeen toimijoiden keskuudessa. Viestinnällä voidaan myös motivoida eri osapuolia tekemään yhteistyötä.

Seuraavaksi luvussa 6.1 tutkimustuloksia peilataan aluksi suhteessa aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen pohtien, millainen yritysten välinen viestintä on luonteenomaista pk-yrityksille. Avaamalla pk-yritysten viestintäkulttuuria voidaan lisätä ymmärrystä pk-yrityksiä kohtaan ja löytää sen myötä myös keinoja parantaa viestinnän avulla pk-yritysten mahdollisuuksia päästä mukaan suurhankkeeseen. Tämän jälkeen luvussa 6.2 vastataan tutkimusongelmaan, eli siihen, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen. Kun tutkimusongelmaan on vastattu, siirrytään luvussa 6.3 tarkastelemaan tulosten yleistettävyyttä ja luvussa 6.4 sitä, kuinka luotettavana tutkimusta voidaan pitää. Lopuksi luvussa 6.5 osoitetaan, mitä uusia näkökulmia tutkimus toi yhteisöviestinnän tutkimukseen ja miten aiheetta olisi syytä tutkia edelleen.

### **6.1 Pk-yritysten viestintäkulttuurin tunteminen auttaa viestinnän suunnittelussa**

Ennen kuin tehdään johtopäätöksiä siitä, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten osallistumista suurhankkeeseen, on syytä tarkastella vielä sitä, millainen viestintäkulttuuri on ominaista pk-yrityksille. Tulosten perusteella tiedetään jo se, että viestintä voi auttaa pk-yrityksiä muokkaamaan kapasiteettiaan vastaamaan suurhankkeen vaatimuksia ja lisäämään tunnettuutta suurhankkeen toimijoiden keskuudessa. Toisaalta viestintä on myös keino motivoida yhteistyön osapuolia. Jotta suurhankkeiden ja pk-yritysten viestintää voitaisiin kuitenkin johtaa siten, että se tukisi pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen, tarvitaan tietoa pk-yritysten viestintäkulttuurista. Seuraavaksi tarkastellaankin rakennus- ja infra-alan pk-yritysten

viestintäkulttuuria suhteessa aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Aikaisemman tutkimuksen (Gilmore 2001) mukaan pk-yritysten markkinointi on luonteeltaan sattumanvaraista, vapaamuotoista, irrallista, järjestäytymätöntä, spontaania, reaktiivista ja aikaan sidottua, sekä se noudattelee alan sääntöjä. Tämä tutkimus osoittaa, että sama näkökulma pätee myös pk-yritysten viestintään. Tutkimukseen osallistuneet yritykset eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta viesti toiminnastaan ja osaamisestaan proaktiivisesti, vaan luottavat siihen, että työ puhuu puolestaan ja sana kiirii alueellisten toimijoiden keskuudessa. Reaktiivisuus johtuu osittain siitä, että alan vallitsevat käytännöt eivät välttämättä edellytä aktiivista otetta. Pk-yritysten viestintään käytettävät resurssit ovat lisäksi rajalliset, sidottu henkilöihin, ja viestintä on pääosin toimitusjohtajan tietotaidon ja resurssien varassa. Viestintä ja suhdetoiminta eivät myöskään ole pk-yrityksille tavoitteellista toimintaa ja eriytetty johtamisfunktio, vaan viestintä tukee normaalia työntekoa ja on käytäntöpainotteista.

Näkökulma, jonka mukaan pk-yritysten toimintaa ohjaisi yrittäjämäinen orientaatio (Bjerke & Hultman 2002, 82–106), ei saa tässä tutkimuksessa vahvistusta viestinnän ja markkinointiviestinnän osalta. Kun yrittäjämäiselle orientaatiolle tunnuksenomaista on markkinointiorientoituneisuus ja uusien mahdollisuuksien jatkuva tunnistaminen ja luominen (Morris ym. 2002), tähän tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten viestintä ja markkinointiviestintä on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta reaktiivista ja vanhoihin markkinoihin tukeutuvaa. Sen sijaan ajatus, jonka mukaan pk-yritysten toiminta on reagoivaa ja keskittyy nykyiseen toimintaan (Hudson ym. 2001; Simpson ym. 2012) sai tutkimuksessa vahvistusta. Yrittäjämäinen orientaatio näkyy kuitenkin yrittäjien valmiutena mukauttaa yritystoimintaa vastaamaan paremmin hankkeen vaatimuksia, mutta tällöin yrittäjän täytyy olla varma, että investoinnit ja muutokset ovat kannattavia. Lisäksi muutosvalmius on riippuvaista siitä, onko yritykselle asetettu kasvutavoitteita, ja kasvuhakuiset yritykset olivatkin muita valmiimpia kehittämään toimintaansa.

Sen sijaan yrittäjäsidoonaisen näkökulman tunnuspiirre, jonka mukaan pk-yritysten markkinoinnille tunnuksenomaista on verkostoituminen niin kilpailijoiden kuin asiakkaidenkin kanssa (Gilmore 2001), ei saanut vahvistusta. Rakennus- ja infra-alan pk-yritykset hyödyntävät tavoitteellista viestintää ja markkinointiviestintää hyvin vähän yritysten välisessä liiketoiminnassa. Reaktiivinen viestintäkulttuuri saattaa kuitenkin muodostua esteeksi suurhankkeeseen pääsulle, mikäli yritykset eivät oivalla suhdetoiminnan merkitystä. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että yritysten

välinen viestintä voi auttaa pk-yritysten johtajia havaitsemaan yrityksen puutteet ja heikkoudet sekä sen myötä kehittämään yrityksensä liiketoimintaa. Toiseksi pk-yritykset voivat proaktiivisella viestinnällä lisätä tunnettuuttaan suurhankkeen sisällä ja sen myötä päästä mukaan kilpailutukseen. Ei riitä, että yrityksillä on hyvä maine, vaan sen lisäksi yritysten täytyy pystyä viestimään siitä saadakseen tunnettuutta tilaajien keskuudessa. Kolmanneksi suhdetoiminnalla voidaan parantaa yrityksen kapasiteettia täydentämällä, muokkaamalla ja korvaamalla sitä.

Tällä hetkellä pk-yritykset hyödyntävät verkostoja pääosin omien puutteellisten resurssien täydentämiseen, ei omien resurssiensa kehittämiseen. Verkostoituminen kilpailijoiden ja muiden yritysten kanssa voikin tuoda yritystoiminnalle lisäarvoa, mikäli yritys pystyy sen myötä parantamaan kapasiteettiaan. Koska tilaajan ja tuottajan välisen rutiininomaista tiiviimmän yhteistyön on todettu parantavan lopputulosta, mikäli yhteistyö parantaa tuottajan käsityksiä vaatimuksista ja yhteistyöllä pystytään ennaltaehkäisemään virheitä (Carter & Ellram 1994), on hankkeen ja pk-yrityksen välisellä viestinnällä mahdollisuus parantaa myös koko suurhankkeen laatua.

Tulokset vahvistavat aikaisemman tutkimuksen (Morris 2003) tuloksen, jonka mukaan pk-yritykset mieltävät suhdetoiminnan yhdeksi tehokkaimmista viestintämuodoista. Pk-yritysten johtajat arvostavat yritysten välisessä viestinnässä vuorovaikutteisuutta (Base One ym. 2012), ja koska yrittäjien aika ja resurssit ovat rajallisia, yrittäjien on koettava, että ajan käyttäminen suhdetoimintaan on kannattavaa. Sen sijaan näkökulma, että pk-yrityksille suhdetoiminta ja markkinointi olisivat sama asia (Morris 2003; Resnick 2011), ei saa tässä tutkimuksessa vahvistusta. Yhteisöviestinnän kirjallisuudessa suhdetoiminnan ajatellaan olevan johtamisen tukitoimi, jolla tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle (Sison 2010), kun markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna se on yksi markkinoinnin keino (Kotler 2003, 563–564). Tutkimus osoittaa, että suhdetoiminta on pk-yrityksille enemmän johtamista tukeva toiminto kuin keino markkinoida. Tästä huolimatta suhdetoimintaa ei hyödynnetä pk-yritysten toiminnassa suunnitelmallisesti. Sen sijaan näkökulma, jonka mukaan yritykset pitävät markkinointia enemmän välttämättömänä hankintamenona (Resnick 2011) sai tutkimuksessa vahvistusta. Vähäinen viestinnän hyödyntäminen saattaa johtua siitä, että yrittäjillä ei ole riittävästi tietoa viestinnän tuomista mahdollisuuksista yrityksen liiketoiminnalle. Tämän kaltainen ajattelu, jossa suunnitelmallisen viestinnän ja markkinointiviestinnän arvoa liiketoiminnalle ei oivalleta, voi muodostua esteeksi hankkeeseen pääsemiselle, mikäli tilaaja ei ole tietoinen yrityksen potentiaalista.

Pk-yritysten viestintäkulttuurin tunteminen voi auttaa pk-yrityksiä itseään, suurhankkeita ja muita toimijoita johtamaan yritysten välistä viestintää siten, että se tukisi pk-yritysten pääsyä suurhankkeisiin ja siten alueen elinvoimaisuutta. Seuraavaksi tämän tutkimuksen tulosten perusteella vastataan tutkimusongelmaan, eli siihen, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen.

## **6.2 Viestintä motivoi, auttaa resursoinnissa ja lisää tunnettuutta**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea pk-yritysten pääsyä suurhankkeeseen. Tutkimus osoittaa, että pk-yritysten osallistumista suurhankkeeseen voidaan tukea hankeviestinnän oikeanlaisella suunnittelulla ja pyrkimällä ymmärtämään viestinnän osapuolten toimintakulttuuria, lähtökohtia ja motivaatiotekijöitä. Koska pk-yritysten resurssit ovat rajalliset, laadukas ja oikea-aikainen tieto voi auttaa pk-yrityksiä muokkaamaan kapasiteettiaan vastaamaan suurhankkeen vaatimuksia. Suunnitelmien ja asiakirjojen selkeys, tiiviys, täsmällisyys ja suomenkielisyys sekä se, että ne noudattavat alan yleisiä käytänteitä, tukee pk-yrityksiä. Sen lisäksi, että pk-yrityksillä on oltava riittävästi oikeanlaista ja oikea-aikaista tietoa ennakoidakseen toimintaansa, tilaajan ja tuottajan välisellä viestinnällä jo suunnitteluvaiheessa voidaan parantaa koko suurhankkeen laatua, kun rakentamisprosessia pystytään parantamaan ja tilaajan on helpompi valita oikeat yhteistyökumppanit (Carter & Ellram 1994).

Yhteistyötä voidaan helpottaa verkoston joustavalla ja dynaamisella rakenteella ja toimijoiden fyysisellä läheisyydellä (Capo'-Vicedo ym. 2011). Koska pk-yritysten viestinnästä vastaa pääosin toimitusjohtaja, siihen käytettävät resurssit ovat näin ollen rajallisia. Pk-yritysten johtajat arvostavat vuorovaikutteista viestintää ja henkilökohtaisia kontakteja, ja hyödyntämällä hankeviestinnässä vuorovaikutteisia viestintäkanavia, kuten sähköpostia ja infotilaisuuksia, joissa yrittäjillä on myös mahdollisuus vuorovaikutukseen ja kontaktien luomiseen, voidaan madaltaa yrittäjien kynnyksiä hankkia ja saada tietoa. Koska pk-yritysten johtajat kokevat, että heidän on vaikea luoda viestintäyhteys suuriin toimijoihin, voi myös suurhankkeen aloitteellisuus viestintäyhteyden muodostamiseksi madaltaa osallistumiskynnyksiä.

Luottamus ja yhteistyön ilmapiiri ovat edellytys toimivalle yhteistyölle (Capo'-Vicedo ym. 2011) ja toisaalta ristiriidat motivaatiotekijöissä voivat aiheuttaa luottamuspulaa (Adriaanse ym. 2005). Pk-yritysten johtajien onkin pystyttävä

luottamaan siihen, että investoiminen resursseihin ja suhdetoimintaan voi parantaa yrityksen mahdollisuuksia päästä mukaan suurhankkeeseen. Toisaalta myös tilaajaosapuolen on pystyttävä luottamaan siihen, että yritykset, joilta se ostaa palveluita, ovat ammattitaitoisia ja luotettavia yhteistyökumppaneita. Viestintä onkin keino rakentaa luottamusta pk-yritysten, hankkeen edustajien ja muiden hankkeeseen liittyvien toimijoiden välille.

Pk-yrityksiä voidaan niin suurhankkeen kuin muidenkin yritystoimintaa tukevien toimijoiden taholta kannustaa luomaan verkostoja myös muihin yrityksiin ja siten parantamaan omaa kapasiteettiaan. Koska suurhankkeen vaatimukset kohdistuvat myös liiketoimintaa tukeviin muihin käytäntöihin, kuten liiketoiminnan ohjaus- ja raportointikäytäntöihin sekä liiketoimintaosaamiseen yleensä, voidaan viestinnällä ja koulutuksella tukea pk-yritysten toimintaa. Kannustaminen voi tapahtua vaikuttamalla omistajaan yksilönä, yritykseen, toimialaan tai yritysten toimintaympäristöön (van Gils & Zwart 2009), ja tällöin myös toimialajärjestöt, kuten Infra ry ja Rakennusliitto, yrityspalvelukeskukset, työmarkkina- ja työnantajajärjestöt sekä koulutuskeskukset voivat puolueettomina toimijoina tukea pk-yritysten toimintaa. Näin ollen viestinnällä voidaan parantaa pk-yritysten valmiuksien lisäksi myös koko toimialan tasoa. Actor-Networking -teoriaa (Luoma-aho & Paloviita 2010) mukaillen oleelliset toimijat on kuitenkin syytä osoittaa asia edellä sen mukaan, missä asioissa kunkin toimijan ammattitaidosta on suurinta etua. Tämä tapahtuu osoittamalla teemat ja ongelmat, minkä jälkeen osapuolet yritetään motivoinnin ja neuvottelun avulla saada kiinnostumaan yhteistyöstä ja osallistumaan siihen. Kolmannessa vaiheessa määritellään ja selvitetään eri osapuolten roolit. (Luoma-aho & Paloviita 2010.) Jotta tällainen työ olisi kuitenkin mahdollista, on jonkun toimijan pystyttävä ottamaan vetovastuu.

Toisaalta pk-yritykset vastaavat itse omasta toiminnastaan, ja yritysten onkin pystyttävä viestimään vastavuoroisesti suurhankkeen toimijoille siitä, että yritys on luotettava ja osaava yhteistyökumppani ja tekemään itsensä näkyväksi. Pk-yritykset voivatkin viestinnän avulla lisätä tilaajan luottamusta, sitoutumista ja halua investoida suhdetoimintaan. Viestimällä itse proaktiivisesti pk-yritykset voivat myös lisätä tilaajan ymmärrystä omaa toimintakulttuuriaan kohtaan sekä parantaa koko urakan tasoa tuomalla esiin mahdollisia epäkohtia jo suunnitteluvaiheessa. Suhdetoiminta onkin molemmille hankkeen osapuolille keino oppia uutta, minkä lisäksi pk-yritysten on suhdetoiminnan kautta mahdollista myös parantaa omaa kilpailuasemaansa (Jean ym. 2010). Tällä hetkellä viestintä ei ole pk-yrityksille johtamisen työkalu ja sen ei koeta juurikaan tuovan lisäarvoa yritysten liiketoiminnalle. Tulevaisuudessa pk-yritykset voivat kuitenkin parantaa mahdollisuuksiaan osallistua suurhankkeeseen ja luoda liiketoiminnalleen kasvua

asettamalla sitä tukevalle viestinnälle tavoitteet, johtamalla viestintää suunnitelmallisemmin ja viestimällä proaktiivisemmin. Pk-yritykset saattavat kuitenkin tarvita tietoa siitä, miten yritysten välisellä viestinnällä voidaan tukea yritystoimintaa. Näin ollen oikeanlaisilla kannusteilla ja koulutuksella on myös mahdollista tukea pk-yrityksiä parantamaan kilpailukykyään viestinnän ja yritys yhteistyön keinoin (van Gils & Zwart 2009).

Tässä tutkimuksessa aihetta kartoitettiin Fennovoiman ydinvoimalahankkeen esimerkin kautta. Tulosten uskotaan auttavan suurhankkeen osapuolia viestinnän suunnittelussa ja siten myös hankkeen toteutuksessa. Tutkimuksesta uskotaan olevan hyötyä myös muille suurhankkeille ja pk-yrityksille, mutta sitä ennen on osoitettava, miltä osin tulokset ovat yleistettävissä ja mitkä asiat rajoittavat yleistettävyyttä. Näitä asioita siirrytään tarkastelemaan seuraavaksi.

### **6.3 Tutkimustulosten yleistettävyys**

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut saada yleistettävissä olevaa tietoa, vaan kartoittaa mahdollisia esiin nousevia teemoja ja lisätä tietoa pk-yritysten viestintäkulttuurista. Siitä huolimatta tulokset saattavat antaa viitteitä suomalaisten pk-yritysten suurhankkeeseen osallistumista tukevista viestinnällisistä tarpeista laajemmin ja auttaa myös muiden suurhankkeiden viestinnän suunnittelussa. Vaikka tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten välistä viestintää Fennovoiman ydinvoimalahankkeen ja rakennus- sekä infra-alan yritysten näkökulmasta, voidaan tuloksia hyödyntää soveltuvien osien myös muihin hankkeisiin. Ensinnäkin, perustuen tämän ja aikaisempien tutkimusten tuloksiin, voidaan olettaa, että pk-yritysten resurssit ovat rajalliset ja henkilösidonnaisia, jolloin myös yritysten viestintään on käytettävissä vähemmän aikaa. Näin ollen hyvin valmisteltu, yritysten tarpeita tukeva ja oikein ajoitettu hankeviestintä voi auttaa pk-yrityksiä päätöksenteossa. Toisaalta yritysverkostojen muodostamista ja vahvistamista tukevalla viestinnällä voidaan auttaa pk-yrityksiä parantamaan kilpailuasemaansa kansainvälisissä suurhankkeissa, mikäli yritys pystyy yritys yhteistyön myötä parantamaan kapasiteettiaan ja siten ”tekemään itsensä suuremmaksi”. Kolmanneksi pk-yritykset voivat johdetulla ja proaktiivisella viestinnällä lisätä tunnettuuttaan hankkeen sisällä, ja näin ollen parantaa kilpailukykyään.

Tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia pk-yrityksiä ja

toimialoja. Kuten tämäkin tutkimus osoittaa, yrityksen sisäinen ja toimialalla vallitseva toimintakulttuuri vaikuttaa siihen, millainen tarve yrityksillä on viestiä toiminnastaan. Suunnitelmallisuus viestinnässä voi kuitenkin tuoda lisäarvoa pk-yritykselle, kun se voi viestinnän avulla tavoittaa asiakkaita myös laajemmin, viestiä osaamisestaan ja luoda sen myötä kasvua toiminnalleen. Pk-yritysten liiketoimintamahdollisuuksia voidaan edistää esimerkiksi lisäämällä yrittäjille suunnattua ja räätälöityä viestintä- ja liiketoimintaosaamiskoulutusta.

Samoin kuin erilaiset viestintäkulttuurit voivat hankaloittaa yhteistyötä (Jean ym. 2010; Liu 2012), myös yhteisen kielen puuttuminen voi muodostaa esteitä viestinnälle. Vaikka Fennovoiman hankkeen ensimmäisen vaiheen töissä yrityksiltä ei tutkimuksen mukaan odotetakaan englannin kielen taitoa, voivat heikko kielitaito ja kansainvälinen osaaminen nousta esteiksi muissa kansainvälisissä suurhankkeissa. Kielitaitoa ja kansainvälistä osaamista vaaditaan yhä lisääntyvässä määrin myös muuten, sillä ulkomaisen työvoiman käyttö lisääntyy, toimitusketjuun saattaa osallistua myös ulkomaisia yrityksiä, tilaaja voi olla ulkomainen ja yritykset hyödyntävät laajemmin myös ulkomaisia markkinoita. Näin ollen kansainvälisen osaamisen edistäminen ja kielitaidon parantaminen voivatkin auttaa suomalaisia pk-yrityksiä osallistumaan parantamaan kilpailukykyään ja osallistumaan myös kansainvälisiin suurhankkeisiin.

Tässä luvussa tarkasteltiin sitä, miltä osin tulokset ovat yleistettävissä. Seuraavaksi yleistettävyyttä siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen toteutuksen näkökulmasta. Seuraavassa luvussa arvioidaan sitä, miten tutkimusmenetelmät soveltuivat tähän tutkimukseen ja miten tutkimuksen toteutuksessa onnistuttiin.

## **6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet**

Validiutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa kuvata ymmärryksen käsitteen kautta, ja sitä voidaan mitata kysymällä, saatiinko tutkimuksella vastaus tutkimusongelmaan (Winter 2000). Tutkimuksen validius voidaan arvioida tästä näkökulmasta hyväksi, sillä tutkimuksella saatiin vastattua tutkimusongelmaan ja lisättyä ymmärrystä kartoitettavasta aiheesta. Tutkimuksen uskotaankin auttavan viestinnän ammattilaisia ymmärtämään suomalaisten rakennus- ja infra-alan pk-yritysten viestintäkulttuuria ja tarpeita viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen uskotaan tarjoavan suurhankkeiden johdolle ja yhteistyökumppaneille tietoa siitä, miten ne voivat johtaa pk-yrityksiin kohdistuvaa sidosryhmäviestintää siten, että yhteinen



hyöty olisi mahdollisimman suuri ja että hanke voitaisiin toteuttaa sujuvasti ja turvallisesti. Lisäksi tutkimuksella kyettiin osoittamaan, missä asioissa pk-yritykset voivat kehittää toimintaansa ja viestintäänsä, jotta niillä olisi tasavertaisemmat mahdollisuudet osallistua kansainvälisiin suurhankkeisiin ja parantaa kilpailuasemaansa.

Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä antaa mahdollisuuden kartoittaa mahdollisia teemoja ja saada yksityiskohtaisempia vastauksia, kuin mitä saataisiin muita menetelmiä hyödyntämällä (Qu & Dumay 2011). Menetelmä valittiinkin tähän tutkimukseen siksi, että saataisiin kartoitettua tietoa sellaisesta aiheesta, josta ei ollut tehty aikaisempaa tutkimusta. Menetelmän valinta osoittautui onnistuneeksi, sillä sen avulla voidaan arvioida saadun sellaista tietoa, mikä olisi voinut jäädä muilla menetelmillä puuttumaan. Lisäksi haastateltavia pystyttiin motivoimaan osallistumaan tutkimukseen, ja vain yksi yrittäjä kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen vedoten siihen, että yrityksen liiketoiminta kohdistuu muille markkinoille. Myös haastattelutilanteissa tutkija pystyi motivoimaan haastateltavia tilanteen vaatimalla tavalla.

Haastateltavat yritykset valittiin satunnaisen systemaattisen otannan avulla, jolloin tutkijan ennakkokäsitykset yrityksistä eivät päässeet vaikuttamaan haastateltavien valintaan. Tutkittavia yrityksiä valittiin alun perin kymmenen kappaletta ja määrää oltiin valmiita lisäämään tarvittaessa. Koska samat teemat toistuivat haastatteluissa, ei määrän täydennystä kuitenkaan koettu tarpeelliseksi tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Tutkimukseen haastateltiin lopulta 13,4 % perusjoukon yrityksistä.

Haastatteluissa käytiin läpi ennalta määrättyjä teemoja. Joitakin kysymyksiä teemoihin liittyen oli jäsenneilty etukäteen, mutta kysymysten esittämisjärjestys ja muotoilu määrittyi vasta haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu osoittautuikin hyväksi menetelmäksi, sillä haastateltava pystyi motivoimaan haastateltavia hyvin mukauttamalla tyyliä tilanteen mukaan. Haastateltavat saattoivat myös jäsentää asioita toisistaan poikkeavalla tavalla ja käyttää erilaisia puhetyylejä ja termejä, jolloin haastattelija pystyi eläytymään haastateltavien asemaan. Haastattelijan oli mahdollista kysyä täydentäviä kysymyksiä ja kysyä samasta asiasta useasta eri näkökulmasta.

Haastattelun luotettavuutta menetelmänä lisää se, että tutkittava pääsee määrittelemään keskustelun suunnan, sillä tällöin tutkijan ennakkokäsitykset eivät

pääse vaikuttamaan liikaa tuloksiin. Tutkijan tehtävä on kuitenkin ohjata keskustelua siten, ettei aihe erkane tutkimusongelmasta. (Routio.) Vaikka haastatteluissa käsiteltävät teemat oli määritelty etukäteen, pyrittiin haastatteluissa antamaan haastateltaville tilaa tuoda esiin omia näkökulmiaan. Haastateltavat saivat etukäteen nähtäväksi kolme kuviota, joiden tarkoitus oli orientoida haastatteluun. Kuvioita myös hyödynnettiin haastatteluissa ja haastateltavat saivat halutessaan käyttää niitä apuna vastatakseen haastattelijan kysymyksiin. Kuvioden näyttämistä voidaan kuitenkin kyseenalaistaa siitä näkökulmasta, saattoivatko ne ohjata haastateltavien vastauksia ja näkökulmia. Kuviot kuitenkin auttoivat haastattelijaa avaamaan haastateltaville tarkemmin sitä, mitä kysymyksillä tarkoitettiin, koska osa käsiteltävistä aiheista oli vaikeasti hahmotettavia. Kuvioden voidaan siis todeta ennemminkin avanneen uusia näkökulmia keskustelulle kuin rajanneen sitä. On kuitenkin mahdollista, että kuviot ja haastattelijan haastatteluun määrittelemät teemat myös rajasivat ulkopuolelle sellaisia aiheita, jotka ovat yrittäjille tärkeitä.

Haastattelun luotettavuutta tutkimusmenetelmänä voidaan parantaa perehtymällä etukäteen mahdollisimman laajasti aihepiiriin ja tutkimusta tukevaan aineistoon, jolloin tutkijan on helpompi ymmärtää haastateltavan maailmankuvaa (Qu & Dumay 2011). Perehtyminen tutkimuskirjallisuuteen etukäteen auttoikin haastattelujen toteutuksessa ja niiden perusteella myös valittiin haastatteluissa läpi käytävät teemat. Tutkimuskirjallisuus auttoi myös aineiston analysoinnissa. Analysointimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi osoittautuikin hyväksi, sillä sen lisäksi, että tuloksia pystyttiin peilaamaan aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, pystyttiin löytämään myös sellaisia näkökulmia, joita kirjallisuudessa ei esiintynyt. Sisällönanalyysiä on kuitenkin kritisoitu analyysimenetelmänä, sillä se auttaa ainoastaan aineiston järjestämisessä, ei johtopäätösten tekemisessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–124), mikä osoittautui haasteeksi myös tässä tutkimuksessa. Vaikka analyysimenetelmä auttoi tulosten järjestelyssä ja käsitellistämässä, täytyi tutkijan osata itse tehdä johtopäätökset tulosten perusteella. Kun johtopäätöksiä ei ole pystytty tekemään minkään menetelmän avulla, on myös todennäköisempää, että tutkijan omat ennakkokäsitykset ja mielipiteet ovat päässeet vaikuttamaan johtopäätöksiin.

Tutkimuksen validiutta voidaan arvioida myös pohtimalla sitä, onko tutkimus toistettavissa ja siirrettävissä samalla analyysimenetelmällä tutkijasta riippumatta (Krippendorff 2004). Laadullisen menetelmän luonteeseen kuuluu kuitenkin se, että tutkimuksen kulkuun vaikuttaa tutkijan kokemukset ja tilanne, jolloin tuloksissa ei voidakaan löytää objektiivista totuutta. Koska tutkimuksen kulku, menetelmät ja tukena käytetty kirjallisuus on kuitenkin kuvattu tarkasti, voidaan olettaa, että tutkimus olisi toistettavissa samoja menetelmiä hyödyntämällä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös tutkijan jatkuvalla oman toiminnan reflektoinnilla ja kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessin vaiheita ja niihin vaikuttaneita perusteita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkija pyrkikin jatkuvasti analysoimaan valintojaan, toimintaansa ja tutkimuksen aikana heränneitä ajatuksia sekä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Kaikkien vaiheiden tueksi pyrittiin myös löytämään tukea tutkimuskirjallisuudesta, jolloin valinnat eivät perustuneet ainoastaan tutkijan omiin päätelmiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin vain yhtä tutkimusmenetelmää, mutta tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa entisestään esimerkiksi menetelmä- tai aineistotriangulaation avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aihetta tutkittiin kuitenkin haastattelemalla sekä hankkeen että pk-yritysten edustajia, jolloin saatiin käsitys useammasta näkökulmasta.

## **6.5 Tulevaisuuden tutkimustarpeet**

Suurhankkeiden merkitystä aluetaloudelle on korostettu viime aikoina, ja Suomeen toivotaan syntyvän tulevaisuudessa uusia suurhankkeita, jotka toisivat uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös pk-yrityksille. Viime kuukausina ydinvoimala- ja kaivoshankkeet ovat kuitenkin olleet negatiivisen uutisoinnin kohteina muun muassa ympäristöasioiden, työolojen, töiden viivästyksen ja toimitusketjussa harjoitetun harmaan talouden vuoksi. Voidaankin kysyä, olisiko yritysten välisellä viestinnällä voitu ennaltaehkäistä hankkeissa syntyneitä ongelmia? Seuraavaksi käsitellään sellaisia lisätutkimuksen tarpeita, joita syntyi tämän tutkimuksen myötä.

Pk-yritykset ovat Suomen aluetalouden ylläpidolle ja kehittämiselle tärkeitä toimijoita (Tilastokeskus 2011), mutta pienten ja keskisuurten yritysten viestinnällisistä tarpeista ja viestintäkuulttuurista on kuitenkin olemassa vähän tutkimustietoa. Viestinnän tutkimus on keskittynyt suuriin yrityksiin, ja tutkimustietoa pk-yrityksistä tarvitaan tulevaisuudessa lisää, jotta niiden toimintaa olisi mahdollista tukea paremmin ja siten kehittää yritystoimintaa. Tämä tutkimus raottaa hieman niitä asioita, jotka voivat edistää ja hankaloittaa pk-yritysten pääsyä suurhankkeisiin ja osoittaa samalla tarpeen tutkia aihetta tulevaisuudessa lisää. Huomioimalla pk-yritykset tulevaisuudessa paremmin yhteisöviestinnän tutkimuksessa onkin mahdollista tukea tulevaisuudessa paremmin myös pk-yritysten toimintaa ja siten myös Suomen elinvoimaisuutta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa esiin nousevia teemoja juuri Fennovoiman ydinvoimalahankkeen esimerkin kautta, mutta jotta saataisiin käsitys pk-yritysten tarpeista laajemmin, tarvitaan lisää tutkimustietoa. Tulevaisuudessa voisikin olla hyödyllistä tutkia pk-yritysten viestintäkulttuuria myös muissa suurhankkeissa ja muiden toimialojen, kuin rakennus- ja infra-alan, osalta. Muilla toimialoilla pk-yritysten viestintäosaamisen ja proaktiivisen viestinnän merkitys liiketoiminnan onnistumiselle voi olla tärkeämpää. Lisäksi yritysten väliseen ja yksityisasiakkaille suuntautuneeseen liiketoimintaan keskittyneiden yritysten välillä saattaa olla eroja. Lisätutkimuksen kautta saatavalla tiedolla olisikin mahdollista osoittaa, miten pk-yritykset voivat luoda yritystoiminnalleen lisäarvoa viestinnän avulla.

Tutkimuksessa oli havaittavissa joitakin eroja suunnitteluun ja käytännön rakentamiseen suuntautuneiden yritysten välillä niin yritysten sisäisen kuin toimialan toimintakulttuurinkin osalta. Lisäksi toimintakulttuureissa oli havaittavissa eroja sellaisten yritysten, jotka olivat asettaneet itselleen kasvutavoitteita ja sellaisten, jotka olivat tyytyväisiä nykyiseen toiminnan laajuuteen, välillä. Eri ryhmien välinen luotettava vertailu olisi kuitenkin vaatinut suurempaa otantaa eri ryhmistä, joten eroihin ei kiinnitetty tässä tutkimuksessa juurikaan huomiota, eikä niiden perusteella voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Erilaisten yritysten erojen tutkiminen tulevaisuudessa voisikin tuoda hyödyllistä tietoa eri toimijoille ja tukea paremmin suurhankkeiden ja pk-yritysten viestinnän johtamista.

Tutkimuksessa nousi esille myös suurhankkeissa vaadittava kansainvälinen osaaminen ja kielitaito. Vaikka Fennovoiman ydinvoimalahankkeen ensimmäisen vaiheen työt eivät tutkimuksen mukaan vaadi siihen osallistuvilta yrityksiltä merkittävää kansainvälistä osaamista, voi sen tarve muissa hankkeissa ja Fennovoiman ydinvoimalahankkeen myöhemmässä vaiheessa olla merkittävämpi. Tutkimuksen tulokset pk-yritysten johtajien kielitaidosta nostaakin esille mielenkiintoisen kysymyksen ja tutkimustarpeen siitä, mikä on suomalaisten pk-yritysten toimintavalmius kansainvälisesti yleisemmin. Tähän liittyen voisi olla mielenkiintoista tutkia myös sitä, voiko pk-yritysten puutteellinen kielitaito ja kansainvälinen osaaminen nousta esteeksi yritysten kansainvälistymiselle ja sen myötä liiketoiminnalle.

Tähän mennessä hankeviestintä on keskittynyt pääosin projektiviestintään, ja suurhankkeiden viestinnästä ei löytynyt tutkimustietoa. Suurhankkeiden luonne saattaa kuitenkin poiketa huomattavasti projektien tai pienempien hankkeiden luonteesta. Kuten tämäkin tutkimus osoittaa, suurhankkeiden toteutukseen saattaa

osallistua todella paljon erilaisia toimijoita pk-yrityksistä suuryrityksiin ja kunnallisiin toimijoihin, ja toimijat saattavat myös olla eri puolilta maailmaa. Jotta myös suurhankkeiden viestintää voitaisiin tulevaisuudessa johtaa paremmin, tarvitaan tutkimustietoa suurhankkeiden viestinnästä ja tarpeista.

## KIRJALLISUUS

Adriaanse, A. & Voordijk, H. 2005. Interorganizational Communication and ICT in Construction Projects: a Review Using Metatriangulation. *Construction Innovation* 5, 159–177.

Atkinson, P. & Coffey, A. 2002. Revisiting the Relationship Between Participant Observation and Interviewing. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.). *Handbook of Interview Research, Context & Method*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications, 801–814.

Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120.

Base One, B2B Marketing, Mc Callum Layton, Research Now 2012. Buyersphere Report 2012. The Annual Survey of Changing B2B Behaviour. Saatavilla [www.muodossa: <http://www.baseone.co.uk/beyond/Buyersphere%20report%202012.pdf>](http://www.baseone.co.uk/beyond/Buyersphere%20report%202012.pdf) 28.9.2012.

Bjerke, B. & Hultman, C. M. 2002. *Entrepreneurial Marketing: the Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham: Edward Elgar.

Bornsen, S. & Ostrom-Blonigen, J. 2008. Stakeholder theory: antidote to a drug company's market health? A case study of Synthroid. *Journal of Communication Management* 12 (1), 5–17.

Capo'-Vicedo, J., Mula, J. & Capo, J. 2011. A Social Network-based Organizational Model for Improving Knowledge Management in Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 16/5, 379–388.

Carter, J. R. & Ellram, L. M. 1994. The Impact of Interorganizational Alliances in Improving Supplier Quality. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 24 (5), 15–23.

Dawkins, J. 2004. Corporate responsibility: the Communication Challenge. *Journal of Communication Management* 9 (2), 108–119.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. Toinen painos. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Euroopan komission tiedote 23.2.2011. *EU:n SBA-aloite tukee pk-yrityksiä ja kasvua*. Saatavilla www-muodossa: <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-218\\_fi.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-218_fi.htm?locale=en)> 26.10.2012.

Euroopan komissio. *Project examples: Major Projects*. Saatavilla www-muodossa: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/projects/major\\_projects/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/projects/major_projects/index_en.cfm)> 18.5.2012.

Euroopan komissio 2006. *Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli*. Saatavilla www-muodossa: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf)> 5.5.2012.

Fennovoima. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.fennovoima.fi>> 18.5.2012.

Ferreira, P. S., Shamsuzzoha, A.H.M. & Cunha, P. 2012. Framework for performance measurement and management in a collaborative business environment. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61 (6), 672–690.

Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. 2001. SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6–11.

van Gils, A. & Zwart, P. S. 2009. Alliance Formation Motives in SMEs: An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal* 27 (1), 5–37.

Grant, R.M. 1991. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33(3), 114–135.

Huang, H.-C., Lai, M.-C. & Lo, K.-W. 2012. Do Founders' Own Resources Matter? The Influence of Business Networks on Start-up Innovation and Performance. *Technovation* 32, 316–327.

Hudson, M. Smart, A. & Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (8), 1096–1115.

Jean, R.-J. B. Sinkovics, R. R. & Kim, D. 2010. Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer–Supplier Relationships: The Role of Communication Culture. *Journal of International Marketing* 18 (1), 63–85.

Jones, R. & Rowly, J. 2009. Presentation of a Generic "EMICO" Framework for Research Exploration of Entrepreneurial Marketing in SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 11 (1), 5–21.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Perusjoukko, otanta, otos ja näyte. *Opinnäytepakki*. Saatavilla [www-muodossa: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiOtanta.aspx>](http://193.167.122.14/Opari/ontTukiOtanta.aspx) viitattu 23.5.2012.

Karlsen, J. T., Græe, K. & Massaoud, M. J. 2008. Building Trust in Project – Stakeholder Relationships. *Baltic Journal of Management* 3 (1), 7–22.

Kohtamäki, M. & Bourlakis, M. 2012. Antecedents of relationship learning in supplier partnerships from the perspective of an industrial customer: the direct effects model. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (4), 299–310.

Kotler, P. 2003. *Marketing management*. 11 painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



Krippendorff, K. 2004. Measuring the Reliability of Qualitative Text Analysis Data. *Quality & Quantity* 38: 787–800.

Laskin, A. V. 2009. The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management* 13 (1), 37–54.

Latour, B. 2005. Reassembling the Social: an Introduction to Actor-Networking-Theory. *Oxford University Press*.

Liu, C.-L.E. 2012. An Investigation of Relationship Learning in Cross-border Buyer–supplier Relationships: The Role of Trust. *International Business Review* 21, 311–327.

Luoma-aho, V. & Vos, M. 2010. Towards a More Dynamic Stakeholder Model: Acknowledging Multiple Issue Arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 315–331.

Luoma-aho, V. & Paloviita, A. 2010. Actor-networking Stakeholder Theory for Today's Corporate Communications. *Corporate Communications: an International Journal* 15 (1).

Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Morris, M. H., Schindehutte, M. & La Forge, R. W. 2002. Entrepreneurial Marketing: a Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practise* 10 (4), 1–19.

Moss, D., Ashford, R. & Shani, J. 2003. The Forgotten Sector: Uncovering the role of public relations in SMEs. *Journal of Communication Management* 8 (2), 197–210.

Nothhaft, H. 2010. Communication management as a second-order management function Roles and functions of the communication executive – results from a shadowing study. *Journal of Communication Management* 14 (2), 127–140.

Oulun Kauppakamarin tiedote 1.2.2012. *Kotimaisuusaste ydinvoimavaliokunnan painopisteenä*. Luettavissa www-muodossa:

<<http://www.oulu.chamber.fi/tiedostot/YDINVVK2012helmikuu1.pdf>> 7.2.2012.

Palmatier, R. W., Dant, R. P. & Grewal, D. 2007. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing* 71, 172–194.

Paloviita, A. & Luoma-aho, V. 2010. Recognizing Definitive Stakeholders in Corporate Environmental Management. *Management Research Review* 33 (4), 306–316.

Phillips, D. 2006. Towards relationship management. Public relations at the core of organisational development. *Journal of Communication Management* 10 (2), 211–226.

Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät ja Keski-Pohjanmaan Yrittäjät 2011. *Suurhankekysely, kevät 2011*. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.yrittajat.fi/File/d1c57a85-a413-4f83-9873-c145d6f730d8/Ydinvoimalaaineisto.pdf>> 1.2.2012.

Qu, S. Q. & Dumay, J. 2011. The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3), 238–264.

Ramsing, L. 2009. Project Communication in a Strategic Internal Perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 14 (3), 345–357.

Reinikainen-Laine, S. 16.12.2011. Yrittäjille tietoa suurhankkeista. *Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjien blogi*. Pohjois-Pohjanmaan Yrittäjät. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pohjoispohjanmaanyrittajat/blogi/yrittajille-tietoa-suurhankkeista>> 26.10.2012.

Resnick, S., Cheng, R., Brindley, C. & Foster, C. 2011. Aligning Teaching and Practice: a Study of SME Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 13 (1), 37–46.

Routio, P. 2007. Mallien käyttö tutkimushankkeessa. *Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen*. Saatavilla www-muodossa:  
<<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/077.htm>> 24.10.2012.

Routio, P. Teemahaastattelu. *Tuotetiede*. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Saatavilla www-muodossa:  
<[http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/1364\\_empiir.html#teema\\_haas](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teema_haas)> 24.5.2012.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto -verkkojulkaisu*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla www-muodossa: <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html)>. 9.10.2012.

Schubert, P. & Legner, C. 2011. B2B Integration in Global Supply Chains: An Identification of Technical Integration Scenarios. *Journal of Strategic Information Systems* 20, 250–267.

Schwandt, T. A. 2000. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry. Interpretivism, Hermeneutics, and Socian Constructionism. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Toinen painos. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 189–214.

Simpson, M. Padmore, J. & Newman, J. 2012. Towards a new model of success and performance in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 18 (3), 264–285.

Singleton, R. A. Jr. & Straits, B. C. 2002. Qualitative Interviewing. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.) *Handbook of Interview Research, Context & Method*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications, 59–82.

Sison, M. D. 2010. Recasting Public Relations Roles: Agents of Compliance, Control or Conscience. *Journal of Communication Management* 14 (4), 319–336.

Smith, D. W. 2009. Phenomenology. Zalta, E. N. (toim.). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2009 Edition. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <<http://hss.fullerton.edu/sociology/orleans/phenomenology.htm>> 24.10.2012.

Srivastava, R.K., Fahey, L. & Christensen, H.K. 2001. The Resource-based View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management* 27, 777–802.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. laitos. Helsinki: Tammi.

Tilastokeskus. *PK-yritys*. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <[http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)> 11.5.2012.

Tilastokeskus 25.11.2011. Yritysten määrä ja henkilöstö väheni, mutta liikevaihto kasvoi vuonna 2010. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <[http://www.stat.fi/til/syr/2010/syr\\_2010\\_2011-11-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2010/syr_2010_2011-11-25_tie_001_fi.html)> 2.10.2012.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Abduktiivisen päättelyn logiikka. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorum. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665362820.html>> 30.5.2012.

Walker, M., Sartore, M. & Taylor, R. 2009. Outsourced Marketing: It's the Communication that Matters. *Management Decision* 47 (6), 895–918.

Weimer, G. ja Seuring, S. 2008. Information Needs in the Outsourcing Lifecycle. *Industrial Management & Data Systems* 108 (1), 107–121.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–80.

Williams, J. Brown, C. & Springer, A. 2012. Overcoming benchmarking reluctance: a literature review. *Benchmarking: An International Journal* 19 (2), 255–276.

Winter, G. 2000. A Comparative Discussion of the Notion of 'Validity' in Qualitative and Quantitative Research. *The Qualitative Report* 4 (3–4). Saatavilla www-muodossa: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>>

van Woerkum, C. & Aarts, N. 2008. Staying Connected, The Communication Between Organizations and Their Environment. *Corporate Communications: An International Journal* 13 (2), 197–211.

## Pk-yrityksen resurssit

*Millaisia resursseja yritys tarvitsee osallistuakseen Fennovoiman suurhankkeeseen?*

### Aineelliset resurssit

- esim.
- fyysinen teknologia, koneisto, laitteet
  - raakamateriaalin saatavuus
  - fyysinen sijainti

### Inhimilliset resurssit

- esim. johtajan tai työntekijöiden
- koulutus, kokemus, älykkäisyys
  - suhteet
  - arviointi- ja oivalluskyky
  - kielitaito

### Taloudelliset resurssit

- esim.
- budjetti
  - lainansaanti ja luottokelpoisuus

### Organisatoriset resurssit

- esim.
- raportointijärjestelmät
  - suunnittelu-, koordinointi-, ja kontrollointijärjestelmät
  - organisaatioverkostot

### Teknologiset resurssit

- esim.
- suunnittelua ja käytännön työtä avustavat teknologiset ratkaisut
  - viestintäjärjestelmät

### Maine

- esim.
- aikaisemmat saavutukset
  - asema markkinoilla
  - brändi ja imago

## Liite 2: Yrityksen toimintaympäristö

### Yrityksen toimintaympäristö

*Millaiset toimintaympäristöstä nousevat teemat voivat vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen osallistua suurhankkeeseen?*

#### Yrityksen toimintaan vaikuttavat yleisemmät teemat

##### Sosiokulttuurinen

- ihmisten ja ryhmien sosiaaliset yhteydet

##### Ekologinen

- luontoympäristö, kuten kasvisto, luonnonvarat ja ekosysteemi

##### Tila-ajallinen

- ilmasto
- infrastruktuuri ja tilat
- kuljetus
- trendit
- kestävä kehitys

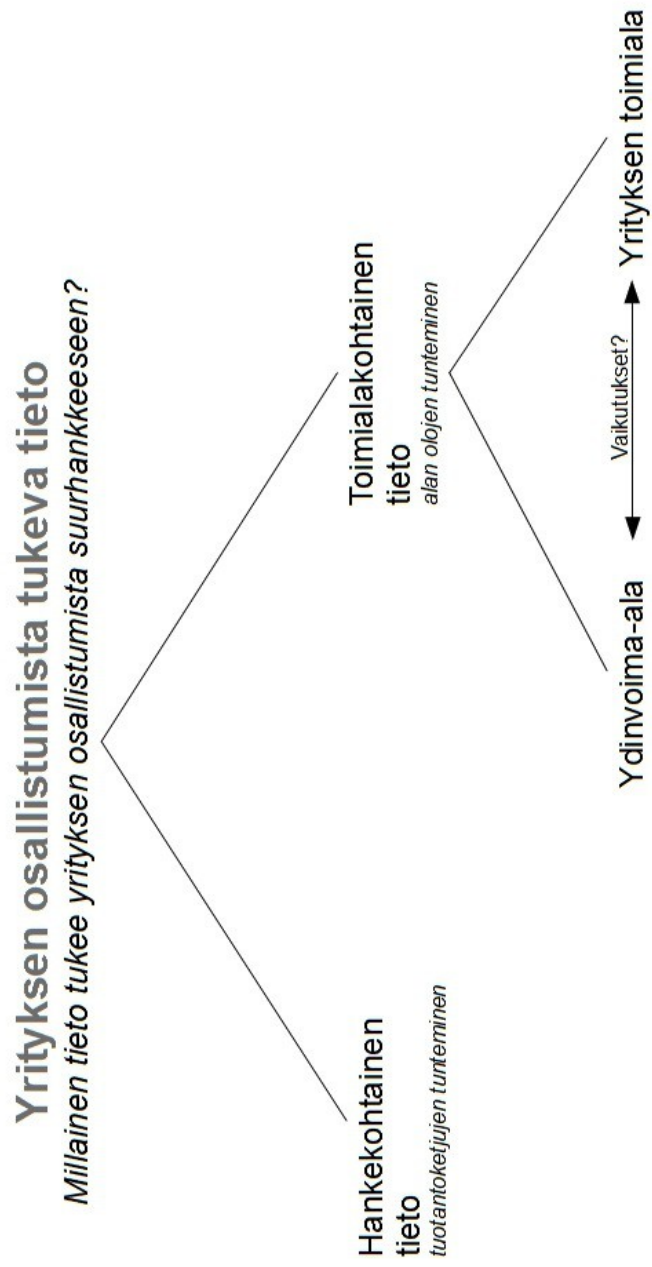
##### Oikeudellinen

- lait ja säännöt

##### Poliittinen

- valtasuhteet ja -käytännöt

Liite 3: Yrityksen osallistumista tukeva tieto





Liite 4: Haastatellut yritykset

Yritys	Toimiala	Liikevaihto 2011	Henkilöstö
Yritys 1	Rakennus-, saneeraus- ja purkutyöt, timanttiporaus, sahaus, asbestityöt, hometyöt, maanrakentaminen, viemärointi, salaojitus, pohjatyöt, rakennusmateriaalien uudelleen käsittely jne.	Noin 3 milj.	25
Yritys 2	Kiviainesmyynti, maanrakennuspalvelut, kiviainesten jalostus	Vajaa 5 milj.	40
Yritys 3	Suunnittelua 3 alalla: 1. infra- ja ympäristötoimiala: vesistösuunnittelu, kunnallistekninen suunnittelu, kiinteistökohtanen jätevesisuunnittelu, mittaukset 2. kuivatustoimiala: maatalouden, maaseudun vesitaloushankkeet, paikalliskuivatus, taajamien kulevesisuunnittelu, turvetuotannon kuivatukseen liittyvät mittaukset ja suunnitelmat, vesien suunnitelmaratkaisut 3. talonrakennussuunnittelu: rakennussuunnittelu, rakennuttamispalvelut ja valvonta, pohjatutkimukset, maanrakennussuunnittelu, perustamistapasuunnittelu, geotekninen suunnittelu	2,6 milj.	35–37
Yritys 4	Vesihuoltotyöt: vesijohto- ja viemäriverkostot, pumppaamoratkaisut. Paalutustyöt ja muu maarakentaminen.	4,5 milj.	25
Yritys 5	LVI-urakointi, asuinrakennukset, teollisuusrakennukset, kuntien ja kaupunkien koulukiinteistöt	Noin 3 milj.	20–25
Yritys 6	Emoyhtiö: uudisrakennuksia, kunnossapitoa, peruskorjausta ja laajennusta teollisuudelle.  Tytärtyhtiö: julkisten rakennusten peruskorjaukset ja asuntotuotanto	14 milj.	70
Yritys 7	Infrapuolen sähköurakointi: tievalaistukset, tievarsiautomatiikka, liikennevalot, sähköverkot	6 milj.	17
Yritys 8	Infrarakentaminen: raskaat koneet ja työt, satamat, tiet, ratarakenne, perustaminen, putkilinjat	23 milj.	140
Yritys 9	4 toimialaa: 1. Nosturit ja nostolaitteet: tarkastus ja kunnossapito 2. LVI 3. käyttöönotto ja kenttähuolto: asiantuntijapalveluita yrityksille, asiakkaan edunvalvojalpalvelut projekteissa 4. insinööritoimisto: tila- ja projektisuunnittelu, pääsuunnittelu ja layout-suunnittelu	3,7 milj.	35–36
Yritys 10	hallirakentaminen, liikekiinteistöt, maatalouden navetat, rivitalorakentaminen ja paritalot	4 milj.	14–15