



Kauppatieteiden tiedekunta
Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

**HYVINVOINTIPALVELUTUOTTAJIEN UUDET YHTEISTYÖN
TOIMINTAMALLIT –
ORIMATTILALAISTEN YRITYSTEN TYÖHYVINVOINTIPILOTTI**

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
 Professori Juha-Matti Saksa

Lahdessa 14.4.2008

Riikamari Kivelä

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Kivelä, Riikamari

Tutkielman nimi: Hyvinvointipalvelutuottajien uudet yhteistyön toimintamallit – Orimattilalaisten yritysten työhyvinvointipilotti

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Pääaine: Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen

Vuosi: 2008

Pro gradu –tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

93 sivua, 10 kuvaa, 5 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: prof. Timo Pihkala

prof. Juha-Matti Saksa

Hakusanat: arverkot, yritysten yhteistyö, uudet liiketoimintakonseptit, työhyvinvointi

Tutkimuksessa selvitettiin pk-sektorilla toimivien yritysten tarpeita liittyen hyvinvointipalvelujen tarjontaan sekä palvelujen koettuun laatuun. Lisäksi selvitettiin millainen hyvinvointitoimijoiden joukko toimii pk-yritysten ympärillä ja millaiset ovat näiden toimijoiden yhteistyön ja verkostoitumisen mahdollisuudet.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda malleja ja ideoita siihen, miten hajallaan oleva palvelutarjonta saataisiin paremmin kohtaamaan pk-yritysten moninaiset tarpeet.

Tutkimuksessa haastateltiin 20 Orimattilalaista pk-yritystä teollisuuden sekä kaupan- ja palvelun alalta. Lisäksi kerättiin tietoa muiden toimijoiden kuten työterveyshuoltojen ja hyvinvointipalveluntuottajien tarjontata-voista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tutkittiin hyvinvointipalvelutuottajien verkostoitumisen edellytyksiä arverkkojen, yritysten välisen yhteistyön mallien sekä liiketoiminnan uudelleen konseptoinnin kautta.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että yritysten, työterveyshuoltojen ja hyvinvointipalveluntuottajien yhteistyön lisäämisellä voidaan kehittää palveluntarjontatapoja paremmin kysyntää vastaavaksi. Erityisesti työterveyshuoltojen rooli yritysten työhyvinvointiprosesseissa korostui. Niiden mukanaolon koetaan parantavan palvelun laatua.

ABSTRACT

Author: Kivelä Riikamari

Title: New cooperation based business models in wellbeing business – Case Orimattila

Faculty: LUT, School of Business

Major: Entrepreneurship and SME Management

Year: 2008

Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology

93 pages, 10 figures, 5 tables and 2 appendixes

Examiners: prof. Timo Pihkala

prof. Juha-Matti Saksa

Keywords: value networks, co-operation, new business concepts, occupational health

The study examined the needs of small and medium-sized enterprises concerning wellbeing services, and the perceived quality and suitability of those services. In addition, the study analyzed what kind of network of wellbeing actors operated around the sample SMEs. By concentrating on the cooperation and networking opportunities between different actors, new ways of need-oriented service development were identified.

The aim of the study was to create models and ideas on how the dispersed wellbeing service offering could meet the multidimensional needs of the SMEs.

The study relied on case study approach, in which 20 SMEs from Orimattila were interviewed. The sample included companies from both industrial and service sectors. Information was also gathered from the ways of operation of the occupational health care centers and other wellbeing service providers.

In the theoretical part, the networking conditions of wellbeing service providers were studied. The focus was on literature concerning value nets, cooperation models and how to create new businesses.

The results of the study showed that by increasing the level of cooperation between SMEs, occupational health care centers and other wellbeing service providers, new service could be developed to better meet the demands. Occupational health care centers were identified to have a key role in the wellbeing processes of SMEs.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalli	4
Kuva 2. Miten tarve ja tarjonta kohtaavat?	7
Kuva 3. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot	14
Kuva 4. Kumppanuuksien arverkko Brandenburgin ja Nalebuffin arverkon viitekehyyksen mukaan	16
Kuva 5. Value shop diagram for general practitioner	18
Kuva 6. Spherical Organization	19
Kuva 7. Työhyvinvoinnin palvelujen kumppanuuksien arverkko mukaillen Tengitä	75
Kuva 8. Hyvinvointipalvelun arvokauppa mukaillen Stabellia ja Fjeldstadia	77
Kuva 9. "Spherical organization –malli uuden liiketoiminnan pohjana	78
Kuva 10. Uuden toimintamallin ansainta	79

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Nauhoitetut haastattelut	43
Taulukko 2. Haastatellut yritykset, ei nauhoitettu	43
Taulukko 3. Aineiston kuvaus	44
Taulukko 4. Yrityksen toimiala ja sijainti.....	47
Taulukko 5. Palvelutuottajien tarjonnan kehityscaset, workshop 2.....	59

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVALUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimintamallin kuvaus	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Tieteenkäsitys ja tutkimusote.....	8
1.4	Tutkimusraportin rakenne	10
2	ARVOVERKOT JA VERKOSTON RAKENTAMINEN	12
2.1	VERKOSTON RAKENTAMINEN.....	21
2.1.1	Miksi verkostoitua?	23
2.1.2	Yritysyhteistyön malleja	25
2.1.3	Menestyksekkään yhteistyön elementit	30
2.2	PALVELULIIKETOIMINNAN KONSEPTOINTI	33
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	36
3.1	Tapaustutkimus	36
3.2	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.....	39
3.2.1	Teemahaastattelut ja niiden toteutus.....	39
3.2.2	Haastattelujen analysointimenetelmät	45
4	EMPIIRINEN ANALYYSI	48
4.1	Työhyvinvointiin liittyvät tarpeet yrityksissä	48
4.1.1	Henkiseen hyvinvointiin liittyvät tarpeet.....	51
4.1.2	Liikuttamispalvelujen tarve	53
4.1.3	Asenteet	55
4.2	Palvelutuottajien tarjonnan kehittäminen	57
4.2.1	Yhteiset tavoitteet palvelutarjonnan kehittämiselle	61
4.2.2	Työterveyshuollon rooli palvelutarjonnan kehittämisessä.....	63
4.2.3	Työterveys yritysten yhdistäjänä	68
4.2.4	Hyvinvoinnin kärkiyritysten rooli verkostossa	70

4.3	Asiakkaan motivaation ja palvelutarjoajan motivaation kohtaaminen.....	71
5	PALVELUNTUOTTAJIEN ARVOVERKKO UUDEN LIIKETOIMINNAN LUOMISEN POHJANA	74
5.1	Ansainta	79
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	81
6.1	Yhteenveto	81
6.2	Johtopäätökset	82
6.2.1	Koordinoinnin tarve	82
6.2.2	Keskusteluyhteyksien ja heikkojen linkkien tärkeys.....	83
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	84
6.4	Tutkimuksen ja sen toteutuksen haasteita.....	85
	LÄHDELUETTELO.....	86
	LIITTEET	91

1 JOHDANTO

Tässä tutkimustyössä tutkin uudenlaiseen alueelliseen yhteistyöhön perustuvan toimintamallin soveltuvuutta pk-yritysten työhyvinvointiprosessien tueksi. Mallin keskeisimpänä tavoitteena on pk-yritysten, hyvinvointipalveluntuottajien ja työterveyden vuorovaikutuksen lisääminen ja kehittäminen. Vuorovaikutuksen myötä syntyneen keskustelun pohjalta pyritään vaikuttamaan palveluntuotantoon niin, että se vastaa pk-yrityksen tarvetta. Yleisesti työssä pyritään tarkastelemaan pienten yritysten kilpailukyvn parantamista verkostoitumismallien sekä arvoverkon viitekehyyksen kautta.

Aiheen valintaan on johtanut Lahden Tiede- ja Yrityspuisto Oy:n tilaama selvitystyö, jossa kartoitettiin pk-yritysten työhyvinvoinnin tilaa Orimattilan seudulla. Kartoituksen yhteydessä esiteltiin yrityksille ajatus uuden tyyppisestä toimintamallista, joka edistäisi pk-yritysten henkilöstön työssä jaksamista ja hyvinvointia sekä hyvinvointialan palveluntuottajien liiketoimintaa. Toimintamalli, joka kuvataan myöhemmin tekstissä tarkemmin, on kehitetty yhdessä Orimattilan Työterveys ry:n, sen asiakasyritysten sekä Lahden Tiede- ja yrityspuisto Oy:n sekä Teknillisen korkeakoulun Lahden keskuksen asiantuntijoiden toimesta. Projektin edetessä mukaan on tullut myös muita Päijät-Hämeen alueen yritysten omia ja yritysten yhteisiä työterveyshuoltoja.

Väestön ikääntyminen vaikuttaa työelämään ja palvelumarkkinoihin monin eri tavoin. Suurten ikäluokkien siirtyminen yhtäaikaisesti eläkkeelle aiheuttaa varsinkin tuotannollisille yrityksille hankaluuksia. Ammattiosajien tilalle on vaikea saada osaavaa työvoimaa. Yritykset joutuvat kilpailemaan osaavasta henkilöstöstä. Yhtenä kilpailuvalttina on yrityksen panostaminen henkilöstö- ja työhyvinvointipolitiikkaan. Työterveys 2015 – raportin mukaan työssäkäyvien terveydentila on parantunut aikavälillä 1997 – 2000. Erittäin huonoksi tilanteen terveyden osalta kokee kuitenkin

kin yhä useampi. Raportin mukaan yhtenä syynä tähän on se, että työssä joudutaan jatkamaan alentuneesta työkyvystä huolimatta. Työkykyä ylläpitäviin toimiin on monilla työpaikoilla panostettu entistä enemmän, mikä onkin tuottanut hyviä tuloksia työssäkäyvien terveyden tilassa. Yksi suuri ongelma on kuitenkin ihmisten asenteessa omaa terveyttään kohtaan. Epäterveelliset ravintotottumukset ovat yleisiä ja niistä poisoppiminen on hankalaa. Päihdeongelmat ja psyyken ongelmat ovat niin ikään kasvussa (Työterveys, 2015).

Tulevaisuudessa vaaditaan yhä enemmän työterveyshuoltojen keskittymistä akuutin sairaanhoidon sijaan ennaltaehkäisevään palveluun (Smith, 2006). Valtakunnallisesti suuret terveysasemat tarjoavat työhyvinvoinnin palveluja varsin laajasti työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyistä kuntoremontteihin sekä teema- ja erityisryhmäliikuntaan. Nämä lisäpalvelut ovat hinnoiteltu pienen pk-yrityksen ulottumattomiin eivätkä näin ollen järjestelmällisesti palvele näiden yritysten tarpeita.

Pienet voittoa tavoittelemattomat työnantajien omat ja yhteiset yhdistys- ja osuuskuntapohjaiset työterveysasemat taas kamppailevat olemassaolostaan valtakunnallisen kilpailun kiristyessä. Ensin mainitut ovat menettäneet asemiaan ja lääkärikeskukset ovat taas vahvistaneet asemiansa valtakunnallisesti. Yksityisten työterveysasemien sijoittuvuus ja pieni koko ovat turvanneet palvelujen käytön ja saatavuuden lähellä asiakasta. Hankaluus on ollut pysyä mukana esimerkiksi tietojärjestelmäkehityksessä ja tasaisen laadun varmistamisessa (Työ- ja terveys, 2003). Tämän ovat aiheuttaneet pienten yksikköjen resurssien vähyys.

Pienillä yksiköillä ovat omat vahvat etunsa jotka puoltavat niiden säilyttämistä yhtenä terveydenhuollon palveluntuottajista. Etuja ovat tuttuus, paikallisuus, pienuuden tuoma ketteryys ja edullisuus. Jotta ne säilyttäisivät asemansa ja kasvattaisivat osuuttaan terveysterveyspalveluiden tuottajien joukossa, on niiden välisen yhteistyön mahdollisuuksien selvittäminen

tärkeää. Vaikka ne itse eivät tavoittele voittoa, on niiden takana oleva yritysasiakasmassa kuitenkin sen verran mittava, että pienten työterveysyksiköiden yhteyteen olisi kannattavaa kehittää uutta palvelutoimintaa. Päijät-Hämeen alueella toimivien yhdistys- ja osuuskuntaomisteisten työterveyshuoltojen sekä yritysten omien työterveyshuoltojen asiakkaina on liki 80 yritystä ja yli 8000 työntekijää.

Paikallisella tasolla konkreettisesti havaittua työhyvinvoinnin ylläpitoon liittyvää tarvetta tukevat useat kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset ja selvitykset. Niin ikään Suomen hallitus on hallitusohjelmassaan painottanut ennalta ehkäisevien toimien tärkeyttä terveydenhuollossa ja korostanut yksilön omaa vastuuta hyvinvoinnista (Suomen hallitusohjelma 2007).

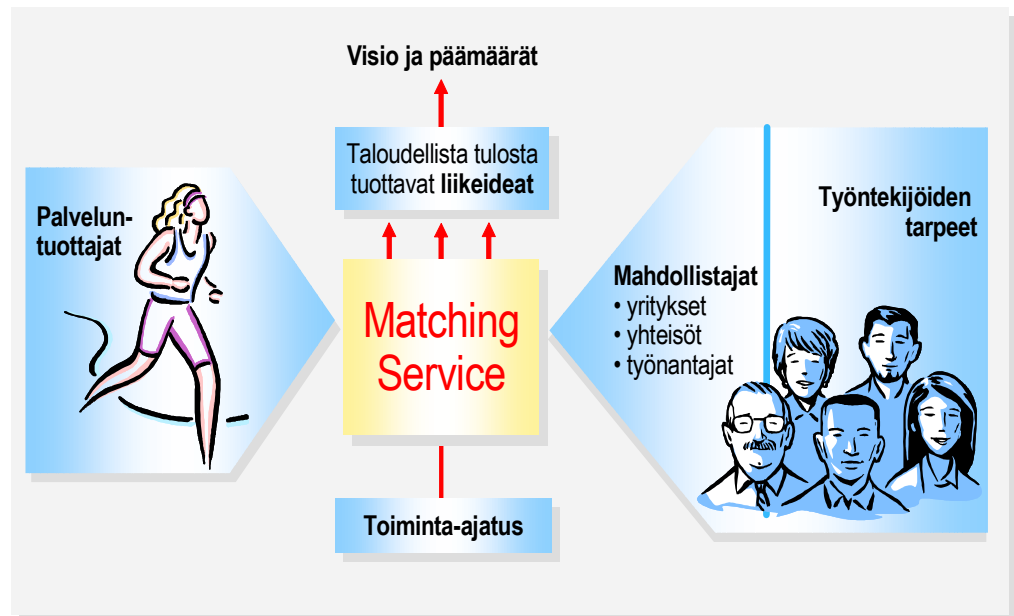
Työhyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä palveluja tulee kehittää myös siksi, että julkinen sektori ei pysty enää tulevaisuudessa hoitamaan verovaroja ikääntyviä kansalaisia. Palvelutarjontaa on kehitettävä ja ihmiset on saatava hakeutumaan yksityisten palvelujen piiriin.

Tarve uudentyyppiselle pk-yritysten henkilöstön työhyvinvointiin keskittyvälle palvelulle on tullut esiin erityisesti Orimattilan Työterveys ry:n henkilökunnan ja sen asiakasyritysten kautta. Orimattilan alueen pk-yrityksissä tehdyistä haastatteluista on saatu koottua varsin tarkka kuvaus siitä, millaisia toimenpiteitä halutaan työhyvinvoinnin ylläpidon tueksi ja millaisia liikunta- ja hyvinvointipalveluja alueen pk-yritykset kokevat tarvitsevänsä.

1.1 Toimintamallin kuvaus

Kehitteillä oleva työhyvinvoinnin toimintamalli (kuva 1) on suunniteltu kartoittamaan jatkuvasti asiakasyritysten tarvetta mutta myös auttamaan hyvinvointipalvelujen tuottajia kasvattamaan ja kehittämään liiketoimintaansa sekä parantamaan palvelun laatua. Toimintatapa on välitystoi-

mintaa, Matching service –palvelua, jotta asiakkaat ja tarjoajat kohtaaisivat toisensa. Toimintamallin on ajateltu tarjoavan palveluntuottajille eräänlaisen sateenvarjon, joka tarjoaa markkinointikanavan ja tuottaa ajankohtaisen tiedon markkinoiden tarpeesta. Palveluntuottajat ovat lähinnä liikunta- ja kuntoilupalveluja tuottavia yrityksiä, mutta myös työterveyshuollot ovat tässä palveluntuottajina. Niiden rooli on olla asiakasyritystensä myös kysynnän kokoaja.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalli

Kuvassa 1 esitetään työhyvinvoinnin edistämisen toimintamalli, jossa kokoamalla palveluja ja niiden tarjoajia yhteistyöhön yritysten ja niiden henkilöstön tarpeisiin soveltuviksi kokonaisuuksiksi, aikaansaadaan yrityskohtaista kokonaispalvelua, joka tuottaa lisäarvoa sekä henkilö- että yritystasolle.

Työhyvinvoinnin edistämishankkeen tavoitteena on luoda pysyvä, taloudellisesti kannattava toimintamalli, joka välittää yritysten ja yhteisöjen

henkilöstön terveys- ja hyvinvointitarpeisiin soveltuvia palveluja. Kyseessä on organisaatio, joka verkottaa palveluntarjoajia ja kehittää niiden tarjontaa sekä laatua yhdessä palveluntuottajien kanssa vastaamaan kysyntää. Toimintamalli toteuttaa henkilöstön hyvinvointiin liittyvää kokonaispalvelua tulostavasti.

Toimintamallin suorina hyötyjä yrityksille ovat muun muassa valmis palvelukonsepti yrityksen käyttöön edullisesti ja tehokkaasti, ajan ja resurssien vapautuminen perusliiketoimintaan, päivitetty tieto palvelun tarjoajista sekä tuore asiantuntijatieto työelämän muutoksista koottuna ja kiteytettynä yritysten käyttöön, mikä auttaa ennakoimista ja tuottaa parhaassa tapauksessa myös liiketoimintaetua.

Toimintamallin kautta yritykset saavat työkaluja henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja mittaamiseen sekä tietoa muiden yritysten käyttämistä parhaista toimintatavoista. Malli antaa yrityksille mahdollisuuden vaikuttaa hyvinvointipalvelujen, ensisijaisesti liikuntapalvelujen, laadun kehittämiseen ja näin ollen myös laadun tasaisuuden varmistamiseen.

Välillisiä hyötyjä ovat sairauspoissaolojen väheneminen, motivoitunut ja jaksava henkilöstö, hyvä työilmapiiri ja liian varhaisen eläkkeelle siirtymisen välttäminen. Osaaminen säilyy yrityksessä pitempään jolloin tiedon ja osaamisen siirtoon voidaan ennalta ja suunnitelmallisesti varautua.

Työelämän haasteiden koveneminen koettelee työntekijän jaksamista. Työn, perheen ja harrastuksien yhteen sovittaminen on haasteellista. Tänä päivänä moni myös opiskelee työn ohella, joten se luo omat lisäpaineensa jaksamiseen. Ikääntyvien jaksamiseen on kehitettävä keinoja. Julkisen sektorin resurssit hoitaa eläkkeelle siirtyviä ovat rajalliset. Siksi on tärkeää, että yritykset kantavat myös vastuuta jaksamisesta ja saattavat työntekijänsä terveenä eläkkeelle. Vastuu on myös työntekijällä itsellään.

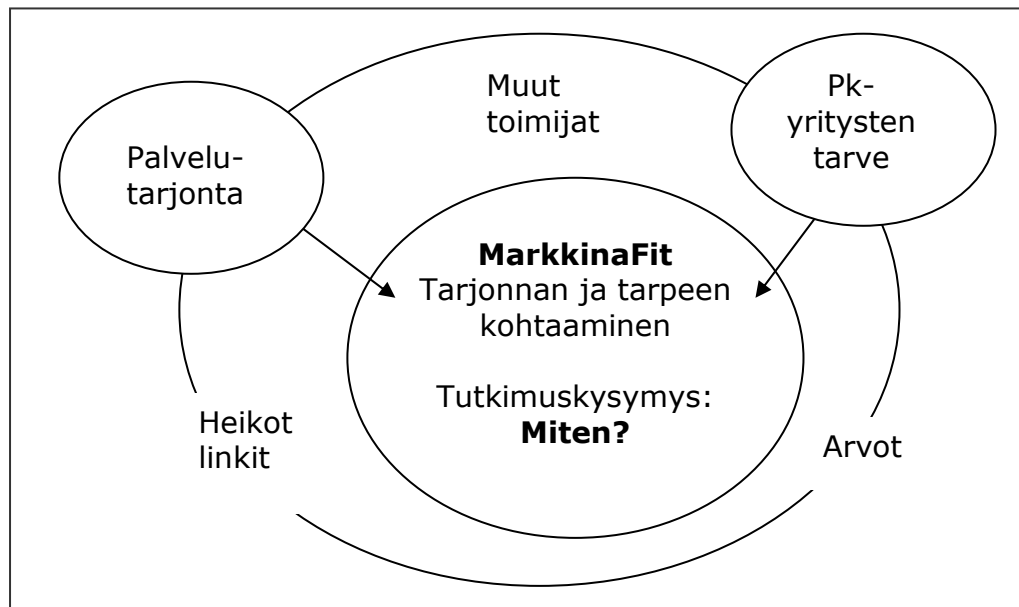
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää uudenlainen työhyvinvointia edistävä eri toimijoiden välinen yhteistyömalli vastaamaan pk-yritysten tarpeisiin.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma voidaan esittää muodossa: Miten pienet, hyvinvointipalveluja tuottavat yritykset voivat tuottaa pk-yrityksille palveluita niin, että ne vastaavat pk-yritysten moninaisia ja hyvin erilaisia tarpeita?

Ongelmaa lähestytään seuraavasti:

1. Minkälaisia yhteistyön toimintamalleja asiakasyritysten, palveluntuottajien ja työterveyshuoltojen välillä on?
2. Millaisia yhteistyön malleja tulisi rakentaa, jotta saadaan yhteistyössä luotua uusia palvelumuotoja ja -tarjontaa?
3. Miten toiminta ja yhteistyö palveluverkoston jäsenten välillä voisi kehittyä ja muodostua pysyväksi tavaksi toimia?
4. Miten hyödyntää poikkialaisuutta ja heikkoja sidoksia jolloin erilaiset toimijat kootaan yhteen yhteisen päämäärän vuoksi?



Kuva 2. Miten tarve ja tarjonta kohtaavat?

Kuvassa 2 on kuvattu tutkimuskysymystä tarjonnan ja tarpeen kohtaamisen haasteesta. Voidaan olettaa, että tarpeen ja tarjonnan kohtaamiseen voitaisiin vaikuttaa kun tarkastellaan asiakas- ja tuottajayritysten ulkopuolisia toimijoita ja toimintaympäristöä, jotka liittyvät työhyvinvoinnin ylläpitoon. Kun tiedetään mitä halutaan ja mitä tarjotaan, tulee kysyä miksi ne eivät kohtaa ja mitä esteitä välissä on ja miten ne voidaan poistaa. Muita toimijoita voivat olla tästä näkökulmasta kehittämisorganisaatiot ja työterveyshuollot sekä kolmannen sektorin ja julkisen sektorin toimijat. Näiden toimijoiden joukosta voidaan olettaa löytyvän heikkoja linkkejä ja yhteistä arvomaailmaa edustavia toimijoita, jotka voivat edistää uuden tyyppisten palvelutuotantotapojen kehittämistä ja esteiden poistamista.

Tarkastelun pohjana on aiemmin esitelty Matching Service -toimintamalli, jonka toimivuutta ja soveltuvuutta käytäntöön pohdin teorioiden kautta. Vastauksia pyrin löytämään verkostoitumisteorioiden ja yritysten välisen yhteistyön eri mallien sekä arvoverkon viitekehyksen ja konseptointimallien kautta.

Tutkimuksen pääpaino keskittyy orimattilalaisiin pk-yrityksiin ja niiden kokemukseen työhyvinvoinnin tasosta yrityksessä ja niiden kokemukseen alueen palveluista. Oletuksena on, että Matching Service toimintamallilla voidaan parantaa pk-yritysten valmiuksia edistää työntekijöittensä työhyvinvointia sekä parantaa palvelutuottajayritysten mahdollisuuksia kehittää liketoimintaansa. Empirian tukena on hyödynnetty tutkimuksen aikana palveluntuottajille ja niiden asiakasyrityksille järjestettyjä workshoppeja. Workshopit ovat olleet tärkeitä siksi, että palveluntuottajien sitouttaminen uusiin tarpeen mukaisten palvelujen tuottamiseen on aloitettu niissä. Tieto tarjottavista palveluista ei ole ollut oleellista vaan se miten niitä konseptoidaan uudelleen.

1.3 Tieteenkäsitys ja tutkimusote

Tutkimus pohjautuu hermeneuttiseen tieteenkäsitykseen. Hermeneuttinen tieteenkäsitys on positivismin rinnalla toinen merkittävä tieteenkäsitys. Se pyrkii ymmärtämään ilmiöitä. Kuten esimerkiksi tässä tutkimuksessa: Miksi pk-yritykset kokevat, etteivät hyvinvointipalvelut palvele yrityksiä niiden tarpeen mukaan, vaikka palveluja on paljon ja hyvin erilaisia? Tutkimusaineistoa tarkastellaan ymmärryksen pohjalta, eikä siten voi taata riippumattomuutta tutkijasta. Hermeneutiikka liittyy usein tutkimuksiin, joissa tutkittava ilmiö on uusi ja tapauksia on vähän. Siinä pyritään uuden tiedon saamiseen empiirisestä materiaalista induktion avulla eli yleinen väite johdetaan tunnetuista tosiasioista. Aineisto koostuu melko suppeasta haastateltavien joukosta, joten sitä ei ole mahdollista käsitellä tilastollisesti, vaan se käsitellään usein kvalitatiivisesti (Olkkonen 1994, s. 29, 35 - 37).

Liiketaloustieteessä käytettävät tutkimusotteet ovat ajan myötä vakiintuneet Näsin ja Neilimon laatimaan (1980) jaotteluun. Heidän mukaansa tutkimusotteet jakaantuvat käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen.

Kasanen et al. (1991, s. 317.) lisäävät tähän vielä konstruktivisen otteen.

Deskriptiiviset eli kuvaavat tutkimukset tarkastelevat ilmiötä luomalla käsitteitä, kuvaamalla prosesseja tai muuten lisäämään sen ymmärtämistä. Normatiiviset tutkimukset taas pyrkivät löytämään tuloksia, joita voidaan käyttää ohjeina toimintaa kehitettäessä tai uutta suunniteltaessa (Olkkonen 1994, s. 44). Teoreettinen ja empiirinen jaottelu kuvassa viittaa tiedon hankintatapaan.

Yllä oleva liiketaloustieteen tutkimusotteiden jaottelu ei lähde selkeästi positivistisen ja hermeneuttisen jaon pohjalta, mutta kuitenkin ne ovat nähtävissä taustalla. Positivismia edustaa puhtaimmillaan nomoteettinen tutkimusote ja hermeneutiikka taas toiminta-analyyttinen tutkimus. Päätöksentekometodologinen tutkimusote perustuu pääasiassa positivismiin. Käsiteanalyttinen ote käyttää molempia tieteen käsityksiin pohjautuvia työskentelytapoja. Konstruktivinen tutkimusote on pääosin positivistinen, sillä se pyrkii hypoteettisluontoisen konstruktion kehittämiseen ja sen testaamiseen käytännössä. Usein suppea empiirinen aineisto perustuu osin hermeneuttiseen perusteluun ja siksi konstruktivinen tutkimusote käyttää myös hermeneutiikkaa (Olkkonen 1994, s.60, 80).

Tässä tutkimuksessa on piirteitä useista edellä mainituista tutkimusotteista. Työn teoriaosuus on otteeltaan käsiteanalyttinen, jolloin tarkoituksena on Olkkosen (1994, s. 65) mukaan luoda käsitejärjestelmä ja teoriakehikko työlle.

Työn loppuosan voidaan ajatella edustavan sekä toiminta-analyyttistä että konstruktivistista tutkimusotetta. Työn tarkoituksena on ymmärtää kohteena olevaa ongelmaa ja pyrkiä selittämään sitä tulkitsevasti, mikä on ominaista juuri toiminta-analyyttiselle tutkimukselle (Olkkonen 1994, s. 72). Keskeisiä sille on kohteen ja tutkijan tiivis yhteys kaikissa vaiheis-

sa ja tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat, tosin suhde voi olla kuitenkin myös tarkkailijan rooli.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on myös uuden luominen. Pyrkimyksenä on kehittää ideoita uusien palvelujen pohjaksi. Tämä mikä viittaa konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Konstruktivinen tutkimusote on lähtökohdiltaan johtamiseen liittyvien ongelmanratkaisumenetelmien kehittämistä, jossa korostuvat luovuus, innovatiivisuus ja heuristisuus päätöksentekometodologian matemaattisen mallintamisen sijaan (Olkkonen 1994; s. 75 - 76; Kasanen et al., 1991, s. 316 - 318). Konstruktivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on innovatiivinen työstäminen, jonkin uuden asian luominen. Siihen liittyy tiiviisti myös tulosten todentaminen käytännössä sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu. Konstruktivinen tutkimusote on läheistä sukua toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle ja erityisesti muutokseen tähtäävälle toimintatutkimukselle. Molemmilla on tutkimuksen välittömällä ja käytännöllisellä empiirisellä yhteyksellä tärkeä rooli. Toiminta-analyttinen ote suuntaa tavoitteensa ensisijaisesti ilmiön ymmärtämiseen ja mahdollisesti teorian kehittämiseen, kun konstruktivinen tutkimusote lähtee alun perin ratkaistavasta ongelmasta ja pyrkii sen ratkaisemiseen tai ratkaisumenetelmän kehittämiseen. Se on tavoitteiltaan normatiivista (Kasanen et al., 1991, s. 316 – 318).

Uuden asian eli tässä tapauksessa uusien palveluiden luominen jää tässä tutkimuksessa ideointi- ja ehdotustasolle. Niitä ei tulla testaamaan juurikaan kuin ideatasolla tämän työn puitteissa. Työssä luodaan uusia palveluideoita ja kartoitetaan mahdollisuuksia kehittää palveluliiketoimintaa, mutta sävy ei kuitenkaan ole puhtaasti normatiivista.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimus koostuu kahdeksasta eri luvusta. Johdannossa kuvataan tutkimuksen taustaa ja projektin, johon tutkimus perustuu, ehdottama

toimintamalli sekä esitetään tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja lopuksi tutkimuksen rakenne.

Kolme seuraavaa lukua eli luvut kaksi, kolme ja neljä ovat teorialukuja. Luvussa kaksi syvennyttään tarkastelemaan arvoverkkoja. Luvussa kolme käsitellään verkostoteorioita ja yritysten yhteistyön malleja sekä luvussa neljä konseptointia.

Luku viisi sisältää tutkimuksessa käytetyn aineiston kuvauksen ja menetelmät. Luvussa kuvataan tapaustutkimusta sekä esitetään tutkimuksessa käytetyn aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.

Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen empiria. Luvussa seitsemän on konstruktivinen yhteenveto tutkimuksen teoriasta sekä empiriasta. Siinä esitetään teoriasta johdettuja malleja mahdollisen uuden palvelutuottajaverkoston toiminnan pohjaksi. Tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset esitetään luvussa kahdeksan. Lukuun on koottu myös ajatuksia jatko-pohdinnoille.

2 ARVOVERKOT JA VERKOSTON RAKENTAMINEN

Se miten arvoa tuotteelle tai palvelulle luodaan, on noussut globaalissa kilpailussa yrityksen menestyksen tärkeimmäksi tekijäksi. Yrityksissä arvon luonti tuotteelle tapahtuu tuotannon eri vaiheiden välisessä rajapinnassa. Rajapintojen välissä tehtävät toimenpiteet voivat nostaa tuotteen arvoa niin, että arvosta muodostuu loppuasiakkaalle erityistä lisäarvoa.

Traditionaalisesti arvon luonti tapahtuu arvoketjun kautta. Verna Alleen (2002) mukaan arvoketjumalli on kuitenkin hyvin lineaarinen ja mekaaninen tapa tarkastella yleensä tuotannollisen yritystoiminnan tuottaman tuotteen elinkaarta. Eri liiketoimintatyytit toimivat nykyisin kompleksissa toimintaympäristöissä ja ympäristöt vaativat, että yritykset ymmärtävät varsinkin asiakkaan tarpeen ja hiljaisen tiedon merkityksen tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Verkostojen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää. Alleen mukaan yritykset ovat eläviä systeemejä ja myös eläviä verkostoja, joiden toimintaa tulee analysoida kuin minkä tahansa elollisen systeemin perspektiivistä, unohtaen aiemmin liiketoiminnan ympärille luodut raja-aidat.

Kuten liiketoiminnassa yleensäkin, myös verkostomaisen toiminnan päämääränä on tai tulisi olla luoda tuotteelle tai palvelulle asiakkaan kokemaa lisäarvoa.

Kirjassa Tulevaisuutena liiketoimintaverkot (Möller et al. 2004, s. 29), kuvaavat he liiketoimintaverkon yritysten muodostamaksi verkostoksi, jota rakennetaan tietoisesti ja sillä on selkeä päämäärä, joka ohjaa toimintaa. Kullakin toimijalla on selkeät, sovitut roolit. Liiketoimintaverkon toimijoilla on yhteinen tavoite, mutta myös jokaisella siihen kuuluvalla on

omat tavoitteensa. Näitä verkkoja kutsutaan myös nimellä strategiset verkot tai arvoverkot.

Eri tavoitteita varten rakennettujen verkostojen keskeinen tehtävä on arvontuottamisjärjestelmän luominen. Möller et al. (s. 33) luonnehtivat kirjassaan arvontuottamisjärjestelmää seuraavasti:

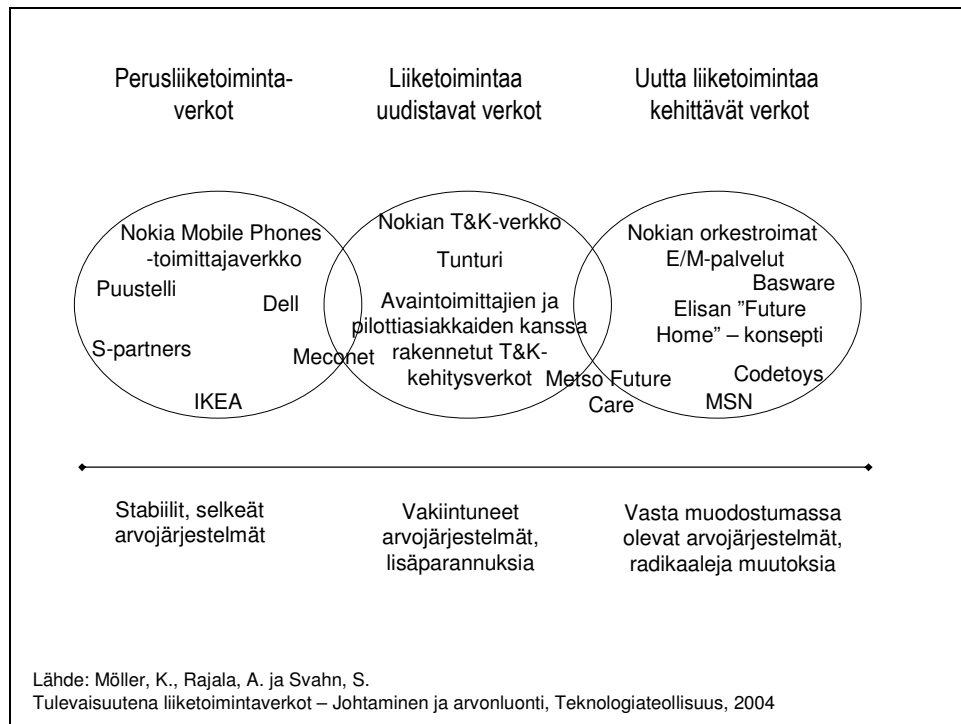
”Arvontuottamisjärjestelmä perustuu näkemykseen, että kukin tarjooma eli tuote, palvelu tai systeemi edellyttää tiettyjä arvotoimenpiteitä ja näitä toteuttavia yrityksiä tai toimijoita.”

ja

”Kun rakennetaan tiettyä strategista verkkoa, rakennetaan juuri arvojärjestelmää.”

Strategisia verkkoja on syytä rakentaa kun halutaan selviytyä niin kansallisessa kuin globaalissa kilpailussa. Liiketoimintaverkkojen perustyyppejä ovat perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkot (Möller et al. 2004, s. 35 – 40).

Liiketoimintaverkkojen pääpiirteitä on kuvattu seuraavassa kuvassa (kuva 3) muutamien esimerkkiverkkojen kautta.



Kuva 3. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot (Möller et. al. 2004)

Myös Wallin ja Ramírez ovat käsitelleet arvon luomisen uutta arkkitehtuuria kirjassaan *Prime Movers – Tulevaisuuden tekijät* (2001). Heidän mukaansa asiakkaan näkökulmasta arvokonstellaation arkkitehtuuri suunnitellaan yksittäisen asiakkaan mukaan, jolloin monet eri toimittajat tavoittelevat asiakasta eri tarjoamalla (s. 94). Tarjoama eroaa markkinasta. Se ei ole sama asia kuin markkina vaan

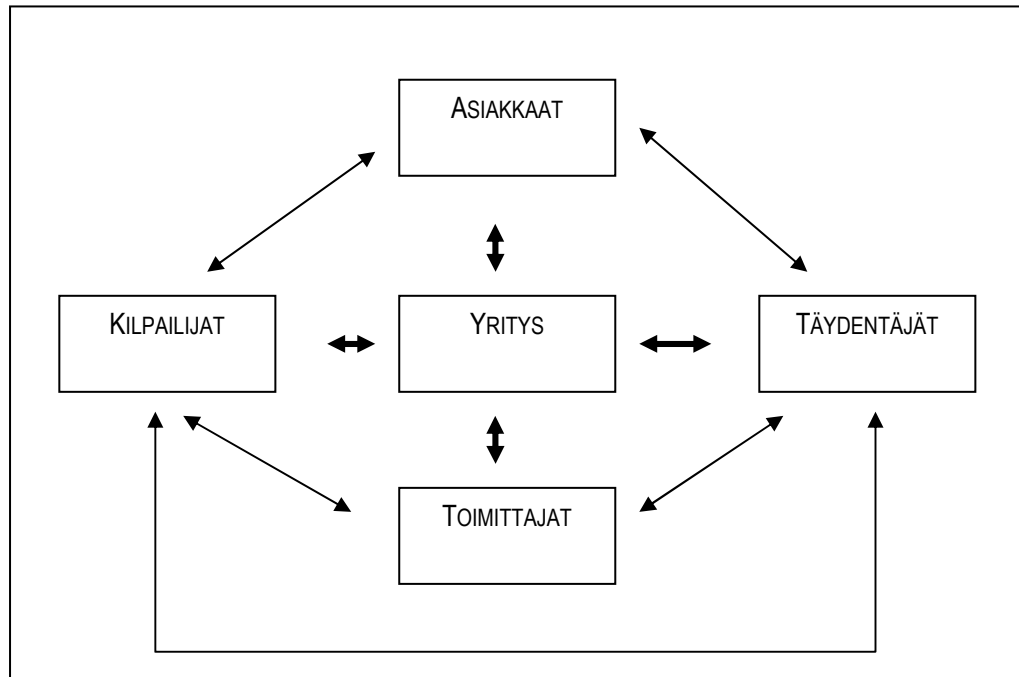
"...tarjoamat kilpailevat markkinoilla. Markkinoiden eri osapuolet määrittävät ne eri tavoin. Innovatiiviset tarjoamat voivat synnyttää uusia markkinoita. Tarjoamien toimiessa sekä tuotoksina että panoksina ne erottavat yhden taloudellisen toimijan toisesta. Ne edellyttävät toimittajan ja asiakkaan välistä työjakoa ja vaativat eri toimijoilta tiettyjä toimintoja." (Wallin ja Ramírez, s. 24 - 25)

Kun yritykset ovat strategisessa kumppanuussuhteessa, on tarkoituksenmukaista, että ne pyrkivät luomaan toiminnallaan lisäarvoa niin toisilleen kuin asiakkaallekin. Asiaa voidaan tarkastella Brandenburgerin ja

Nalebuffin arverkon viitekehysten (kuva 4) kautta. Siinä esitetään miten partneriyhtykset luovat toisilleen arvoa kehittämällä yhteistyötä edelleen strategisissa allianssisuhteissa (Teng 2003). Alliansseihin päädytään usein skaalaetujen tavoittelun kautta, riskien hallinnan tasaamiseksi ja kilpailuvoiman säilyttämiseksi. Arvon muodostamisen näkökulmasta voidaan ymmärtää yhteistyön hyötyjä myös toisin ja monipuolisemmin. Tarkasteluissa on erona myös aikaperspektiivi. Strategisissa kumppanuuksissa on aikajänne lyhyt verraten arvonmuodostukseen, jonka kyseessä ollessa tarkastellaan hyötyjä ja niiden saavuttamista pitemmällä tähtäimellä.

Teng (2003) kirjoittaa, että arverkon viitekehyksestä katsoen yritys sitoutuu verkostoon panostaen oman hyödyn tavoittelun lisäksi verkoston muiden jäsenten kehittämiseen. Menestyäkseen yrityksen tulee muodostaa kestäviä suhteita muiden kanssa. Myös muiden ”pelureiden” tulee ylläpitää ja kehittää suhteita verkoston muiden jäsentien kanssa. Näin ne luovat toisilleen ja toiminnalleen arvoa luottamuksen kautta.

Arverkossa lisäarvon kasvattaminen perustuu yrityksen näkökulmasta sen itsensä ja muiden verkoston kumppaneiden sisäisiin suhteisiin. Arverkossa strategisista alliansseista pyritään kehittämään jatkuvasti yhä parempia ja toimivampia. Muiden jäsenten väliset suhteet ovat yrityksen kannalta ulkoisia. Arverkon periaate on Tengin mukaan heikentää ulkoisia siteitä vahvistamalla sisäisiä sidoksia.



Kuva 4. Kumppanuusien arvoverkko Brandenburgerin ja Nalebuffin arvoverkon viitekehyksen mukaan (Teng 2003)

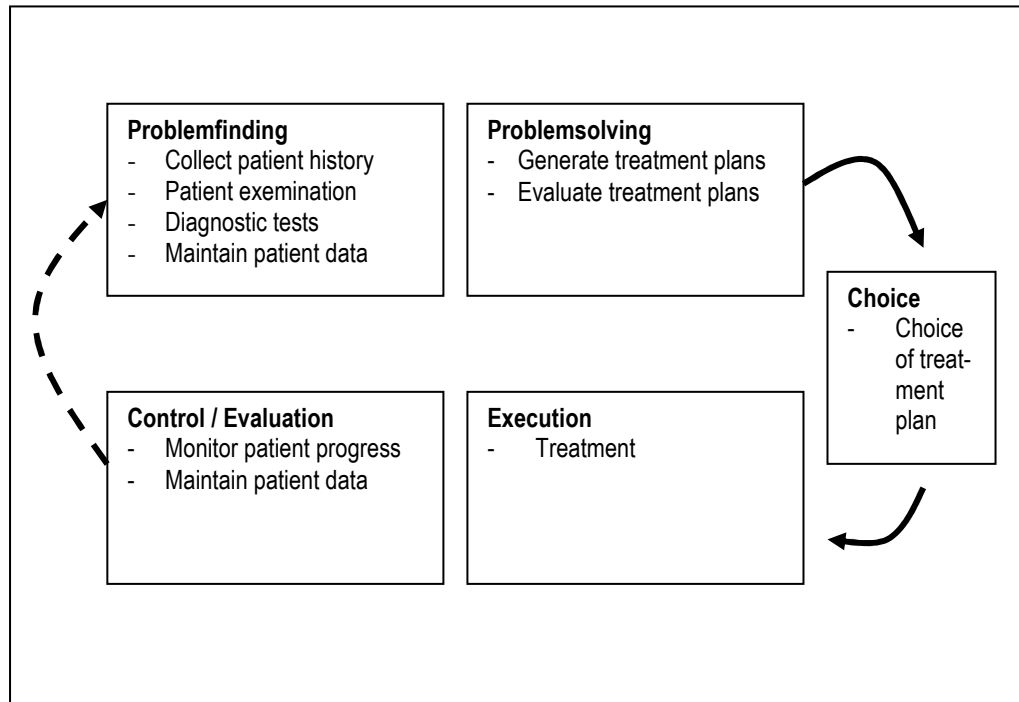
Kuvassa 4 vahvat nuolet yrityksen ja muiden toimijoiden välillä ovat vahvoja sisäisiä ja ilmeisiä olemassa olevia sidoksia. Ohuet nuolet ovat niitä ulkoisia sidoksia joita tulee vahvistaa, jotta voidaan kehittää verkoston toiminnan arvoa ja sen hyödynnettävyyttä siinä oleville yrityksille. Ohuiden sidosten arvo voi tulla tärkeäksi kun esimerkiksi yrityksessä aletaan miettiä uudelleen tuotanto- tai palveluprosessia erityisesti lopullisen asiakkaan näkökulmasta.

Löyhempien ulkoisten sidosten vahvistamista tukee myös Granovetterin tutkimus *The Strength of Weak Ties* (1973), jossa hän pitää heikkoja sidoksia jopa tärkeämpinä ja arvokkaampina uusien ajatusten luomisen kannalta kuin vahvoja sidoksia. Sidosten vahvuutta voidaan hänen mukaansa määritellä ajan, tunnesiteen vahvuuden ja intiimiyden sekä vastavuoroisuuden kautta. Granovetterin mukaan yksilöllä on enemmän heikkoja sidoksia kuin vahvoja. Vahvat sidokset omaavilla henkilöillä on taustanaan usein pitkä yhteinen historia, joten ideatkin alkavat helposti

kulkea samaa rataa. Jos halutaan luoda uutta ja saada aikaan uusia ajatuksia on hyödyllistä laajentaa näkemyksiään keskustelemalla etäämpänä olevien puolittutujen kanssa.

Tämän mukaan voidaan myös ajatella, että verkoston yritysten olisi hyvä etsiä verkoston ulompien jäsenten seuraan keskustelemaan ja ideoimaan. Näin nykyisin usein tapahtuukin. Heikkojen siteiden merkitys on ymmärretty, koska erilaisia poikkitieteellisiä sekä eri ammattialojen edustajien yhteenliittymiä on koottu esimerkiksi innovoimaan uusia tuotteita tai menetelmiä. Yleistä on jo esimerkiksi koota yhteen markkinoijat, tuotekehittäjät ja muotoilijat miettimään tuotetta jo suunnitteluvaiheessa. Heikkoja sidoksia kokoavana voidaan pitää myös kehitteillä olevaa innovaatioyliopistoa, jota ollaan muodostamassa Helsingin yliopiston, Teknillisen korkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhteistyössä. Haasteena on edelleen vanhojen perinteikkäiden toimintakulttuurien yhteensovittaminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen.

Asiakkaan näkökulmasta verkosto voi toimia esimerkiksi soveltaen Stabellin ja Fjeldstadin arvoketju, arvokauppa ja arvoverkosto –ajatusta (kuva 6). Siinä on esitetty vaihtoehtoisia tapoja luoda arvoa tuote- tai palveluprosessille. Perustana on arvon luonti perinteisesti arvoketjussa, jossa tuotteen tai palvelun kunkin tuotantovaiheen rajapinnassa pyritään löytämään paras arvon asiakkaalle tuottava tapa toimia. Stabell ja Fjeldstad (1998) lisäävät arvontuottamisen sovelluksiin arvokaupan (value shop) jossa muokataan yrityksen toimintoja siellä, missä ne liittyvät resurssien organisointiin ja toimintoihin, joissa ratkaistaan tietyn asiakkaan ongelmaa.



Kuva 5. Value shop diagram for general practitioner (Stabell ja Fjeldstad, 1998)

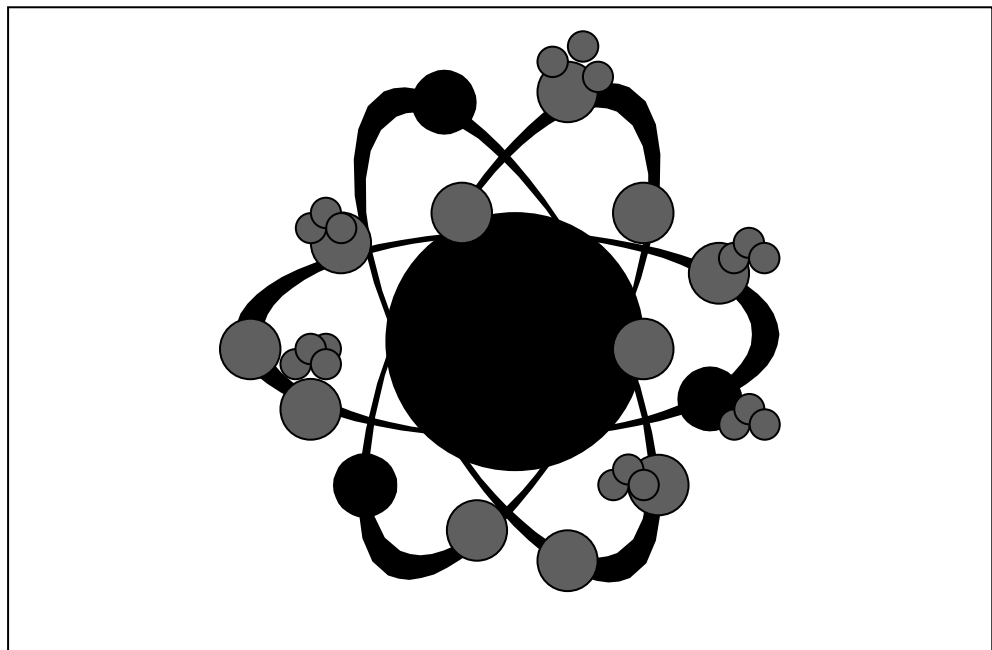
Arvokaupan arvontuottosovelluksessa arvontuottologiikkaa on asiakkaan ongelmien ratkaisemien intensiivisiä prosesseja hyväksi käyttäen. Kun taas esimerkiksi verkostossa arvo löytyy asiakkaita ja heidän mahdollisia ongelmiaan yhdistäen ja linkittäen. Ongelmanratkaisutapa on prosessinomainen (ongelman määrittäminen – ongelman ratkaisu – ongelmanratkaisutapojen valinta – ratkaisu – arviointi) ja arvioinnin jälkeen voidaan tehdä uusi tilanteen määrittely ja uudet tarvittavat toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi.

Arvoketjuajattelun ja verkostomaisen toiminnan ajurit liittyvät kustannuksiin, skaalaetuihin ja kapasiteetin täysimittaiseen hyödyntämiseen. Arvokauppasovelluksen toiminnan ajurina on maineen ja luottamuksen luominen. Sovellus onkin usein käytössä aloilla joissa luotettavuudella on erityistä merkitystä, kuten terveydenhoidossa ja oikeustieteitä harjoittavilla aloilla.

Miles ja Snow (1996) ehdottavat niin yrityksen kuin verkostonkin rakenteeksi hierarkkisen organisaatiopyramidin sijaan kuplamaista (spherical) verkosto-organisaatiota. Yhden yrityksen mutta varsinkin useiden yritysten muodostaman verkoston tulee olla tehokkaasti toimiakseen hyvin joustava jotta se voi kierrättää osaamista ja itseohjautuvia tiimejä, jotka ovat valmiita toimimaan nopeasti syntyneen tarpeen mukaan sekä verkoston sisäisesti että ulkopuolella. Tehokkaan ja tuottavan monitoimija-verkoston edellytys on, että yritysten tai liiketoimintayksiköiden osaamiset täydentävät toisiaan. Kun esimerkiksi asiakkaan ongelma tai jokin muu liiketoiminnan haaste havaitaan kuvaavat Miles ja Snow ideaalia pallomaista toimintatapaa seuraavasti:

"When a particular request (problem or opportunity) confronts the organization, the sphere rotates, quickly providing the initiator with a means of accessing the company's entire array of resources.

Such an interaction can begin from any angle." (Miles ja Snow, 1996)



Kuva 6. Spherical Organization (Miles & Snow 1996)

Havaitun ongelman ratkaisemiseksi kuplien verkosto pyörähtää ja parhaassa tapauksessa joka ryppäästä voi pirskahtaa ongelman ratkaisuun tarvittavaa tietämystä, taitoa tai osaamista. Toimintatapa varsinkin verkostossa toimittaessa vaatii paljon verkoston yritysten johtajilta, verkoston kokoajalta ja vetäjältä. Luottamuksen tason tulee olla korkea muita toimijoita kohtaan.

2.1 VERKOSTON RAKENTAMINEN

Teollisuuden ja työnantajien osaraportissa Kohti strategisia yritysverkostoja (2003), on verkostoituminen kuvattu prosessiksi,

”...jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi.”

Määritelmä kertoo, että toiminta on kahden tai useamman yrityksen välistä ja se on tavoitteellista, pitkäjänteistä ja säännöllistä yhteistyötä lopputuotteiden tuottamiseksi ja asiakkaan tyydyttämiseksi. Yhteistyötä tehdään lopputuotannon tai sitä tukevien toimintojen ydinprosesseissa, kuten esimerkiksi tuotekehityksessä, myynnissä ja markkinoinnissa. Mitä kehittyneempää yhteistoiminta on, sitä tiiviimpää on myös yritysten välinen vuorovaikutus. Tiivis vuorovaikutus on taas hyvä edellytys luottamuksen syntymiselle. Hyvin ja kitkattomasti toimiessaan on yhteistyö kunkin verkostoissa toimivan yrityksen omaa osaamista kehittävää strategista kumppanuutta kumppanuuden myös kehittyessä.

Skandinaavisessa tutkimuksessa on jo melko varhaisessa vaiheessa alettu tutkia yritysten muodostamien klusterien vaikutusta tuotantoprosesseissa (Fredriksson ja Lindmark 1978; Johannisson, 1983, 1984; Johannisson 1997). Skandinaavisissa maissa on yleensäkin panostettu paljon myös poliittisesti siihen, että yhteistyön kautta voidaan saavuttaa skaalaetuja esimerkiksi viennin edistämiseksi (Johannisson 1998).

Resurssiperustainen näkemys, jossa yritykset käyttävät verkostoja täydentääkseen omia rajallisia resursseja, on ollut yleinen anglosaksisissa maissa (Birley, 1985; Aldrich ja Zimmer, 1986).

Edelleen Johannissonin (1997) mukaan verkostoitumisnäkemys on ollut skandinaavisessa kontekstissa tärkeä, kun tarkastellaan yrittäjyyttä ja pieniä yrityksiä. Hän nostaa esiin muun muassa seuraavia seikkoja:

1) Yritysten ja yhteisöjen toiminta on Skandinaviassa kytkeytynyt aina vahvasti toisiinsa. Tämän myötä luottamus ja sosiaalinen pääoma ovat monilla alueilla kumuloituneet ja luoneet kentän hedelmälliselle yrittäjätoiminnalle.

2) Erilaiset taloudellisen ja sosiaalisen toiminnan parissa työskentelevät intressiryhmät luovat liittymäpintoja, jotka edesauttavat yrittäjyystoimintaa ja

3) Maat ovat hyvin itsenäisiä luomaan ja kehittämään niitä edellytyksiä, joilla yritystoimintaa kehitetään ja tuetaan, ne ovat melko itsenäisiä tässä myös alueellisesti kuin paikallisestikin.

Skandinaavinen tutkimus on tutkinut verkostoitumisnäkökulmasta lisäksi haastetta, jossa pohjoismaisten kansantalouksien pieni koko johtanut siihen, että pienten yritysten tulee kyetä kansainvälistymään menestyäkseen (Christensen, 1991). Tämä onnistuu parhaiten yhteistyössä kuin yksin puurtamalla.

Edelleen Johannissonin (1997) mukaan skandinaavinen verkostojen tutkimus kuvaa enemmän yhteisöjen ja alueiden kehitystä kuin yksilöllisiä johtamisstrategioita. Yritysverkostot tarjoavat viitekehyksen, jossa tavoitteena on resurssien organisointi toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet huomioiden.

Tämä Johannissonin esittämä yleiskehys sisältää neljä linjaa.

1) Yrittäjyys itsessään sisältää uuden liiketoiminnan luomisen valmiuden. Yrittäjä on usein kyvykäs huomaamaan innovaation mahdolli-

suuden tai löytämään uuden tavan täyttää aukko kysynnän ja tarjonnan välillä. Yrittäjällä on potentiaalia yhdistää tuotannontekijöitä tai prosesseja uudella tavalla.

- 2) Yritysverkostot perustuvat henkilökohtaisten siteiden varaan, joita yrittäjä luo tai pitää yllä siksi, että näkee niiden suhteiden tarjoaman hyödyn tulevaisuudessa.
- 3) Jotta yrittäjämäinen käyttäytyminen toteutuu, tarjoaa verkostossa mukana oleminen yleisen mallin hallita ja johtaa toimintoja tarvittavalla tasolla.
- 4) Yrittäminen on kuvattu yksilön toiminnaksi toteuttaa omia tavoitteitaan sekä intohimojaan organisoidusti tulosta tuottaen. Yksilöt rakentavat oman sosiaalisen ympäristönsä perustaen sen luottamukseen.

Tarkasteltaessa verkostoja skandinaavisessa kontekstissa näiden kaikkien neljän linjan taustalla on taloudellisen näkökulman lisäksi vahva sosiaalinen pääoma ja kyvykkyys hyödyntää sitä. Myös luottamuksen merkitys ja suhteiden henkilökohtaisuus korostuu toimittaessa pienillä markkina-alueilla.

2.1.1 Miksi verkostoitua?

Miksi yritysten kannattaa verkostoitua ja hakeutua yhteistyöhön muiden toimialaa tukevien tai jopa saman toimialan, kilpailevien yritysten kanssa? Aiemmissä tutkimuksissa on esitetty paljon yhteistyöhön ryhtymisen perusteita ja useimmin yhteistyön tavoitteet liittyvät enemmän tai vähemmän suorasti toiminnan tuloksellisuuden parantamiseen.

Culpan (1993) esitti yhteistyön päätavoitteiksi resurssien keräämisen sekä kustannusten ja riskien jakamisen. Resursseja kootaan, jotta saadaan kootuksi tarpeeksi suuri valmistuskapasiteetti, riittävän monipuolinen asiantuntijuus ja osaamiskapasiteetti. Resursseja kootaan myös,

jotta voidaan saavuttaa imagollinen parannus tai saadaan koottua riittävästi pääomaa toiminnan kehittämiseen.

Suomessa on tutkimusten mukaan (mm. Tsupari 2004) yhteistyöhön johtanut liiketoiminnan aiheuttamien kustannusten karsiminen ja skaalae-
dut, joustavuus, omien resurssien riittämättömyys, halu kehittää uusia tuotteita tai prosesseja sekä uusien markkinoiden valtaaminen.

Yhteistyöhön ryhdytään usein myös siksi, että transaktiokustannuksia eli yrityksen liiketoiminnan aiheuttamia vaihdantakustannuksia pyritään vähentämään. Vaihdantakustannuksia syntyy yhteistyökumppaneita etsittäessä, neuvotteluista, sopimuksista ja valvonnasta (Williamsson 1975).

Vuorinen (2005) on tuoreessa väitöskirjassaan tarkastellut yritysten välistä kahden keskeisiä suhteita ja verkostoitumisen logiikkaa transaktioteorian, resurssiperustaisen näkemyksen ja sosiaalisen pääoman teorian kautta. Hänen mukaansa transaktioteoriaa on sovellettu laajalti yritysverkostotutkimuksessa, mutta se antaa kovin pessimistisen kuvan yritysten välisestä yhteistyöstä, koska se keskittyy puhtaasti kustannusten säästöön. Muut teoriat tuovat esiin enemmänkin yhteistoiminnan hyötyjä. Transaktiokustannusteorian avulla pystytään ennakoimaan ja kartoittamaan vaihdannan riskejä.

Resurssiperustainen näkemyksen mukaan verkostoitumisen voidaan nähdä olevan yrityksen arvon maksimointia muiden yritysten täydentävien resurssien avulla (Madhok 1997). Verkostoituminen auttaa siis yritystä laajentamaan resurssiperustaansa.

Yritysverkoston toimintaan sosiaalisen pääoman tuomia etuja löydetään esimerkiksi informaation osalta. Kokan ja Prescottin (2002) mukaan verkostoituminen tuo markkinasuhteisiin enemmän, rikkaampaa ja monimuotoisempaa informaatiota. Verkoston jäsenten määrä ja vuorovaiku-

tussuhteiden aktiivisuus vaikuttavat saatavaan hyödynnettävän informaation määrään. Verkoston jäsenten erilaisuus tuo verkostossa liikkuvaan informaatioon erilaisuutta ja verkoston jäsenten välinen yhteinen historia, kokemus ja jo muodostuneet toimintatavat kasvattavat informaation rikkautta verkostossa. Informaatioon voidaan ajan myötä kytkeä myös hiljaisen tiedon vaihdon lisääntyminen.

Aiemmin suomalaisessa tutkimuksessa muun muassa Hovi on luokitellut yritysten yhteistyön tavoitteet niitä mitattaessa objektiivisiin ja subjektiivisiin tuloksiin. Objektiiviset ovat selkeästi rahallisia, kovia tuloksia ja subjektiiviset yrittäjien omia arvioita yhteistyön kannattavuudesta. Pehmeät tulokset kuten tiedon kulku, avoin keskustelu, luottamuksen syntyminen voivat olla arvokkaita pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna (Murto-Koivisto ja Vesalainen, 1995).

2.1.2 Yritysyhteistyön malleja

Yritysyhteistyön mallit voivat olla kahden tai monenkeskisiä. Monenkeskisiä malleja ovat tutkineet muun muassa Murto-Koivisto ja Vesalainen (1994) sekä Vesalainen (1996). He ovat tutkimuksissaan eritelleet viisi erilaista yhteistyön tapaa, jotka muuttuvat yhteistyön luonteen ja toimintatapojen muuttuessa. Näitä yhteistyön muotoja ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö.

Edellä mainitun yritysyhteistyön mallit eroavat toisistaan kahden ulottuvuuden suhteen (Vesalainen, 1996; Vesalainen ja Murto-Koivisto, 1994). Nämä ulottuvuudet ovat liiketoiminnallinen ulottuvuus ja verkostojohtamisen ulottuvuus. Liiketoiminnalliseen ulottuvuuteen vaikuttavia elementtejä ovat liiketoimintasuhteen intensiivisyys ja ryhmän sisäinen työnjako tai ryhmän erikoistumisen aste. Intensiiviteetin ääripäitä ovat toisilta oppiminen ja yhteisen liiketoiminnan harjoittaminen. Mitä enemmän toiminta muodostuu kokonaisuuksista, sitä intensiivisempää se on. Pelk-

kä tiedon välittäminen on toki hyödyllistä ja hyvä oppimisen tapa, mutta se koostuu hyvin yksityiskohtaisista seikoista, jotka eivät sellaisenaan ja yksittäisinä johda liiketoiminnan kasvuun.

Ryhmän sisäisen työnjaon ja erikoistumisen ääripäät voivat olla täysin erilaisista yrityksistä muodostunut ryhmä tai täysin samankaltaisista yrityksistä koostunut ryhmä. Logiikka löytyy yrityksen asemasta arvoketjussa (Vesalainen, 1996).

Verkostojohtamisen ulottuvuudessa tarkasteltavia tekijöitä ovat yhteistyön formaalisuus eli muoto ja se, millä tavalla päätökset tehdään. Formaalisuus etenee henkilökohtaisista löyhistä siteistä kirjallisten sopimusten kautta yhteisyrytykseen ja ristiin omistukseen, jolloin tarvitaan yritysjärjestelyjen vuoksi runsaasti muotomääräistä toimintaa ja kirjallisia, juridisesti päteviä sopimuksia.

Päätöksentekoon liittyvän prosessin asteet ovat kaikkien hyväksymä yhteinen päätös, demokraattinen, enemmistön vaativat päätös sekä hierarkkinen, vahvimman, esimerkiksi kärkiyrityksen, määräämä päätös. Jälkimmäisen onnistumista edellyttää muiden yritysryhmään osallistuvien yritysten hyväksyntää. Sen edellytyksenä on taas vahvimman kelkassa olemisen tuoma hyöty ”heikomman” yrityksen liiketoiminnalle.

Kehittämisenrenkaassa yritys saa vuorovaikutteisen toiminnan kautta informaatiota ja oppii muilta avoimen tiedonvaihdon myötä. Yritykset vierailvat toistensa luona ja esittelevät toimintaansa sekä kehittämisideoita tai ongelmia Vesalainen (1996). Yhteistyössä järjestetään muun muassa messumatkoja ja koulutusta. Toiminta voi synnyttää ideoita tai innovaatioita, jolloin yhteistyön luonne muuttuu ja saavuttaa seuraavan asteen.

Kehittämisenrenkaan toiminta on hyvin epämuodollista ja perustuu usein henkilösuhteisiin. Toiminnan ensisijaisena tavoitteena on oppiminen ja

liikesuhteiden ylläpito. Onnistuneen kehittämisrengastoiminnan elementtejä ovat mukana olevien yrittäjien aktiivisuus, tasapuolinen osallistuminen tilaisuuksiin ja tasapuolinen tiedonjakaminen sekä aito kiinnostus muiden ideoita ja ongelmia kohtaan sekä muiden yrittäjien ja heidän toimintansa arvostaminen.

Yhteisten panostusten ollessa kehittämisrengastoiminnassa korkeintaan kahvin ja pullan tarjoamisen tasolla, on sen liiketoimintaulottuvuuskin olematon. Kustannussäästöjä ei haeta. Päätöksentekotapa on epäformaali, joskin sitä ohjaa ryhmävetäjän roolin vahvuus.

Yhteistyörenkaan yrityksillä on jokin yhteinen resurssi, jota käytetään ja joka on hankittu yhteisellä sopimuksella. Mahdollisia yhteisiä hankintoja voivat olla yhteinen asiantuntija vienti-, markkinointi- tai talousalalta, yhteiset koulutustilaisuudet, yhteinen hankintasopimus tai logistiikkayhteistyö. Jotta edellä mainitunlaiset yhteistyön muodot olisivat mahdollisia, tulee yritysten olla melko samankaltaisia.

Liiketoimintaulottuvuus on yhteistyörenkaassa alhaisella tasolla, eikä yhteistyö tavoitetasokaan nouse kovin korkealle. Tästä johtuen tavoiteltavat hyödyt eivät nouse merkittäviksi. Päätöksen teon mallit ovat löyhiä ja eivät kovin formaaleja.

Haettu hyöty **projektiryhmässä** toimimisesta on yhteisten hankintojen muassaan tuomat kustannussäästöt sekä kriittisen massan saavuttaminen (Vesalainen 1996; Culpan 1993). Puolueettomuus ja tasapuolisuus yhteisen resurssin käytölle saavutetaan yhtiöittämällä yhteistyörenkaan toiminta.

Projektiryhmä kootaan tarvittavista elementeistä eri yrityksistä. Tarpeen määrittelee asiakkaan tarve ja palvelu pyritään näin tarjoamaan parhaana mahdollisena kokonaisuutena. Projektiryhmässä yksittäiset yritykset

pystyvät kilpailemaan paremmin isoja saman toimialan yrityksiä vastaan. Projektiryhmä voi parhaassa tapauksessa johtaa yhteisyrityksen tai yhteisyksikön perustamiseen.

Työnjako projektiryhmässä on selkeä, joten myös formaalisuuden aste nousee ja toiminta on edellisiä strategisesti merkittävämmällä tasolla. Strateginen intensiteetti ei ole kuitenkaan niin korkea, että yhteistä liiketoimintaa olisi järkevää perustaa (Vesalainen 1996, s. 26 -28). Päätaavoitteena on strategisen kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla. Tämän mahdollistaa projektiryhmän yritysten toisiaan täydentävä osaaminen, lähtökohtana asiakkaan saama paras ja räätälöidyin palvelukokonaisuus. Erikoistuminen ryhmän sisällä jättää yritykselle resursseja keskittyä juuri omaan ydinosamaiseensa, kuten tietyn vaiheen hallitseminen tuotteen tai palvelun tuotantoprosessin kokonaisuudessa.

Yhtiötetty projektiryhmä ja **kärkiyritysmalli** ovat formaalisuuden asteeltaan pelkkää projektiryhmää vahvempia. Yhtiötetty projektiryhmä voi olla tarkoituksenmukaista perustaa, jos asiakkaat kokevat hankalaksi asioida monen yrityksen kanssa. Yhtiöittäminen antaa toimittajalle yhden osoitteen ja nimen.

Kärkiyritysmallissa hierarkiat korostuvat. Toiminta perustuu vahvan kärkiyrityksen nimen tai osaamisen pohjalle. Muut ryhmän yritykset ovat alihankkijatyypisessä suhteessa veturiin. Usein projektipartnerit hyväksyvät tämän aseman, koska ne hyötyvät veturin markkina-asemasta, asiakaskunnasta ja osaamisesta. Toimittaessa kärkiyrityksen alla on esimerkiksi valmistuksen osakokonaisuuksien kustannuksia mahdollista pudottaa ja tämä hyöty jakautuessaan oikeuden mukaisesti palvelee kaikkia projektiryhmän jäseniä.

Toimiminen menestyksekkäästi projektiryhmässä edellyttää, että osallistuvat yritykset ovat osaamiseltaan kyllin erilaisia, jotta täydellinen työjako

olisi mahdollista. Lisäksi käytettävissä olevien resurssien tulisi olla yhteen sovitettavissa. Toiminta niin ikään ei kannata vapaamatkustajia ja jokaisen yrityksen tulee tuottaa lisäarvoa tuotanto- tai palveluprosessiin (Vesalainen, 1996, s. 33).

Yhteisyrityksen perustamisen tavoite on uuden liiketoiminnan luominen ja yleensä osakeyhtiön perustaminen ja toimeenpano (Varamäki, Pihkala, Järvenpää, Vesalainen 2004 sekä Vesalainen 1996). Yhteisyrityksen perustavat yritykset eli osakkaat panostavat osaamisresursseja sekä taloudellisia resursseja aiempia malleja enemmän toimintaan ja sen kehittämiseen.

Hatfield ja Pearce II (1994) tutkivat miten yritysten erilaiset tavoitteet vaikuttivat siihen miten yhteisyritys menestyy. Heidän käyttämänsä faktori-analyysi jaotteli tutkimukseen osallistuneiden yritysten tavoitteet viiteen ryhmään. Tiedon siirron parantaminen ja markkinointivoiman kasvattaminen olivat yritysten mielestä tärkeimmät tavoitteet. Muina tavoitteina olivat taloudellinen menestys, tehokkuus ja rahoitusrakenteen parantaminen.

Verkostojohtamisen ulottuvuuden mukaan yhteisyrityksen toiminta on formaalisin, koska omistussuhteiden määrittelyt vaativat normaalit yhtiöjärjestelyt. Yhteisymmärrys saavutetaan neuvottelemalla (Vesalainen 1996).

Tavoite yhteisyrityksellä on kokonaan uuden liiketoiminnan luominen. Hyötyjä voivat olla:

- toiminnan lopputuloksena syntyvä uusi, innovatiivinen liiketoimintakonsepti, tuote tai palvelu,
- yhdistämällä perustajayritysten resurssit voidaan luoda tai kehittää sellaista, johon niillä yksin ei olisi ollut mahdollisuuksia sekä
- yritysten markkinakontaktien yhdistäminen ja käyttäminen.

Toiminnan kehittyessä strategisesti mallien formaalisuus ja sidoksellisuus voimistuvat. Varamäki et al. (2004) toteavat, että **yhteisyksikkö** on heidän tutkimistaan viidestä mallista kaikkein muodollisin ja sidoksiltaan tiukin. Yhteistyön perustavat yritykset muodostavat itselleen uuden ulko-kuoren ja nimen, jonka nimissä liiketoimintaa harjoitetaan.

Yhteisyksikön perustavat yritykset eivät lakkaa olemasta vaikkakin oman yrityksen nimeä ei juuri enää käytetä, vaan toiminta tapahtuu yhteisyksikön sateenvarjon alla ja uuden nimen alla.

Mitä enemmän ja mitä tavoite- ja tuloshakuisempaa yhteistyö verkostossa on, sitä enemmän siitä löytyy muodollisia rakenteita ja sen kautta myös sitoutumista toimintaan. Riskejä jaetaan yhdessä mutta myös säävutettavan hyödyn määrä on suurempi. Tässä verkostoitumisen kehityksen vaiheessa voidaan jo puhua **strategisesta kumppanuudesta**. Kumppanuus ei kuitenkaan ole verkostotoiminnan tärkein päämäärä, vaan toiminnan tarkoituksenmukaisuus (Vesalainen, 2002, s. 201).

Verkostosuhteiden määrä ja laatu määrittelevät sen, onko yritys organisoitunut markkinaehtoisesti, integroitunut vertikaalisesti vai verkostotalouden periaatteiden mukaan toimiva yritys (Vesalainen, 2002, s. 11).

2.1.3 Menestyksekkään yhteistyön elementit

Yritysyhteistyön toimintaedellytyksistä tärkeimpiä on ryhmän jäsenten välinen dynamiikka ja henkilösuhteiden toimivuus: henkilökemiat ja henkilöiden roolien oikeudenmukainen muodostuminen. Niemistön kirjassa *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot* (1998) on esitelty Tucmanin nelivaiheinen malli ryhmän elinkaaresta. Vaiheita ovat ryhmän muodostusvaihe, kuohuntavaihe, yhdenmukaisuusvaihe ja hyvin toimivan ryhmän vaihe. Niin ikään Vesalainen (1996) käy läpi Robbinsin (1994) samankaltaisen ryhmän kehitysprosessin: muodostusvaihe (forming), myrskyvaihe

(storming), normienmuodostusvaihe (norming) ja toimintavaihe (performing). Robbinsin malliin on viimeiseksi vaiheeksi lisätty hajaantumisvaihe (adjourning), joka vaatii oman huomionsa, varsinkin, jos yhteistyötä halutaan edelleen tulevaisuudessa harjoittaa. Yritysyhteistyöryhmän toiminta on harvoin tarkoitettu ikuisiksi.

Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on tutkimuksissa usein pidetty sitä, että yhteistyöhön osallistuvat yritykset saavuttavat konkreettista hyötyä yhteistyöstä. Kun yhteistyö perustuu erikoistumiseen ja toisiaan täydentävään osaamiseen hyötyvät yritykset enemmän kuin esimerkiksi kilpailijoista koostuvat yhteistyöryhmät (Vesalainen ja Murto-Koivisto 1994).

Yhteistyökumppaneiden valinta on myös tärkeä onnistumisen kriteeri. Yhteistyöhankkeiden perustaminen tulee tehdä huolella ja harkiten (Harrigan 1988; Bronder ja Pritzi 1992). Oikeiden henkilöiden löytäminen verkoston toimijoiksi on tärkeää. Harmaakorpi (2004) puhuu väitöskirjassaan dynaamisista kyvykkyyksistä, jotka yhdistyessään saavat aikaan sellaisen verkoston, joka sopeutuu nopeasti ja joustavasti yhä nopeasyklisemmän globaalin talouden vaatimuksiin.

Yritysten verkostoitumiskyky on merkityksellinen tekijä kun halutaan verkostoitumisesta pitempiaikaista kuin vain perustamisen innon ylläpitämä aika. Pienen palveluja tuottavan yrityksen ensimmäinen kynnykskysymys on, onko se aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeesta (Ruohomäki et al. 2003).

Jotta yritys voi aidosti hyötyä verkostosta, tulee sen kyetä kuvittelemaan toiminnalleen uudet rajat eli nähdä oma ja muiden verkoston yritysten toiminta uusien, yleensä väljempien raamien sisällä toimivaksi. Yrityksen tulee rajata asiakkaan tarve ja toimia sen asettamien päämäärien mukaan ja unohtaa esimerkiksi toimialojen väliset rajat (Clancy, Krieg ja

Hartley 2006). Yrityksen ollessa mukana projektiyhteistyössä tulee rajat vetää projektin ympärille eikä pitäytyä vain oman organisaation rajojen sisällä (Huemer et al. 2004).

Verkostoitumiskykyä voidaan tutkia myös 1) käytännön näkökulmasta eli miten menestyksekkäästi yritys suoriutuu liiketoimintojen tuottamisessa, 2) strategisesta näkökulmasta eli mitä strategioita se valitsee kasvun ja kehittymisen poluille ja millaisen elinkaaren yritys omaa sekä 3) resursien, osaamisen ja osaamispääoman johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta (Mäkelin ja Vepsäläinen, 1995).

2.2 PALVELULIIKETOIMINNAN KONSEPTOINTI

Uutta liiketoimintaa luotaessa voidaan menestyksen elementtejä arvioiden eri liiketoimintamallien kautta. Morris et al. (2005, s. 729 - 731) ovat kuvanneet yrittäjän liiketoimintamallin, joka koostuu kolmesta eri päätöksentekotasolla tehtävistä luokittelusta: 1) perusta, 2) soveltuvuus ja 3) säännöt. Nämä kolme tasoa kuvaavat liiketoiminnan eri vaiheiden johtamiseen liittyviä tarkoituksia. Perustasolla tulee miettiä liiketoiminnan yleisiä lainalaisuuksia ja niiden toteutumista. Perustason kysymyksiä uuden liiketoiminnan onnistumisen mahdollisuuksille ovat: arvon tuottaminen, kenelle arvoa tuotetaan (kuka on asiakas), mitkä ovat yrityksen ulkopuolella sijaitsevat arvoa tuottavat lähteet, miten yritys asemoi itsensä markkinaan, miten liiketoiminta on kannattavaa ja millaiset ovat yrittäjän omat tavoitteet ja kunnianhimo.

Sovellustasolla mallin kautta mietitään markkinastrategiaa, tuotteen tai palvelun erityispiirteitä ja räätälöintiä niin, että se on asiakkaalle uniikkisen markkinassa. Kolmannella eli sääntöjen tasolla määritellään toiminnan tulosta kuvaavia tavoitteita ja raja-arvoja, kuten paljonko tulee tuotannon kasvun olla vuodessa tai paljonko markkinaosuutta on otettava uudesta kohdemaasta.

Liiketoimintamallin tulee uudistua ja kehittyä jatkuvasti. Sen tulee muuttua muuttuvan ajan ja paikan vaatimusten mukaan. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset saattavat aiheuttaa muutostarpeita kaikille liiketoimintamallin tasoille. Mallia tulee soveltaa muutosten vaatimalla tavalla (Morris et al. 2005, s. 732).

Morrisin mukaan malli rohkaisee yrittäjää muun muassa konseptoimaan liiketoimintansa strategiset ulkoiset yhteydet ja linkit huomioiden sekä

etsimään kumppaneita, jotka täydentävät yrittäjän omaa ydinosaamista tai tuotetta niin, että yritys erottuu markkinoilla.

Tutkimuksen sekä taustalla olleen kehittämisprojektin toimenpiteiden ja tiedonkeruun tavoitteina oli työstää toimijoiden yhteistyössä muuallekin kuin Päijät-Hämeen alueelle monistettava toimintamalli pk-yritysten työhyvinvoinnin ylläpitämisen tueksi ja työhyvinvoinnin liiketoiminnan kehittämiseksi. Verkoston perustusalustaksi oli tunnistettava oikeat kehittämispotentiaalit yritykset ja henkilöt niin asiakasyritysten, työterveysyksiköiden ja hyvinvointiyrittäjien joukosta. Tämän synnytetyn yhteistyön pohjalta voidaan alkaa kehittämään niiden omaa liiketoimintaa ja liiketoiminnan kasvun edellytyksiä tukevaa uutta liiketoimintaa.

Hamel (2001) kirjoittaa kirjassaan Vallankumouksen kärjessä, että

”Vallankumouksen aikakaudella ei yksinkertaisesti ole mitään tapaa pysyä innovointikäyrän huipulla, elleivät asiakkaat ole mukana myötäkehittäjinä. Mitä suurempi tällaisten kehittäjien määrä on, sitä nopeammin ongelmat ja parantamismahdollisuudet löytyvät.”

Uuden liiketoiminnan konseptoinnissa on siis otettava asiakas mukaan kun uusia tuotteita tai palveluita kehitetään. Hamelin esimerkkinä on idealab!, jossa esimerkiksi testataan cd-levyjä verkosta ostavien asiakkaiden reaktioita muutamien myyntiväittämien avulla. Ne väittämät jotka toimivat valitaan markkinointiin. Myyntiväittämien asettaminen suoraan kuluttajien testattavaksi tuo välittömän palautteen. Tuotekehitys on ulkoistettu. Kun tuotekehitystiimi on suurempi yrityksen ulkopuolella kuin sen sisällä, on yrityksen innovointipyörän vauhti riittävän kova (Hamel, s. 303 – 305).

Kun kyseessä ovat pienet palveluntuottajayritykset, ovat myös tuotekehityspanokset pieniä, monessa tapauksessa jopa olemattomia. Johdan-

nossa esitetty Matching Service –toimintamalli voi toimia tarpeen kokojen roolissa tuoden pienen yrityksen ulottuville ulkoisen tuotekehitystii-
min ja sen välittömän palautteen palvelunlaadusta sekä toiveet palvelun
muodoista. Tämän palautteen perusteella olisi mahdollista tuottaa palve-
luja juuri tarpeeseen joko itsenäisesti tai tarpeen vaatimusten niin vaati-
essa yritysryhmän kautta.

Verkostojen tulee syntyä luonnollisesti ja kaikille sen toimijoille hyötyä
tarjoten, jotta verkosto säilyttää elinvoimaisuutensa. Tärkeitä verkoston
toiminnalle ovat verkoston veturit. Yritysvetoisina verkostot toimivat pa-
remmin kuin ulkopuolisen verkostonkutojan vetämänä, koska yrityksellä
on aidossa ja luonnollisessa verkostossa sen omalle toiminnalle lisäarvoa
tuottavia kumppaneita ympärillään. Verkostonkutojan rooli voi silti olla
myös vahva. Siinäkin tapauksessa verkoston on oltava luonnollisesti
syntynyt.

Yrityksen tulee etsiä aktiivisesti ympäriltään arvoverkkoja ja heikkoja
linkkejä eli yhteyksiä, jotka eivät ole yrityksen normaalissa toiminnassa
itsestään selviä yhteyksiä. Niiden kautta yritys voi löytää yllättäviäkin
uusia liiketoiminnan tehostamisen tai kehittämisen mahdollisuuksia. Se
miten kukin arvoverkon jäsen hyötyy omassa toiminnassaan, on oleellis-
ta, jotta voidaan arvoverkkojen kautta synnyttää uusia palvelukonsepte-
ja. Kun yritys löytää oikeat toimijat ja oikeat polkuriippuvuudet turvataan
myös ansainta – jokainen verkostossa toimiva hyötyy myös taloudelli-
sesti.

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

3.1 *Tapaustutkimus*

Yinin mukaan tapaustutkimus on kokonaisvaltainen tutkimusstrategia, joka sisältää joukon erilaisia menetelmiä tarkasteltavan tapauksen analysoimiseksi. Tapaustutkimuksen menetelmät voivat olla niin laadullisia (kvalitatiivisia) kuin myös määrällisiä (kvantitatiivisia) (Yin 2003, s. 14). Se ei ole yksittäinen tutkimusmenetelmä, vaan se tarkoittaa erityistä lähestymistapaa jonkin asian tutkimiseen.

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan ilmiötä niiden todellisessa toimintaympäristössä (Yin 2003, s. 13). Tapaustutkimuksessa vastataan sellaisiin kysymyksiin kuten: kuka, missä, miten ja miksi (Yin 2003, s. 5). Tutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai tietoa pienestä joukosta, joka on ilmeisessä suhteessa toisiinsa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2002, s. 123). Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoja monipuolisesti ja moni eri tavoin. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä syvällisesti.

Yin (2003, s. 3 - 5) jakaa tapaustutkimukset kolmeen tyyppiin: selittävään, kuvailevaan sekä tutkivaan tapaustutkimukseen. Selittävä tapaustutkimus pyrkii kertomaan syys-seuraussuhteiden avulla, miten ja miksi kaikki on tapahtunut, kun taas kuvaileva tutkimus pyrkii ilmiön kuvaamiseen sen kontekstissa. Tutkivan tapaustutkimuksen tarkoituksena on määrittää myöhempien tutkimusten väitteitä ja hypoteeseja.

Kuten edellä jo viitattiin, tapaustutkimukset voivat pohjautua yksittäiseen tai useampaan tapaukseen (Yin 2003, s. 39). Yksittäisen tapauksen tutkimiseen on Yin määrittänyt viisi erilaista perustetta. Yksi peruste voi olla

se, että tapaus voi edustaa kriittistä tapausta tietyn teorian testaamiseen. Toiseksi yksittäinen tapaus voi olla ainutkertaisuutensa vuoksi tutkimuksen kohteena. Perusteena voi olla myös se, että tapaus edustaa tyypillistä tapausta monissa erilaisissa konteksteissa. Muita perusteita yksittäisen tapauksen valinnalle ovat tapauksen paljastavuus tai pitkittäisyys. Kun tutkijalla on mahdollisuus tutkia ja analysoida ilmiötä, joka on ollut siihen asti vaikeasti tutkittava, on perusteena tapauksen paljastavuus. Tapauksen pitkittäisyydellä tarkoitetaan taas sitä, että yhtä tapausta halutaan tutkia useampana eri ajankohtana (Yin 2003, s. 40 - 42).

Useamman tapauksen tapaustutkimuksessa (Yin 2003, s. 46 - 48) tutkimus on useimmiten aikaa vievempää ja kalliimpaa. Tutkimuksen kohteet on valittava huolella. Tapausten tulee antaa tutkijalle useita samankaltaisia tuloksia tai samaa ilmiötä tutkittaessa useita erityyppisiä vastauksia, jotka ovat verrattavissa, koska tapauksen kohteet ovat samankaltaisia. Tutkittavia ilmiöitä voi olla yksi tai useampi.

Tämän tutkimuksen kontekstin muodostaa työhyvinvointiin liittyvät tarpeet tietyn alueen pk-yrityksissä. Kyseessä on yksittäinen tapaustutkimus johon on sisäänrakennettuna useita analysoitavia yksiköitä. Tästä tutkimuksesta Yin käyttää nimitystä embedded case study design (Yin, 2003, s. 42 -43). Yksiköitä edustavat alueen haastatteluihin valitut pk-yritykset.

Yksittäisen tapaustutkimuksen, johon sisältyy useita analysoitavia kohteita, käyttö asettaa tutkijalle myös haasteita. Kun tutkimus ja analyysi kohdistuvat yksittäisesti mielenkiintoisiin kohteisiin, palatessa laajempaan kontekstiin kohteissa havaitut löydökset voivat olla vaikeita yleistää tutkimuksellisesti.

Yksittäisessä tapaustutkimuksessa voi olla osa-analyysejä jotka mahdollistavat monimuotoisemman tutkimusasetelman rakentamisen. Nämä osa-

analyysit usein lisäävät mahdollisuuksia analyysin laajentamiseen (Yin, 2003, s, 45 – 46).

Tutkimuksen haastattelut kohdistuvat yritysjoukkoon. Joukkoa yhdistää yhteinen työterveyshuolto. Yritykset ovat pääosin teollisuuden alan tuotannollisia pk-yrityksiä. Tehty tutkimus on toisaalta kuvaileva ja toisaalta tutkiva usean tapauksen tapaustutkimus. Tutkimuksessa pyritään kuvailemaan yhden tietyn alueen yritysten tilannetta ja tarvetta hyvinvointipalvelujen suhteen. Tavoitteena on myös ideoida uusia palveluja ja palveluntuotantotapoja, josta johtuen tutkimusta voidaan kuvata tutkivaksi tapaustutkimukseksi.

3.2 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

3.2.1 Teemahaastattelut ja niiden toteutus

Tutkimusmenetelmänä haastattelu sopii joustavuutensa ja vapaamuotoisuutensa puolesta moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmänä on useimmiten haastattelu. Se on hyvä vaihtoehto esimerkiksi silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu tai jopa tuntematon alue tai kun halutaan sijoittaa haettu tulos laajempaan kontekstiin. Haastattelu on keskustelunomaista vuorovaikutusta, jolla tähdätään informaation keräämiseen ja halutaan syventää saatavia vastauksia. Se on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa (Hirsjärvi et al., 2002, s. 192 - 193).

Hirsjärven (2002, s. 194 - 196) mukaan tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen lajiin: lomakehaastatteluun, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelulaji. Siinä kysymysten muotoilu, esittämisjärjestys sekä vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat. Strukturoimaton haastattelu, tunnetaan myös nimellä avoin haastattelu tai syvähaastattelu. Se on vastakohta lomakehaastattelulle. Se on enemmänkin keskustelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä, vaan vastaajat saavat vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa etukäteen määritellyt ovat vain teema ja aihealueet. Käsiteltäviksi aiottujen aiheiden järjestys ja laajuus voi olla erilainen, riippuen haastateltavasta kohteesta (Eskola ja Suoranta 1996, s. 65).

Tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Aihepiirit, teema-alueet ovat olleet tiedossa, mutta menetelmästä puuttui tarkoituksella kuitenkin strukturoidulle haas-

tattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi, 2002, s. 195). Teemahaastattelussa haastattelija ei laadi valmiita kysymyksiä, vaan teema-aiheluettelon, joka toimii haastattelijan tukena, jotta halutut asiat saadaan käytyä läpi. Kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola ja Suoranta 1996, s. 65) Teemat ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuvat.

Teemahaastattelujen tueksi tässä tutkimuksessa on käytetty havainnointia, jota on tehty tutkimuksen taustalla olevan hankkeen puitteissa järjestetyissä innovointi-iltapäivässä ja kahdessa workshopissa. Tapahtumien kyseessä ollessa on tutkimus ollut osallistuvaa havainnointia. Sillä tarkoitetaan aineiston keruutapaa, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Tutkija voi olla useassa roolissa tutkittavassa yksikössä, joko osallistuvana, pelkästään ulkopuolisena havainnoijana tai rooli voi olla edellisten sekoitus (Eskola, 1996, s. 76 – 79). Tutkijan tulee olla havainnointitilanteessa mahdollisimman neutraali ja vuorovaikutuksen on tapahduttava tutkittavien ehdoilla niin hyvin kuin se on mahdollista. Tutkijan on kuitenkin useimmissa tapauksilla miltei mahdoton olla täysin neutraali. Haastattelu- ja havainnointitilanteet ovat vuorovaikutustilanteita. Kun tutkija on hyväksytty joukkoon, on havainnointi neutraalimpaa tehdä. Havainnointitilanne voi edetä joko tiukan edeltä laaditun rungon mukaan tai edetä tilanteen mukaan, jolloin tutkija antaa tutkimustilanteen ohjata havaintojaan. Havainnoinnin etu on, että sen avulla voidaan päästä tutkittavien yhteisöjen luonnolliseen toimintaympäristöön ja saadaan välitöntä ja suoraa tietoa organisaatioiden ja henkilöiden toiminnasta (Hirsjärvi et al., 2002, s. 200).

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus keskittyi tarvehaastattelujen lisäksi selvittämään haastattelu- ja workshoppeihin työterveyshuoltojen ja palvelu-

tuottajien kiinnostusta yhteistyöhön sekä verkostoitumiseen sekä sitä, miten ne näkevät voivansa panostaa uuden liiketoiminnan luomiseen.

Workshopit olivat innovaatiosesiomiennetelmää mukailien toteutettuja työpajoja mutta myös tiedottavia foorumeita. Palveluntuottajajoukosta valittiin kehittämistyöhön kiinnostusta osoittavia henkilöedustajia ja työterveyshuoltojen edustajat koottiin alueen yhdistys-, osuuskuntaomisteisista sekä yritysten omista työterveysyksiköistä. Valitut edustajat koottiin keskustelemaan asiantuntija vetoisesti yhteistyöstä ja uuden liiketoiminnan kehittämisestä verkostoitumista hyväksi käyttäen.

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa yritysten johdon kokemuksen kautta työpaikan työhyvinvoinnista, työnantajan panostuksista työhyvinvoinnin ylläpitoon sekä toiveista työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä keräämään ajatuksia ja ideoita siitä, miten hyvinvointia edistäviä palveluja tulisi tuottaa, jotta niitä erityisesti tarvitsevat niitä käyttäisivät. Tavoitteena oli lisäksi kartoittaa yritysten palveluntarvetta tällä hetkellä. Teemat laadittiin oletetun tarpeen tyydyttämiseksi luodun toimintamallin ja siitä syntyneiden tutkimuskysymysten sekä käytettävissä olevan nykytilan oletettaman mukaan. Yritysten nykytilasta oli saatu käsitys paikallisen, yrityksiä yhdistävän työterveyshuollon edustajien kautta.

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan toimittu aivan puhtaasti teemahaastattelulle ominaisin tavoin. Haastattelurunko koostui teemoista, mutta myös niihin liittyvistä kysymyksistä (Liite 1). Kysymykset toimivat apuna sekä haastattelijalle. Tutkimustyöhön johtanut työhyvinvoinnin edistämiprojekti oli useamman ihmisen toteuttama hanke, joten haastatteluja teki tutkijan lisäksi myös toinen henkilö. Näitä toisen henkilön haastatteluja ei ole nauhoitettu, joten ne toimivat tutkimuksen sekundääriaineistona. Näistä haastatteluista on tutkija koonnut muistiinpanot toisen haastattelijan suullisen referoinnin mukaan. Ennalta laadittujen kysymysten

nähtiin tässä tapauksessa toimivan hyvin. Haastatteluissa ei noudatettu orjallisesti kysymyspatteristoa, vaan teemahaastatteluille ominainen vapaus salli vaihtelun haastattelutilanteissa. Kysymyksiä ja teema-alueita käytiin läpi eri järjestyksissä ja eri syvyydellä riippuen haastateltavasta, hänen organisaatiostaan ja työkuvastaan. Haastatteluissa kysyttiin myös muita kuin ennalta määriteltyjä kysymyksiä.

Haastateltaviksi valittiin yritysten työhyvinvoinnista vastaavia henkilöitä. Useimmissa tapauksissa henkilö oli myös yrityksen päättävässä asemassa oleva henkilö. Mukailen Hirsjärveä (2002, s.), haastattelujen tarkoituksena oli tilastollisten yleistysten sijaan pyrkiä ymmärtämään yrityksen työhyvinvointiin liittyvää toimintaa tai sen puuttumista sekä tarkoitusta syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta tilanteesta ja etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tilanteen parantamiseksi.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdenkymmenen Orimattilalaisen yrityksen edustajaa. Haastatteluista nauhoitettiin kymmenen, toiset kymmenen haastattelua on tehty ilman nauhoitusta, mutta tiedot keräten samalle lomakkeelle, kuin mitä nauhoitetuissa haastatteluissa on käytetty. Tätä aineistoa voidaan pitää tuloksia tukevana sekundääriaineistona. Haastattelut olivat pääosin yksilöhaastatteluja, joissain tapauksissa oli johdon mukana haastattelussa yrityksen henkilöstöpäällikkö tai työhyvinvoinnista vastaava henkilö. Haastattelut toteutettiin syyskuun 2006 – tammikuun 2007 välisenä aikana.

Haastatellut yritykset on esitetty seuraavissa taulukossa 1 ja 2. Yritykset on luokiteltu toimialan, henkilömäärän ja keski-ikänsä mukaan. Lisäksi taulukossa 1. on mainittu onko yritystä käsitelty palvelun vai teollisuuden alan edustajana johtopäätöksiä tehtäessä..

Taulukko 1. Nauhoitetut haastattelut.

Yritys	Toimiala	Henkilö- määrä	Ikä- jakauma	Palvelu / Teollisuus
1.	Pankkitoiminta	5	yli 40	Palvelu
2.	Metalliteollisuus	70	45	Teollisuus
3.	Elektroniikka ja sähköteollisuus	12	15 - 60	Teollisuus
4.	Kauppa	16	25 - 50	Palvelu
5.	Pankkitoiminta	25	47	Palvelu
6.	Kynttilöiden valmistus ja myynti	15	20 – 55	Palvelu
7.	Elementit - kylmä- ja pakastinhuo- neet - kalankäsittelyjärjestelmät	70	50	Teollisuus
8.	Metallialan huolto, korjaus	12	35 – 40	Teollisuus
9.	Kalusteteollisuus	60	43	Teollisuus
10.	Kuljetinjärjestelmien suunnittelu, valmistus ja markkinointi	30	35	Teollisuus
		Yhteensä 315		

Taulukko 2. Haastatellut yritykset, ei nauhoitettu

Yritys	Toimiala	Henkilö- määrä	Ikä- jakauma	Palvelu / Teollisuus
11.	Tekstiiliteollisuus	270	46	Teollisuus
12.	Muovituoteteollisuus	100	40	Teollisuus
13.	Sanomalehti-toiminta	11	50	Palvelu
14.	Ilmanvaihtojärjestelmät	20	40	Teollisuus
15.	Murskaimien ja hakkureiden maahantuonti ja huolto	80	alle 40	Teollisuus
16.	Konepajatoiminta	35	36 - 40	Teollisuus
17.	Robottijärjestelmät, keräilyva- rastoautomaatit	80	alle 40	Teollisuus
18.	Hoitokotipalvelut	20	20 - 50	Palvelu
19.	Vakuutuspalvelut	20	yli 40	Palvelu
20.	Kauppa	40	20 – 50	Palvelu
		676		

Haastateltavista teollisuudenalan tuotannollisia tai teollisuuden alaa palvelevia yrityksiä oli kaksitoista ja palvelualanyrityksiä kahdeksan. Kukin haastattelu kesti puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Nauhoitettu aineisto purettiin litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla nauhoitukset. Nauhoitettuja haastatteluita on 16,5 tunnin ajan ja litteroitua tekstiä 60 sivua.

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi lähes sanasta sanaan teemaan liittyvien kysymysten osalta.

Taulukko 3. Aineiston kuvaus

Haastattelut	10 kpl	nauhoitettu	n. 16,5 tuntia, n. 60 sivua
II Haastattelut	10 kpl	lomake	n. 20 sivua
Havainnoinnit	Henkilömäärä		
- Innosessio	35		
- Workshopit 2 kpl	20 + 22		

Lisäksi projektin yhteydessä järjestettyjen innovointitapahtuman sekä workshopien tulokset ja muistiot toimivat analysoinnin lisäinformaationa ja tukena niiltä osin kuin on tarpeen.

Yritysten yhteistä näkökulmaa haettiin tammikuussa 2007 järjestetyssä innovointi-iltapäivässä. Hyvinvointipalveluita tuottavien yritysten mielipiteitä yrityksiltä kartoitettuun tarpeeseen ja Matching Service –toimintamallin toimivuuteen saatiin kahdessa yritysten edustajille, työterveyshuolloille ja palvelutuottajille järjestetyssä workshopissa syksyn 2007 aikana. Innovointi-iltapäivän ja workshopien tulokset, niistä tehdyt havainnot ja muistiot ja ryhmätöiden tulokset tukevat tätä tutkimusta, kun uusia palvelutuotantotapoja on ideoitu. Tapahtumissa on tutkija toiminut osallistuvan havainnoijan roolissa. Palveluliiketoiminnan kehityssuuntia ja muun muassa ikääntyvän työntekijän tarpeita arvioitiin tutkimushaastattelujen lisäksi käyttämällä saatavilla olevaa valmista aineistoa. Tutkimusta valmisteleva aineisto koostui muun muassa Työterveyslaitoksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksista sekä aiheeseen liittyvistä artikkeleista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekemiseen tarvittavan analysoitavan aineiston määrä on tutkimuskohtainen. Vastauksia tarvitaan niin monta kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Milloin aineisto sitten on tarpeeksi? Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on tarkastella ai-

neiston saturaatiota eli sen kylläntymistä. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tämä kuitenkin edellyttää, että tutkija on selvillä siitä, mitä aineistostaan hakee (Eskola ja Suoranta 1996, s. 34 – 35) Tässä tutkimuksessa tehtiin kaksikymmentä haastattelua, joista toimialasta huolimatta alkoi jo muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen toistua yritysten samanlaiset tilanteet työhyvinvointiin panostamisen ja tarpeiden suhteen.

3.2.2 Haastattelujen analysointimenetelmät

Haastattelujen analysointi tapahtui laadullisin menetelmin teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa aineistosta nostetaan esiin piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealla haastateltavalla. Teemoittelun avulla aineisto ryhmitellään ja luokitellaan, jonka jälkeen aineisto jälleen yhdistetään. Luokittelu luo pohjan haastatteluaineiston myöhemmälle tulkinnalle ja toimii analyysin välivaiheena ennen uudelleen yhdistelyä. Yhdistely tarkoittaa sitä, että pyritään löytämään luokkien esiintymisen välille joitakin samankaltaisuutta (Hirsjärvi et al., 2002, s. 208 - 209).

Karkeasti luokiteltuna analyysitavat ovat selittämään pyrkivä tapa ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Analyysia seuraa tulkinta, jossa edetään takaisin kokonaisuuteen, ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. Siinä tutkija pyrkii luomaan kokonaiskuvan ja esittämään tutkittavan ilmiön uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi et al. 2002, s. 210).

Tutkimuksessa selvitettiin asiakasyritysten tarvehaastattelujen lisäksi uuden liiketoiminnan luomisen pohjaksi olemassa olevia työterveyshuoltojen ja palveluntuottajien verkostoja ja niiden toiminnan luonnetta. Tämä tehtiin kokoamalla yhteisiin workshoppeihin hyvinvoinnin palveluntuottajia,

asiakasyrityksiä ja työterveyshuoltoja. Tulosten pohjalta tuleekin avata ja tiivistää keskustelua uuden liiketoiminnan käynnistämisestä.

Yrityshaastattelussa haastateltiin Orimattilan alueen pk-yrityksiä, jotka olivat pääsääntöisesti Orimattilan Työterveys ry:n asiakasyrityksiä, mutta osa myös toisen yksityisen työterveyshuollon asiakkaita. Haastattelussa käytiin läpi yrityksen työterveyteen, työhyvinvointiin ja ilmapiiriin sekä henkilöstön ikääntymiseen ja palveluntarjontaan liittyviä asioita ja tarpeita sekä esiteltiin ajatus työhyvinvoinnin edistämisen uudesta Matching Service -toimintamallista.

Haastattelussa kahdeksi selkeäksi isoksi yhdistäväksi teemaksi nousivat työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin edistäjänä pk-yrityksissä ja sekalaisen palvelun tarjonnan selkiyttäminen.

Yritysten tarpeet havaittiin hyvin yhteneviksi. Aineistosta ei voi vetää varsinaisia tilastollisia johtopäätöksiä. Eniten eroja syntyi haastateltavien välille kun vertailtiin yrityksen toimialaa ja sijaintia. Näiden kriteerien mukaan haastatteluaineisto jakaantui niin, että palvelu- ja kaupanalan yrityksiä oli kahdeksan ja teollisuudenalan yrityksiä kaksitoista. Keskustan tuntumassa sijaitsi kymmenen yritystä ja keskustan ulkopuolella kymmenen yritystä.

Taulukko 4. Yritysten toimiala ja sijainti

	Toimipaikan sijainti keskustan välittömässä läheisyydessä	Keskustan ulkopuoli- nen sijainti	
Palvelut, kauppa	6	2	8
Teollisuus, teollisuutta palveleva toiminta	4	8	12
Yrityksiä yhteensä	10	10	20

Yrityksen koko suhteessa työhyvinvointiin liittyviin panostuksiin yrityksessä ei ollut niin vaikuttava kuin olisi alussa olevan informaation perusteella voinut olettaa. Panostusten määrä oli riippuvainen työhyvinvoinnista vastaavan henkilön omasta innokkuudesta ja siitä, miten tärkeänä yrityksen esimiesasemassa olevat itse pitivät liikuntaa jaksamisen mahdollistajana.

Tutkimuksen ymmärtämiseen pyrkivä empiirinen analyysi esitetään seuraavassa luvussa 6.

4 EMPIIRINEN ANALYYSI

Keskustassa sijaitsevien, keskustan ulkopuolella sijaitsevien sekä palvelun ja kaupanalan sekä teollisuuden alan yritysten työhyvinvointin ylläpitoon ja edistämiseen liittyvät tarpeet olivat samankaltaisia, mutta johtuen erityisesti yrityksen sijainnista ja toimialasta, on tarpeiden tyydyttämiseen liittyviin ratkaisuihin luotava erityyppisiä palveluntuotantotapoja.

Haastatteluista nousivat teemoiksi

1. tarpeet, palveluntarjonta tai sen puute,
2. palvelun laatu ja oikea-aikaisuus ja
3. työterveyshuollon rooli palvelutuottajana tai mahdollistajana sekä ennalta suunniteltujen teemojen ulkopuolelta
4. asenteet.

Seuraavassa on analysoitu aineistoa yllä mainittujen teemojen mukaan sekä puretaan erityisesti työterveyshuoltoon ja hyvinvointipalveluja tuottaviin yrityksiin kohdistuvia kehittämisajatuksia.

4.1 Työhyvinvointiin liittyvät tarpeet yrityksissä

Sijainti ja varsinkin tuotannollisten teollisuusyritysten sijainti keskustan alueen ulkopuolella aiheutti sen, että työhyvinvoinnin palveluista ei juurikaan saatu tietoa ja tarjouksia yrityksiin, ellei yritys palvelua itse ollut kysynyt. Henkilöstön hyvinvointiin panostamisen tärkeydestä oli tullut näihinkin yrityksiin tietoa yrittäjäjärjestöjen kautta ja jonkin verran työterveyshuollon kautta. Mutta varsinaisista alueellisista palveluista ei tietoa ole saavuttanut päätöksiä tekeviä henkilöitä.

"Ei ole tarjouksia tullut. Ei kukaan varmaan tiedä, että ollaan edes olemassa. Täällä korven perällä. Täällä (Orimattilassa) ehkä tiedetään, mutta ei Lahessa."

Teollisuudenalan yritys 7

"En tiedä, tarjoukset tulee varmaan toimitusjohtajalle. Tarjosivatko ne vai kyselikö hän itse? Ruuhkaa ei ole ollut"

Teollisuudenalan yritys 2

"Ei yhtään mitään tarjottu ole."

Teollisuudenalan yritys 16

Teollisuutta palvelevien yritysten oma aktiivisuus ottaa palveluista ja tarjonnasta selvää vaikuttaa suuresti yrityksille tulevaan tarjontaan. Yritykset, jotka panostavat jo ennestään paljon henkilöstön hyvinvointiin osaavat kysyä ja vaatia palveluita. Nämä yritykset kokivat, että tarjontaa on, mutta tarjonnan laatu epäilyttää.

"Juu, tarjoajia on paljon ja vaihtoehtoja on paljon, mut tarjonnan taso ei kaikilta osin ole ihan kunnossa. Joku hieroja on ihan huippu, mutta toisella kertaa voi olla surkea yritys hieroa. Joku laatutakuu pitäis noilla tommosilla olla."

Teollisuudenalan yritys 14

"Henkilöstöä on vaikea saada mukaan. Kun joku tapahtuma tai tempaus on ja siihen saa väkeä houkuteltua mukaan niin on tosi tärkeää se onnistuminen. Ja usein ne (liikkumaan aktivoivat tapahtumat) ei onnistu. Niiden (prosessien) uudistaminen on tarpeen, jotta ihmiset oikeasti motivoituisi."

Teollisuudenalan yritys 11

Eryityisesti nämä yritykset toivoivat ratkaisuja palvelun laadun kehittämiseen ja seurantaan, jotta hyvinvointiin laitettut panokset myös maksaisivat itsensä varmasti takaisin ja työntekijät motivoituisivat aidosti oman hyvinvoinnin ylläpitoon.

Panostukset henkilöstön työhyvinvointiin olivat selvästi korkeammat palvelun ja kaupanalan naisvaltaisimmilla yrityksillä kuin useimmilla teollisuutta palvelevilla miesvaltaisilla yrityksillä. Palvelu- ja kaupanalan yritykset toimivat usein oman kattoryhmänsä ohjeistamana. Pankeille, vakuutusyhtiöille ja kaupoille tulee oman ryhmän tai liiton kautta kattavasti informaatiota, ohjeistuksia ja myös mahdollisuuksia osallistua ja järjestää erilaisia ryhmien sisäisiä työkyvyn ylläpitoon liittyviä hankkeita. Esimerkiksi pankki- ja kaupparyhmien alaisilla organisaatioilla on säännönmukaisesti hyvin kirjatut strategiat ja politiikat niin henkilöstön työkyvyn ylläpitoon, osaamisen kehittämiseen ja ikääntymiseen liittyen.

”(Työhyvinvointi ja ikääntyminen henkilöstöstrategiassa) On huolehdittu vuosikaudet. Laatutyötä on tehty, joten on kirjattu ylös ja se sisältää strategia ikääntymisestä ja henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisestä.

Ja X-liitto huolehtii ja paimentaa, että tehdään. Kiitettävän aktiivinen liitto! On ollut vapaa-ajantapahtumia, retkiä, kuntosali- ja uimahalliliput. Käytöstä vaan on yllättävän vähäinen. Itse en ole lainkaan liikunnallinen ihminen. Tarjontaa on tarpeeksi myös kansalaisopistot ja sanomalehdet täynnä. Itse löytää helposti, ei kaivata erikseen tarjontaa lisää.”

Kaupanalan yritys 4

Strategiat eivät aina kaikilta osin tosin toteudu. Esimerkiksi toimipaikka-kohtaisia strategioita ei ole laadittu. Toimipaikat ovat pieniä, joten niihin on muotoutunut omanlaisensa, sen johtajalle ominaisimmat tavat toimia.

Syrjässä sijaitsevat yritykset eivät palvelutarjouksia saaneet sijaintinsa, yrityksen tuntemattomuuden vuoksi ja sen vuoksi, että ovat miesvaltaisia. Tarjotut palvelut esimerkiksi työterveyshuollon kautta eivät ajallisesti useinkaan palvelleet teollisuudenalan yrityksiä. Vuorotyö ja muut työaikarajoitteet ovat palvelutuottajille haasteellisia. Tuotannolliset yritykset eivät voi joustaa työajoista, vaan linjojen on oltava käynnissä kokoajan. Tämän vuoksi esimerkiksi koko henkilöstölle suunnatut virkistys- tai liikuntapäivät ovat käytännössä mahdottomia toteuttaa.

4.1.1 Henkiseen hyvinvointiin liittyvät tarpeet

Liikunnan puutteen ei nähty olevan palvelun ja kaupanalan yritysten henkilöstön hyvinvoinnin kannalta oleellinen seikka. Alat ovat naisvaltaisia ja naiset pitävät paremmin huolta fyysisestä hyvinvoinnistaan. Sen sijaan henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvät palvelutarpeet nousivat esiin näissä yrityksissä. Yhteistä näille yrityksille oli se, että toimialat ovat olleet pitkään muutoksen alla ja se, että asiakaspalvelussa työskenteleviltä vaaditaan jatkuvasti enemmän niin sosiaalisesti ja tietoteknisesti.

”Se mikä henkisesti kuormittaa, niin on tämä perushokema, että pysyvää on vain jatkuva muutos. Se tällä alalla toimii aika hyvin. Laitteet vaihtuvat, softaa tulee, lait muuttuu, yhteistyövaatimukset kasvavat. Kaikki on nykyään henkilökohtaista myytityötä. 70-luvulla palkatuille muutos on ollut valtavan suuri, kontrasti on suuri.

Henkinen ja fyysinen puoli on siihen nähden aika hyvässä kunnossa. Sitten on tämä psyykkinen puoli, et meilläkin on ihmisiä mediaanin veran jotka ottaa jotain onnellisuusnappeja, siis mielialalääkkeitä. Mitää väärinkäyttöä ei ole siis ollut. Mut jotain henkilökohtaista työnohjausta tai tiimitasolle olisi hyvä olla.”

Palvelu- ja kaupanalan yritys 5

Palvelun ja kaupanalan yritykset olivat erityisen kiinnostuneita työnohjauksesta ja eri terapian muodoista fyysiseen liikkumiseen kannustamisen sijaan.

”Fyysinen puoli ei meitä kaada, jos meidät joku kaataa niin henkinen. Tarve projektille olisi henkisen hyvinvoinnin edistäminen. Fyysistä ei voi eikä saa tuputtaa. Henkistä ei meidän kulttuuri tue, eikä tunnusta sen puutetta. Pitää olla yhteyksiä puhua ja purkaa tunteita.”

Palvelun ja kaupanalan yritys 6

Henkisen hyvinvoinnin palveluihin ja varsinkin niiden käyttöön on paljon paineita, mutta niihin liittyy myös paljon ennakkoluuloja. Henkisen hyvinvoinnin palvelujen työyhteisöissä tulisi olla saatavilla, esimerkiksi työterveyshuollon kautta, mutta palvelujen käytön tulisi olla anonyymiä ja huomaamatonta. Kukaan ei halua profiloitua ja joutua huomatuksi palvelun käyttäjänä.

Vaikka henkisen hyvinvoinnin palvelut ja niiden saatavuus kiinnostivat erityisesti palvelun ja kaupanalan yritysten henkilöitä, oli myös teollisuudenalan yrityksillä viriävää kiinnostusta näitä palveluja kohtaan. Monissa teollisuudenalan yrityksissä on työssä melko kapean sosiaalisen verkoston omaavia miehiä, joille ei löydy tarvittaessa puhukumppania. Murheet käydään läpi omalla tavalla ja puretaan yleisimmin alkoholiin. Yritykset näkivät, että työhyvinvoinnin toimenpiteitä pitäisi suunnata enemmän työilmapiirin parantamiseen. Ilmapiirin laatu seuraa usein työtilannetta. Kiireessä ei muista työntekijöistä ehditä ja jakseta välittää. Tilauksia odotellessa tilannetta kärjistävät mahdolliset uhat lomautuksista tai jopa työn loppumisesta.

4.1.2 Liikuttamispalvelujen tarve

Yritykset kokivat tarvitsevansa toimenpiteitä ja resursseja tarvitaan henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Varsinkin yrityksissä, joiden henkilömäärät ovat kymmenen ja kolmenkymmenen henkilön välillä, on selkeä tarve resurssille, joka auttaa suunnittelemaan, toteuttamaan ja seuraamaan henkilöstön työkykyä ylläpitävää toimintaa. Näissä yrityksissä on selkeästi tiedostettu työkykyä ylläpitävän toiminnan tarve ja sen toteuttamiseen on halua, mutta ei aikaa. Näille yrityksille oli myös tyypillistä, että työntekijöiden keski-ikä on yli 45 ikävuoden.

Yrityksissä halutaan panostaa etenkin sen henkilöstön osan liikuttamiseen, joka liikkuu vain satunnaisesti tai eivät ollenkaan. Liikuntaohjelmien toivottiin olevan pitkäkestoisia ja räätälöityjä erilaisille henkilöryhmille. Liikuntamahdollisuuksia toivottaisiin tarjolle enemmän, jotta jokaiselle halukkaalle löytyisi oma sopiva laji. Tämä on mahdotonta toteuttaa pienissä alle kahdenkymmenen henkilön yrityksissä, joten yritysten toive onkin, että kootaan useista yrityksistä harrasteryhmiä, jolloin harrastajamassaa on enemmän, ja eri harrastusmahdollisuuksia pystytään järjestämään enemmän. Liikuntaohjelmien toteutukselle toivottiin myös valvontaa ja ohjausta sekä tavoitteiden seuranta. Tavoitteita haluttiin seurattavan myös taloudellisen panoksen suhteen.

Yhdeksi ongelmaksi nousut, jo edellä mainittu tiedon puute palvelujen tarjonnasta vaivasi erityisesti pieniä, syrjässä sijaitsevia teollisia yrityksiä. Liikunta- ja muita hyvinvointipalveluja ei juuri tarjota. Isompien liikuntapalvelukeskusten toiminnot olivat tuttuja ja niitä haluttaisiin käyttää, mutta pienen yrityksen budjettiin palvelut ovat usein liian kalliita.

Hyvinvoinnin palveluja tulisi kehittää kysynnän mukaan kokonaisvaltaisimmiksi palvelupaketeiksi. Tarve pk-yrityksasiakkaiden keskuudessa liikuntapalvelujen osalta on suuntautunut nimenomaan kokonaisvaltais-

ten liikuttamis- ja hyvinvointiohjelmien suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Henkilöstölle ei enää haluta tarjota yksittäisiä vuotuisia tempauksia, vaan kuten yrityksen muussakin toiminnassa pyritään henkilöstön hyvinvoinnissa tuloksellisiin prosesseihin.

”Firman mies naapurista on ehdotellut jotain yhteistyötä liikkumisen suhteen. Se (liikunnan järjestäminen) ei ole meidän bisnestä vaan olisi ihaanaa, että joku muu tarjoaisi tämän palvelun ja suunnittelisi sen pitkällä tähtäimellä. Ei olisi näitä yksittäisiä tempauksia.”

Teollisuudenalan yritys 10

Muutamilla haastatelluista yrityksistä on järjestetty paljonkin toimintaa fyysisen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi. Monet tarjoavat liikuntaseteleitä, maksettuja pelivuoroja ja edullisia uimahallilippuja. Tarjottuja etuja käyttävät kuitenkin vain harvat ja yleensä ne jotka muutenkin liikkuvat ja pitävät huolta kunnostaan. Muutamia yrityksiä, jotka ovat panostaneet paljon liikunnan ja hyvinvoinnin tukemiseen, ovat sen lopettamassa, koska työntekijöiden asenteet ovat negatiivisia työhyvinvointitoimintoja kohtaan ja ne koetaan holhoamiseksi.

”Ikävää on, kun yritetään pitää porukasta huolta, niin on aina se yksi kuspipää, joka pilaa homman. Ydinajatus on se, että niiden hyvien työntekijöiden työssäolosuhteita tulee ylläpitää ja mahdollistaa, eikä niin että se on mahdollisuus luikureille. Suomalainen työntekijä ei kajoa kaverinsa touhuihin. Vaikutus olisi moninkertainen, jos kaveri puuttuisi asiaan ja sanoisi epäkohdasta.”

Teollisuudenalan yritys 9

Ilman uudistumista ja veturia harrastaminen hiipuu nopeasti. Ilmaisia-kaan etuja ei enää käytetä hyväksi. Moni yritys onkin lopettamassa esimerkiksi liikuntasetelikäytännön. Veturin olisi hyvä olla yrityksen sisältä, jolloin esimerkin voima voisi kannustaa muitakin liikkumaan.

Ongelmana pk-yrityksissä koettu palvelujen epätasainen laatu on konkretisoitunut muun muassa siinä, että samalla nimikkeellä saadaan eritasoista ja erilaista palvelua kuin mitä aiemmin on tilattu. Palvelujen hajanaisuus on myös ongelma, palvelun löytää, jos osaa ja viitsii etsiä. Tarjonnan kokonaiskuvaa on mahdotonta hahmottaa.

Orimattilalaisten pk-yritysten kanssa käydyissä keskusteluissa kävi myös ilmi, että henkisen hyvinvoinnin palveluilla, etenkin keskusteluyhteyksillä on kasvava tilaus.

Toimintamallilta yritykset odottivat aktiivista ja puhuttelevaa otetta tiedottamiseen liikunnan ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin puolesta. Lisäksi henkilön omaa vastuuta hyvinvoinnista tulee korostaa.

4.1.3 Asenteet

Haastattelujen edetessä alkoi yhä useammin esiintyä teema, joka ei haastattelurunkoa laadittaessa ja esilukemistoon perehtyessä noussut merkittävästi esiin. Monen yrityksen edustaja, huolimatta toimialasta, sijainnista tai koosta, nosti esiin huolen tämän päivän nuorien työntekijöiden asenteesta työn tekemistä ja työn arvostusta kohtaan sekä asenteista työnantajaa ja toista työntekijää kohtaan. Ristiriidan aiheuttaa sekin, että työnantaja haluaa pitää osaavat työntekijänsä työssä pitkään, mutta nuorempien työntekijöiden suhde vanhempiin on hyvin epäkunnioittava, jolloin ikääntyvät tuntevat velvollisuudekseen poistua työelämästä.

”Suurenluokan kysymys on kun puhutaan viisvitosista. Ihmeteltiin, miksi ne kaikki pyrkii pois työelämästä. Ei ollut mikäänlaista sairautta tai muuta sellaista, silti tultiin kysymään, et pääsis varhaiseläkkeelle. Kävi ilmi, että nuoremmat kävivät päivittäin sanomassa vuorotellen, että etkös voisi jo lähteä. Kuitenkin sitten syyllistetään työnantajia, ettei yli viiskymppistä kunnioiteta.”

Teollisuudenalan yritys 9

Yritysten kanssa keskusteltaessa henkisen hyvinvoinnin tilasta ja työilmapiiriin kohdistuvista seurannoista yrityksessä, nuorten teollisuuden alalle tulevien työntekijöiden asenne työn tekemiseen hämmästytti haastateltuja yritysten edustajia eniten. Ellei yritys ollut nimekäs tai toimiala muodikas tai ”seksikäs” koettiin nuorten työntekijöiden asenne välinpitämättömänä ja miltei vihaisena johtajia tai esimiehiä kohtaan.

”Ei ole helppoa saada työntekijöitä. Tuntuu, että nuorisoa ei kiinnosta tehdä tehdastyötä.”

Teollisuudenalan yritys 2

”... nuorien työmotivaatio on muuttunut selvästi ja alaspäin. Sitoutuminen työhön on paljon toisarvoisempaa, mitä se on vanhemmilla tekijöillä ollut koskaan. Nykyään aina on joukossa sellainen, joka ei ole motivoitunut ja pilaa ilmapiirin. Pitäs saada työterveyden kautta noille ihmisille sisäistettyä, ettei se ole pelkkää viihtymistä ja olemista tämä elämä.”

Teollisuudenalan yritys 3

Yritysten mielestä positiivista asennekasvatusta tulisi sisällyttää jo ammatillisen koulutuksen yhteyteen. Nuorien työntekijöiden ymmärrystä toimenkuvan vaatimista vastuista ja velvollisuuksista työpaikoilla tulisi teollisuudenalan yritysten mielestä lisätä. Työntekoa ei arvosteta. Syitä omaan viihtymättömyyteen tai osaamisen puuttumisen etsitään ympäriltä tai yhteiskunnasta.

”Liukastuminen pihallakin on aina talonmiehen syy.”

Teollisuudenalan yritys 3

Monet pienemmän kokoluokan yritykset, sekä teollisuuden- että palvelualan yritykset kokivat, että niillä ei ole tarvittavaa osaamista henkilöstöjohtamiseen tai strategiseen johtamiseen yleensä.

”Pk-yritysten johtajissa on vähän henkilöstöjohtajia tai johtajakoulun käyneitä, silti ollaan luotu työpaikkoja, hyvinvointia, palveluja. Se puute on se, että meiltä puuttuu resurssit henkilöstöjohtamistaitoihin. Firmat pyörii henkilön ympärillä, että meillä toimitaan näin.”

Teollisuudenalan ja kaupanalan yritys 6

4.2 Palvelutuottajien tarjonnan kehittäminen

Edellä käsiteltiin työhyvinvointiin liittyviä tarpeita Orimattilaisten pk-yritysten keskuudessa. Asiakasyritysten tarpeista on saatu hyvä kuva. Palveluntarpeet ovat vaativia, koska niiden tulisi soveltua yritysten toiminnan luonteeseen suhteessa jo olemassa olevaan työhyvinvointitoimintaan, käytössä oleviin toimintatapoihin, sijaintiin, työaikoihin, henkilöstöpolitiikkaan, yrityskulttuuriin ja ilmapiiriin.

”Joskus kuulee, että kattelen näitä työkavereita jo kaheksan tuntia päivässä, en halua nähdä niitä enää vapaa-ajalla. Olisi hyvä että siellä (liikuntaharrastuksissa) olisi muitakin kuin oman firman tyyppejä.”

Teollisuudenalan yritys 2

Palvelujen kehittämiseksi ja laadun takaamiseksi on koettu tarvittavan eri ikäryhmien fyysisen sekä psyykkisen toimintakyvyn ja toimintaympäristöjen analysointia ja uusia työkaluja ja toimintatapoja toimintakyvyn ylläpitoon.

Palveluyritysten vastauksia yritysten esittämään tarpeeseen haettiin ja saatiin tutkimuksen taustalla olevan työhyvinvoinnin edistämishankkeen aikana järjestetyissä workshoppeissa. Kahden workshopin osallistujat

olivat palveluntuottajayrityksiä, työterveyshuoltojen edustajia sekä pk-yritysten edustajia.

Tilaisuuksien tavoitteena oli miettiä muun muassa case-harjoitusten avulla uusia palveluntuotantotapoja. Toinen tavoite oli yhdessä miettiä yrityksissä käynnistettävien hyvinvointiprosessien tavoitteita erityisesti palvelutuottajien ja yritysten yhteisestä näkökulmasta. Näiden näkökulmien toivottiin lisäksi antavan suunta työhyvinvointiin liittyvälle jatko-hankkeelle, jota syksyn 2007 aikana valmisteltiin.

Case-harjoituksissa osallistujat miettivät yhdessä työhyvinvoinnin ongelmia, joihin etsittiin ja kehitettiin uusia palvelutapoja. Ongelmat koottiin tehdyistä yrityshaastatteluista eli ongelmat olivat yritysten arkipäivää.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu toisen workshopin aikana tehdyn case-harjoituksen tehtävänanto ja ratkaisut.

Taulukko 5: Palveluntuottajien tarjonnan kehityscaset, workshop 2

Ryhmä 1: Case Möttösen Metalli <ul style="list-style-type: none"> - 12 henkilöä työllistävä yritys - Sukupuolijakauma 11 miestä, 1 nainen - Kahta lukuun ottamatta työntekijät ovat yli 50-vuotiaita - Ongelmat: ylipaino, monella riski sairastua metaboliseen oireyhtymään, alkoholi-ongelmat, ilmapiiri ok, johtaja työskentelee itsekin "sorvin" ääressä, työtapaturmien riski suuri, osaamisen katoaminen ennalta eläköitymisen myötä, kiire - Ei aktiivista yhteyden pitoa työterveyteen, käynnit satunnaisia - Haasteet: vuorotyö, syrjäinen sijainti, erilaiset mieltymykset harrastuksissa 	Ryhmä 2: Case Joutomaa <ul style="list-style-type: none"> - Alueella työssä 420 henkilöä, yrityksiä 35 - Keski-ikä 40, miehiä 280, naisia 140 - Työntekijät pääosin tuotannollista työtä tekeviä, toimihenkilöitä reilu sata - Ongelmat: verenpaine, ylipaino, tyypin 2-diabetesriski, alkoholi-ongelmat, tuki- ja liikuntaelin sairaudet aiheuttavat sairaspotilaaloja, ilmapiiri muutamassa yrityksessä erittäin huono, johtamisongelmat vaivaavat muutamaa yritystä, useimmissa yrityksissä ei järjestettyä ruokailumahdollisuutta, makkara maistuu ja sekin epäsäännöllisesti - Haasteet: vuorotyö, syrjäinen sijainti, erilaiset mieltymykset harrastuksissa (jumbppaa, jalkapalloa), työelämän hektisyys, ei aikaa liikunnalle, vaikka olisi halua - Muutamalla yrityksellä käytävissä liikuntatilaa, ongelmana vajaakäyttö, käytössä liikuntaseteleitä ja ilmaisia uimalippuja mutta niitä ei käytetä
Ratkaisut: Möttönen <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">MÖTTÖSEN METALLI</p> <p style="text-align: center;">YHTEYS JOUTOON</p> <p style="text-align: center;">KYSYTÄÄN TYÖNTEKIJÖILTÄ MITÄ HALUTAAN?</p> <p style="text-align: center;">OMA HYVINVOINTI Esim. 3kk</p> <p style="text-align: center;">SEURANTA Esih. URK-KÄVELYTESI YKSILÖLLISYYS POSITIIViset KORSHUKSET</p> <p style="text-align: center;">YHTEYSHENKILÖ, JOUNAN VOI OLLA YHTEYDESSÄ JA JOKA ON YHTEYDESSÄ</p> </div>	Ratkaisut: Joutomaa <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">JOUTOMAA</p> <p style="text-align: center;">JAKO KAHTAEN</p> <p style="text-align: center;">työterveys- huolto työntekijä</p> <p style="text-align: center;">yhteinen psykologi</p> <p style="text-align: center;">1-2 yhteistä koordinaattoria sosiaalibudjetti 5vuoden koulutustoiminta tutuksi tuleminen → tempaus</p> <p style="text-align: center;">Joukkis Matti Nykänen</p> <p style="text-align: center;">MITTAMIT</p> <ul style="list-style-type: none"> → nett-ilmoitustauk → yritysten väliset kilpailut <ul style="list-style-type: none"> - painonpudotus - elämäntapa nosto → pehmeä muutos → äitiön kokkeisuus → teemalliset projektit </div>

Case Möttösen Metalli kuvasi tyypillisen teollisen ja tuotannollisen miesvaltaisen alihankkijayrityksen tilannetta. Yrityksen kannalta haastavin ongelma on ammattitaitoisen työväen siirtyminen ennenaikaiselle eläkkeelle jolloin yritykseen saattaa syntyä toiminnan jatkumisen kannalta hallitsematon osaamisaukko, ellei siirtymään ole varauduttu ajoissa.

Joutomaa kuvaa myös tyypillistä tilannetta, jossa teollisuusalueet ovat usein keskusta-alueiden ulkopuolella. Alueilla on useita kymmeniä pieniä yrityksiä ja muutamia isompia teollisuushalleja. Alue voisi olla hedelmällinen alusta esimerkiksi liikuntapalvelujen tarjoajille.

Molempien ryhmien ratkaisussa keskeiseksi kehittämisen kohteiksi nousivat johdon sitouttaminen, mittareiden käyttöönotto hyvinvointipanostusten seurantaan tuloksessa sekä yhteyshenkilön kontaktit ja verkostoitumiskyky. Huolimatta kohderyhmästä ratkaisut olivat osin samankaltaiset mutta erojakin löytyi.

Möttöselle suunnatussa ratkaisussa johdon sitouttaminen koko yrityksen työntekijäjoukolle suunnattuun hyvinvointikampanjaan nousi hyvin tärkeäksi. Työntekijöiden henkilökohtainen motivointi ja henkilökohtainen seuranta ja hyvinvointiprosessin tavoitteellisuus nostettiin myös esiin, koska casessa oli tärkeää saada koko henkilökunta sitoutumaan kampanjaan.

Joutomaan casessa organisaattorin rooli nousi tärkeäksi, koska tavoiteltavana oli useita yrityksiä. Suuresta käyttäjämässasta johtuen myös motivointi ja sparraus sekä eri kohderyhmien segmentointi nähtiin tärkeäksi. Motivaattoreiksi ja innostajiksi haluttiin saada erilaisiin kampanjoihin mukaan julkisuuden henkilöitä esimerkiksi televisioitaviin eri kilpailuihin ja mainoksiin.

Palvelutarjonta oli monipuolisempaa ja mahdollisuudet erilaisiin tempauksiin nähtiin toimivina innostajina erilaisten harrasteiden pariin. Jouto-

maalle tarjottiin myös henkisen hyvinvoinnin ja kulttuuriharrastusten palveluita yritysten yhteisesti käytettäväksi.

4.2.1 Yhteiset tavoitteet palvelutarjonnan kehittämiseksi

Tilaisuuksissa avattiin keskustelua yhteisen näkemyksen löytämiseksi sille, miten palvelutarjontaa ja erityisesti uusia palvelun tuotantotapoja kehitetään tarpeen näköiseksi ja tarvetta vastaavaksi erityisesti yritysten näkökulmasta.

Pienryhmäpohdintoja hyväksikäyttäen nousi päätavoitteeksi juuri tarpeen ja tarjonnan yhdistäminen. Pk-yritysten ja hyvinvointipalveluja tuottavien tahojen yhdistäminen ja sitä kautta useiden työhyvinvoinnin edistämisprosessien käynnistäminen yrityksissä. Kehittämisen alakohteiksi nostettiin seuraavia asioita:

- verkostojen muodostaminen, käynnistäminen, sitouttaminen ja elossa pitäminen
- keskusteluyhteydet alueen työhyvinvointia edistäviin projekteihin (kuten: Hyve, Ikihyvä Päijät-Häme, Liikunnan Megamaakunta)
- muilla alueilla toteutettujen hyvien käytäntöjen kokeileminen Päijät-Hämeessä, esim. ”LEVIN Matkailu” –tyyppinen palvelukeskus Päijät-Hämeeseen
- jatkotoimista huolehtiminen: toimivat pilotit monistetaan jatkoon: levitys- ja toteutussuunnitelmat kuntoon
- hajallaan olevat palvelut kootaan (esim. terveyshuolto, oman kunnon vuositarkastus, ravinto, tulosseuranta...)
- tiedottaminen hyvinvointiprosesseista yrityksen johdolle
- mittarien kehittäminen, olemassa olevista mittaristoista sopivien käyttöön ottaminen
- työntekijöiden sitouttamiskeinojen kokeilu
- yhteistyömallien uudet kokeilut

Workshopeissa todettiin, että luontevinta yhteistyötä syntyy vain kun saman tavoitteen hyväksi työtä tekevät ihmiset keskustelevat säännöllisesti ja tälle keskustelulle järjestetään mahdollisuuksia ja paikkoja.

Workshopin osallistujat keskustelivat myös toimintamalleista, joiden avulla edellä mainittuihin tavoitteisiin voidaan pyrkiä

1. Informaatio- ja innovaatiofoorumi työterveystoimijoiden, yritysten ja palvelutuottajien välille

Yritysten ja palvelutuottajien yhdistämiseen päästään verkostoitumista edistävällä toiminnalla, kuten järjestämällä hankkeen kohderyhmälle koordinoitusti säännöllisiä, yhteisiä workshopeja, joissa kokoontuvat palvelutuottajat, yritysten edustajat ja työterveyden edustajat. Näin lisätään eri osapuolien ymmärrystä myös tarpeesta ja tarjonnasta ja sen laadusta.

2. Tuotteistus- ja konseptointiprosessien toteuttaminen palveluyrityksissä

Alueen hyvinvointiyrittäjyyttä tukevia hankkeita ja rahoitusta hyväksikäyttäen kehitetään uusia tapoja tuottaa työhyvinvointipalveluja yrityksissä. Keskeistä on hyvinvointipalveluntuottajien verkoston yhteistyö, jotta pk-yritysten tarpeet voidaan kattavasti huomioida. Pääpaino on kuitenkin yksittäisten yritysten palvelujen tuotteistamisessa, jotta yksittäisen yrityksen kilpailukyky kasvaisi.

3. Yhteismitallisten mittaristojen kehittäminen

Palvelujen hyödyt on pystyttävä näyttämään toteen yhteismitallisesti, jotta ennaltaehkäiseviin työhyvinvointitoimiin panostamisen nähdään edistävän yritysten kilpailukykyä. On tärkeää etsiä pk-

yrittäjien tarpeeseen sovellettavat mittarit ja testata niitä yrityksissä toteutettavien hyvinvointiprosessien aikana.

4. Hyvät käytäntöjen ja sovellusten levittäminen

Lanseerataan yritysten, palveluntuottajien ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa yhdessä Päijät-Hämeen työhyvinvointimalli ja siihen liittyvät monistamiskelpoiset pilotit valtakunnallisesti. Pilotoitavat toimenpiteet dokumentoidaan ja kootaan edelleen hyviksi käytännöiksi alueen hyvinvointiyritysten käyttöön.

Tilaisuus antoi hyviä edellytyksiä yhteistyö kehittymiselle edelleen. Eri-tyyppisen tärkeäksi nähtiin, se, että työhyvinvoinnin workshopien kaltaisia tilaisuuksia tulee järjestää edelleen jotta palvelut voivat uudistua ja tieto tarpeesta saavuttaa tarjoajat.

4.2.2 Työterveyshuollon rooli palvelutarjonnan kehittämisessä

Verkostoitumisen mallien ja tapojen huomattiin olevan hyvin löyhiä ja satunnaisia työterveyshuoltojen, asiakasyritysten ja palveluntuottajien välillä. Työnantajien omien tai yhteisten työterveysasemien välisiä suhteita ei ole, muutamien satunnaisia henkilöihin sidottuja kontakteja lukuun ottamatta, mutta niiden välisen yhteistyön kehittämisestä asemat ovat olleet kiinnostuneita muun muassa kilpailukyvyyn ja elinvoimansa säilyttämisen vuoksi. Myös työterveysyksiköiden asiakasyritysten edustajat olivat halukkaita tukemaan työterveysyksiköiden yhteistyötä, esimerkiksi yhteisten tapahtumien hoitajien ja lääkäreiden varamiesjärjestelyjen, yhteisösten ja yhteisen koulutuksen mahdollistamiseksi.

Havainnointiaineiston yhtenä osana oli työterveyshuoltojen edustajien yhteisten kokousten seuranta. Nämä tapaamiset valmisteltiin niin ikään haastatteluaineistosta koottujen pk-yritysten tarpeiden perusteella.

Kokousten päätavoite oli saavuttaa työterveyshuoltojen yhteinen näkemys sille, mikä on työterveyshuollon rooli ennalta ehkäisyyn liittyvien työhyvinvointipalvelujen tarjonnan ja asiakastarpeen välimaastossa. Mukana oli seitsemän eri työterveyshuoltoyksikön edustajia.

Useat yhdistys- ja osuuskuntapohjaiset työterveyshuollot sekä yritysten omat työterveyshuollot ovat halukkaita suuntaamaan toimintaansa enemmän ennaltaehkäisyyn suuntaan kuin akuuttiin sairaanhoitoon, mutta pienten yksikköjen resurssit tulevat nopeasti vastaan. Muun muassa tämän vuoksi yksiköt ovat kiinnostuneita yhteistyöstä toistensa kanssa, jotta perustyössä voitaisiin saavuttaa skaalaetuja ja resursseja voitaisiin tällöin suunnata uudelleen.

Muita yksityiskohtaisempia tavoitteita oli luoda yhteinen käsitys yhteistyön tarpeesta ja nostaa lisäksi esiin konkreettisia tavoitteita sille miten työterveyshuolto parantaisi palveluaan ja miten sen tulisi verkottua toistensa sekä muiden hyvinvointipalvelujen tuottajien kanssa, jotta asiakasyritykset voisivat paremmin. Aluksi käytiin läpi yksikkökohtainen nykytilanne ja niitä asioita, joihin yhteistyötä ja yhteistoimintaa haluttaisiin kukin yksikön edustajan mielestä suunnata.

Yhteisiksi kehittämistavoitteiksi nostettiin:

1. yhteisen rintaman luominen, konkreettisten puitesopimusten laatiminen (kustannussäästöt, esim. yhteisostot)
2. hyvän, terveen työterveyshuollon häviämisen estäminen ja
3. liiketoiminnallisen yhteistyön ja toimintatapojen löytäminen.

Yhteistyöltä toivottiin todellisen vastarinnan rakentamista valtakunnallisia työterveystaloja vastaan. Toimintoja joita yhteistyössä tulisi rakentaa ja testata voivat olla muun muassa:

- tuurauspalvelu, vapaiden osapäiväisten resurssien hyötykäyttö
- ostopooli (röntgenit, laboratoriokokeet, kilpailuttaminen)
- hoitajalla tai lääkärillä käynnit riippumatta työssäkäyntialueesta
- yhteiset keinot liikkumisen aktivointiin, panostus erityisesti riskiryhmiin
- työterveysien kehitysryhmä, joka kokoontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa
- yhteiskoulutus (esim. alueen julkisten organisaatioiden kehittämishankkeiden tarjoamat mahdollisuudet, kuten Hyve-hankkeen elintapaohjauskoulutus)
- lääkäriosaamisenvaihto erikoistapauksissa
- imagon nostaminen: korostettava kilpailukykyä, nopeutta, läheisyyttä, ennaltaehkäisyä jne.
- yhteismarkkinointi ja vastavoiman rakentaminen kansallisessa kilpailussa

Keskusteluissa nousi esiin myös se, että työnantajien tietoisuutta tulisi lisätä siitä, mitä työterveyshuolto sisältää ja mitä tulee tietää ja vaatia työterveyspalveluilta. Esimerkiksi työntekijän tulisi selvittää loukkaantumistapauksissa se onko työntekijä sairaaloman sijaan sijoitettavissa toisiin tehtäviin tai voiko työntekijä tehdä työtä apuvälineen avustuksella. Moni työnantaja tekee työterveyshuollon kanssa sopimuksen vain lakisääteisyys edellyttämästä hoidosta, miettimättä niitä kustannussäästöjä, joita voisi syntyä, jos panostettaisiin ennakoivaan työterveyshuoltoon enemmän.

Yhteisten tapaamisten perusteella voidaan todeta, että työterveysyksiköiden työntekijät, lääkärit ja hoitohenkilökunta, ovat aidosti kiinnostuneita yritysten työntekijöiden hyvinvoinnista. Tahtotila kehittää toimintoja on

voimakas. Tiivis, toimijoille tuttu alue ja sitoutuneet toimijat antavat hyvän pohjan luottamuksen saavuttamiseen, jos verkostoa päästään yhteisestä sopimuksesta luomaan.

Toiminta hyvinvointipalveluja tarjoavien yritysten kanssa kiinnostaa työterveyshuoltoja ja niiden asiakasyrityksiä. Jotta voitaisiin panostaa tehokkaammin ennalta ehkäisevään toimintaan ja myös henkisen puolen hoitamiseen tulisi työterveyksien, yritysten ja liikuttajien toimia enemmän yhteistyössä. Realiteetti on muistettava kuitenkin työterveyshuoltoyksiköiden pienet resurssit, vaikka ne haluaisivat panostaa ennalta ehkäisyyn, eivät resurssit riitä kuin sairaanhoitoon. Tämän vuoksi yhteistyö palveluntuottajien kanssa nähdään tärkeänä niin työterveyshuoltojen kuin niiden asiakasyritystenkin kannalta. Haastattelussa kysyttäessä yrityksiltä työterveyshuollon roolista tulevaisuudessa saatiin muun muassa seuraavia uudenlaista yhteistyötä tukevia näkemyksiä:

”Lääkärit määräisivät vaan lenkkiä, liikuntareseptejä. Tietty tapaturmat tulee hoitaa. Niska- ja hartiasärkyiset tulisi ohjata kuntonyrkkeilyyn.”

Teollisuudenalan yritys 16

”Sairaanhoidosta valistukseen. Saisi useamminkin käydä kuin kerran vuodessa kertomassa terveydenhoidosta. Kerran tilattiin luento terveestä ruokavaliosta, mutta oli vähän uskottavuusongelma, kun luennoijana oli pullukka.

Kuntoilupalveluita ja muita käytettäisiin kun löytyisi useampi käyttäjä.”

Teollisuudenalan yritys 9

Jotta palvelu koettaisiin tarpeeksi laadukkaaksi ja sellaiseksi, että se on tuotettu yrityksen työntekijän parasta ajatellen, korostuu etenkin yrityksen oman työterveyshuollon rooli. Sen tulisi toimia aktiivisessa yhteistyössä hyvinvointipalveluntarjoajien kanssa. Esimerkiksi säännölliset käynnit työpaikoilla olisivat asiakasyrityksistä tärkeitä sekä se, että työ-

terveys toisi viikoittain tuoretta informaatiota perinteisesti ilmoitustauluille liikuntakerhoista, -vuoroista sekä muista hyvinvointiin liittyviä tapahtumista ja mahdollisuuksista. Työterveydet tiedottavat nykyisin yhä useammin sähköpostin välityksellä terveyden edistämiseen liittyvistä tapahtumista ja asioista, mutta tieto välittyy yleensä vain yhdelle henkilölle. Palveluntarjonnassa, informoinnissa ja motivoinnissa pk-yrityksille on huomioitava se, että edelleen monien teollisuusalan yritysten työntekijöillä ei ole käytössä työpaikalla tietokonetta ja internetyhteyksiä.

”Ennakoiva osuus (työterveyteen) mukaan. Hyllyntäyttö olis hyvä. Työterveydestä kävisi henkilö säännöllisesti laittamassa ilmoitustaululle mitä tapahtuu ja missä sekä henkilö huolehtii että taulu myös luetaan. Ei tuotannossa ole (tieto)koneita.”

Teollisuudenalan yritys 16

Yhtenä yhteisenä konkreettisena huolen aiheena työterveyksillä ja yrityksillä on niin kutsuttujen sohva- ja hiiriperunoiden saaminen liikkeelle. Eli kynnyksen liikkua tulee olla mahdollisimman alhainen. Valtaosa haastatelluista asiakasyrityksistä oli sitä mieltä, että liikunnan merkitys työssä jaksamiseen on suuri ja sen mitattavuus ja hyödyt ovat selkeästi nähtävissä kun seurataan sairauspoissaoloja ja niiden aiheuttamia kustannuksia yritykselle. Panostamisen kokonaisvaltaisempaan liikuttamiseen nähtiin maksavan itsensä takaisin. Yritykset eivät myöskään kuvittele, että niiden taloudellinen panostus työhyvinvointiin vähenisi, vaan yritysten johto on valmis jopa panostamaan nykyistä enemmän henkilöstön hyvinvointiin, koska ne näkevät sen panoksena kilpailukyvyn ylläpitoon. Edellytyksenä on kuitenkin se, että panosten hyöty voidaan osoittaa ja mitata selkeästi.

4.2.3 Työterveys yritysten yhdistäjänä

Asiakasyritykset haluavat lisätä yhteisöllisyyttä, esimerkiksi yhteistä liikuntaa tai tapahtumia muiden saman teollisuusalueen yritysten kanssa. Tavoitteena on tutustuminen toisiin yrityksiin ja niiden toimintaan sekä toisiin ihmisiin.

Yritysten välinen porukan sekoittaminen voisi olla hyvä, et kun tää on vähän sellainen suojatyöpaikka, että voisi olla hyvä, ja terveellistä käydä katsomassa tuolla, miten töitä tehdään

Palvelualan Yritys 5

Halu lisätä yhteisöllisyyttä antaa hyvän pohjan arvoverkon luonnolliselle rakentumiselle, jolle alustalle voi rakentua myös luontevaa tuloshakuista yhteistyötä yritysten välille.

Palvelutarjontaa on riittävästi ja niiden kirjo on laaja. Yrityksen henkilöstöhyvinvoinnin parantamisen avaimena voi olla sen käyttämä työterveyshuolto. Terveyshuollolla on jo valmiiksi voimakas arvolataus ja se koetaan automaattisesti luotettavaksi ja luontevaksi yrityksen työhyvinvoinnin ylläpitäjäksi. Sen palvelujen tulisi elääkseen kehittyä, mutta resurssit ovat pienet. Yksinkertaisimmillaan ne voisivat lisätä palvelun tasoaan, jos niillä olisi käytössään koottuna luokiteltu lista alueen hyvinvointipalveluista.

Työterveyshuollolle ja sen tuottamalle palvelulle asettavat haasteita myös kansallisten säännösten ja kehittämislinjojen muutokset. Valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätöksen työterveyshuollon kehittämislinjoista. Työterveys 2015 -strategian linjaukset työterveyshuollon kehittämisessä vuoteen 2015 ovat työelämän laadun parantaminen, terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen sekä kattavien ja laadukkaiden työterveyshuoltopalveluiden turvaaminen. Kehittämislinjat koskevat lain-

säädäntöä, työterveyden sisältöä, palvelujärjestelmää, rahoitus- ja korvausjärjestelmää, henkilöstövoimavaroja, työterveyshuollon etiikkaa, yhteistyötä, tiedonhallintajärjestelmiä, tutkimusta sekä kehittämistä ja seurantaa (Valtioneuvoston periaatepäätös 2004).

Työterveyshuoltoon kohdistuvat asiakasyritysten kautta nousevat tulevaisuuden haasteet edellyttävät työterveyshuoltojen uudistumista ja toimintojen kehittämistä. Hyvinvoinnin palvelurakenteen muutos on vähentänyt työpaikkojen omien sekä yhteisten pienten työterveysasemien määrää. Juuri työterveysasemien pieni koko on turvannut palvelujen tarjonnan alueellisesti ja lähellä työpaikkoja. Niin ikään työnantajat ja työterveyshuollot ovat valmiita panostamaan toimenpiteisiin, jotka tukevat työpaikkojen henkilöstön hyvinvointia muutoksessa ja jaksamisessa (Työ ja terveys Suomessa 2003).

Projektissa mukana ollut Orimattilan Työterveyshuolto, kuten muutkaan samalla voittoa tavoittelemattomalla toimintamallilla toimivat pienet yksityiset työterveydet, eivät yksin pysty kehittämään toimintaansa enemmän ennaltaehkäisevän työterveystoiminnan suuntaan, vaikka tarve ja halu niin ohjaisivat. Alueellisesti pienten työterveysyksiköiden voimien yhdistäminen voisi luoda pohjan yhteisten työhyvinvointipalvelujen kehittämiseksi. Yhteistyö lisäisi myös niiden elinvoimaa kamppailussa suurilla valtakunnallisilla työterveysasemia vastaan.

Jotta palvelulla olisi riittävästi potentiaalista asiakasmassaa, tulisi alueen yksityisten yhdistys- ja osuuskuntapohjaisten sekä yritysten omien työterveysyksiköiden yhteistyötä edistää ja kehittää. Niiden asiakasyritysten kautta saataisiin uuden palvelutoiminnalle osoitettua tarvetta. Yhteistyöverkosto voisi löytyä työterveysyksiköiden yhteistyön kautta.

Yritysten mukaan työterveyshuollon sekä hyvinvointi- ja liikuntapalvelujen toivottiin yhdistävän eri yritysten henkilöstöä ja auttavan löytämään niiden henkilöstölle yhteisiä harrastuksia, haasteita ja tavoitteita. Lisäksi

haluttiin liikuntaharrastusten ja kunto-ohjelmien olevan pitkäjänteistä, ohjattua ja seurannan alaista toimintaa. Jotta tähän päästään, tulee yhdistää monia palvelumuotoja ja muodostaa uusia palveluprosesseja. Kärkiyritys pystyy periaatteessa tarjoamaan kaiken, mutta alueellinen etäisyys hankaloittaa pitkäjänteisen toiminnan toteuttamista ja työntekijöiden henkilökohtaisten liikuntasuoritusten toteuttamista, seuranta ja valvontaa. Valvonnalla tarkoitan lähinnä muistuttamista osallistumisesta.

4.2.4 Hyvinvoinnin kärkiyritysten rooli verkostossa

Hyvinvoinnin toimialalla kärkiyritysten nimekkyys ja merkitys alueella on kuitenkin niin vahva, että jos niitä löytyy halukkuutta, niiden ympärille kannattaisi muodostaa uusia palveluprosesseja, joissa alueellinen toiminta ja kärkien osaaminen yhdistyvät.

Palveluntuottajien potentiaali, kyvykkyys ja halukkuus vastata näihin tarpeisiin tulee selvittää valitulta palveluntuottajajoukolta tarkemmin. Jotta palveluntuottajista saadaan laadullisesti tarpeeksi edustava joukko vastaamaan yritysten palveluntarpeisiin, tulisi lähestyä varsinkin liiketoiminnan kehittämistä kiinnostuksensa osoittaneita yrityksiä. Orimattilan alueella ei toimi yhtään kärkiyritystä. Läheisyydessä toimivat kärkiyritykset ovat yrityksille kuitenkin tuttuja ja niiden palveluja on käytetty sekä osaamista ja palvelutarjontaa on kiitetty.

Kärkiyritysten mukanaolo ja merkitys paikallisen palveluntuottajan toiminnassa on monelle yritykselle laadun tae. Kärkiyritysten ja paikallisten palveluntuottajien halukkuus tehdä yhteistyötä ja yhteisprojekteja alueen yritysten eli asiakkaiden eteen tulee selvittää ja jos mahdollista, heitä siihen myös kannustaa. Kärkiyrityksillä voi uskoa olevan jo valmiiksi halua verkostoitumiseen ja kyvykkyyttä ymmärtää kysynnän merkitys palvelujen tuotekehityksessä. Kärkiyritykseksi voi nousta palveluntuottajamassasta myös joku pienempi, mutta kasvupotentiaali yritys veturiksi.

Pienen yrityksen kasvupotentiaalista ja verkostoitumiskyvystä voidaan saada näkemys, kun kysytään, miten yritys markkinoi, kerääkö ja huomioiko se asiakaspalautetta, näkeekö se mahdolliseksi muuttaa toimintatapojaan tarpeen niin vaatiessa ja onko sillä jo olemassa yhteistyötä muiden yritysten kanssa? Kokeeko se kärkiyritykset kilpailijoiksi ja mitä mieltä se on mahdollisesta yhteistyöstä kärkiyritysten kanssa? Näitä kysymyksiä tulee käsitellä edelleen palvelutuottajien ja asiakasyritysten yhteisissä tapaamisissa.

4.3 Asiakkaan motivaation ja palvelutarjoajan motivaation kohtaaminen

Työterveyshuoltojen ja palvelutarjoajayritysten asiakasyritykset voidaan luokitella karkeasti neljään segmenttiin tarpeiden luonteen perusteella:

1. yritykset, jotka haluavat ulkoistaa hyvinvointiasiat liikuntaan liittyvien tarpeiden ja elämäntapahallinnan osalta,
2. kokonaisvaltaisten palvelujen käyttäjät, halukkaita myös panostamaan lisää henkilöstön hyvinvointiin ja haluavat lisäresurssin
3. tietoa ja muistutuksia liikuntamahdollisuuksista tarvitsevat yritykset, jotka tarjoavat henkilöstön omaehtoiseen hyvinvoinnin ylläpitoon työaika, tiloja ja kannustusta sekä
4. alueellista yhteisöllisyyttä ja verkostoimismahdollisuuksia hyvinvoinnin kautta hakevat yritykset.

Asiakasyritysten sitouttaminen hyvinvointipalvelujen säännöllisiksi käyttäjiksi ei esiselvitysten perusteella pitäisi olla hankalaa. Hyvinvoivan työntekijän arvo ymmärretään. Kriittistä voikin olla se, miten hyvin luottamus

muihin toimijoihin rakentuu ja onko sen rakentumiselle olemassa mahdollisia esteitä ja pystytäänkö luomaan pysyvää liiketoimintaa, josta osapuolet kokevat hyötyvänsä.

Tarpeet ja niiden monimuotoisuus sekä eri asiakassegmentit asettavat paljon vaatimuksia perinteiselle tavalle tuottaa liikunta- ja hyvinvointipalveluja. Eri yritysysteistyön malleista mahdollisia yhteistyön käynnistäminen ja kehittämisen vaihtoehtoja ovat: projektiryhmä, yhtiötetty yhteistyörengas ja kärkiyritysmallin alla toimiminen. Vesalaisen (1996) mukaan varsinkin yhteistyörengas ja projektiryhmä sopivat ulkopuolisten tahojen kokoamaksi yritysysteistyön toimintatavaksi. Esimerkiksi tässä tapauksessa mallit sopisivat uuden liiketoimintamallin luomista varten toimijat kokoaviksi yhteistyön muodoiksi.

Uuden toimintamallin merkitys palveluprosessiverkoston kokoajana ja markkinoiden tarpeen ja tarjonnan kartoittajana tulee selvittää myös palveluntuottajien kannalta. Asiakasyritykset kokivat tärkeäksi sen, että palvelutarjonnasta on jollain yhdellä taholla selkeä kuva.

Palveluntuottajayritykset ovat perinteisesti pieniä, maksimissaan muutamien hengen kokoonpanoja. Palveluntuottajilla tarkoitan tässä lähinnä liikunta- ja kuntoilupalveluja sekä fysikaalisia hoitomuotoja tarjoavia tahoja.

Muutamien pienien palveluntuottajien ovat alihankintasuhteissa isoihin liikuntakeskuksiin. Tämän suhteen voidaan katsoa olevan elintärkeä linkki pienille yrityksille. Isojen liikuntakeskusten läheisyys on merkittävä tekijä, jotta yhteistyötä voi luonnollisesti syntyä. Kuitenkin muutamien liikuntakeskusten ja pienten palveluntuottajien kanssa käytyjen keskustelujen myötä ilmeni, että yhteistyö ja alihankinta oli varsin vähäistä. Asenteet olivat enemmänkin vähätteleviä tai jopa asiantuntemusta tai osaamista aliarvioivia.

Hyvinvointipalvelujen tuottajiin ja palveluihin on kohdistumassa entistä enemmän vaatimuksia koska palvelujen tarpeet muuttuvat nopeasti ja käyttö lisääntyy kokoajan. Palveluntuottajien on motivoituttava kehittämään palvelujaan aivan uudella tavalla ja uusiin vaatimuksiin. Heidän tulisi osata suunnata palveluja uusille kohderyhmille ja huomioida tarjonnassaan herkemmin työelämän vaihteluja ja asiakkaiden mieltymysten muutoksia. Tätä motivaatiota voisi herättää jatkuva keskustelu asiakkaiden ja työterveyshuoltojen edustajien kanssa. Näissä keskusteluissa pystytään synnyttämään yhteinen ymmärrys ja yhteinen tavoite liittyen työhyvinvointiin.

5 PALVELUNTUOTTAJIEN ARVOVERKKO UUDEN LIIKETOIMINNAN LUOMISEN POHJANA

Tutkimuksessa käytetyn teorian ja empirian tulosten tulkinnan pohjalta voidaan tehdä muutamia ehdotuksia siitä, miten palvelutuottajien verkostoa voidaan rakentaa ja miten sen toiminta käytännössä voisi edistää pk-yrityksen työhyvinvoinnin palveluprosesseja.

Tutkimuksen johdannossa esitetyt alakysymykset ovat tie käytäntöön, eli millä keinoin tulisi edetä, että yhteistyöhön päästään. Edellä kuvatuilla tahoilla, työterveyshuolloilla, asiakasyrityksillä sekä muilla hyvinvointipalveluja tuottavilla yrityksillä on jo olemassa joitain eritasoisesti toimivia verkostoja. Näistä verkostoista tulisi kyetä löytämään ”oikeat tyypit” ja yhteinen tavoite, jotta verkoston perustaminen on järkevää ja sillä olisi elinvoimaa.

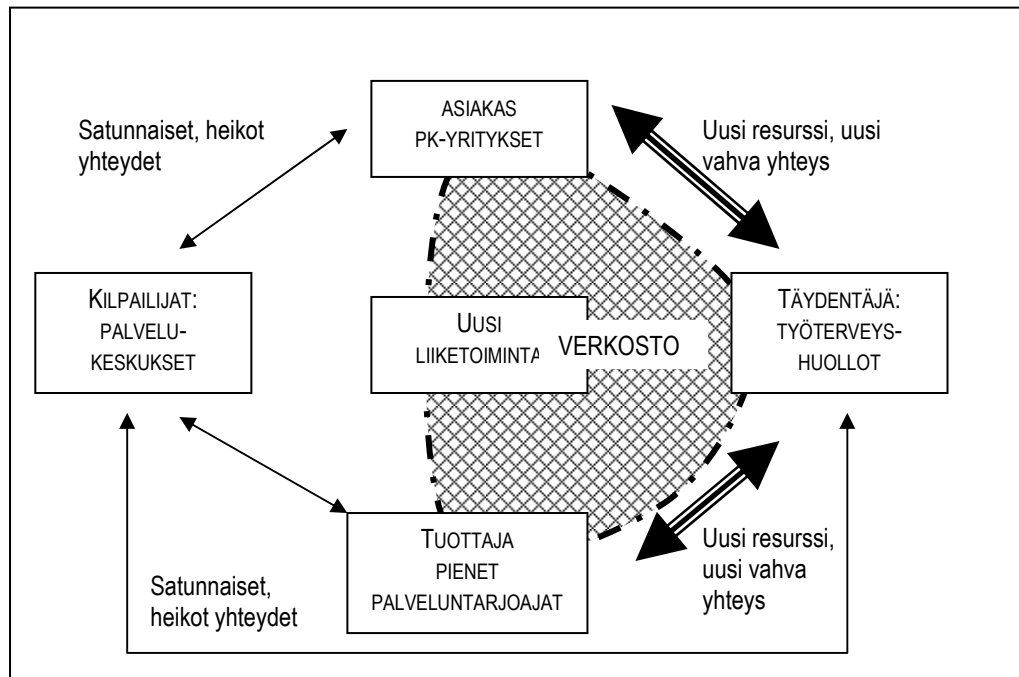
Tutkimusongelmaa tukevinä alakysymyksinä olivat:

1. Minkälaisia yhteistyön toimintamalleja asiakasyritysten, palveluntuottajien ja työterveyshuoltojen välillä on?
2. Millaisia yhteistyömalleja tulisi rakentaa, jotta saadaan yhteistyössä luotua uusia palvelumuotoja ja tarjontaa?
3. Miten toiminta ja yhteistyö palveluverkoston jäsenten välillä voisi kehittyä ja muodostua pysyväksi tavaksi toimia?
4. Miten hyödyntää poikkialaisuutta ja heikkoja sidoksia jolloin erilaiset toimijat kootaan yhteen yhteisen päämäärän vuoksi?

Vaikka työterveyshuoltoa koskettavat haasteet valistamisen ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden suhteen, tulee sille antaa rauha keskittyä

ydintoimintaan. Painetta kehittää uusia palveluja ja verkostoitua muiden työterveysyksiköiden kanssa voidaan tämän mallin kautta siirtää uuden liiketoiminnan tehtäväksi. Työterveyshuollon kontaktit muihin hyvinvointipalveluja tuottaviin ovat vähäisiä ja ne liittyvät lähinnä fysioterapiaa ja kuntoutusta tuottaviin tahoihin.

Seuraavassa on esitelty malleja, joihin perustuen ja aiemmin esitettyjä teorioita mukailen uusi liiketoiminta voisi toimia. Toimijakenttää voidaan tutkia ilmeisten ja heikkojen yhteyksien kautta.



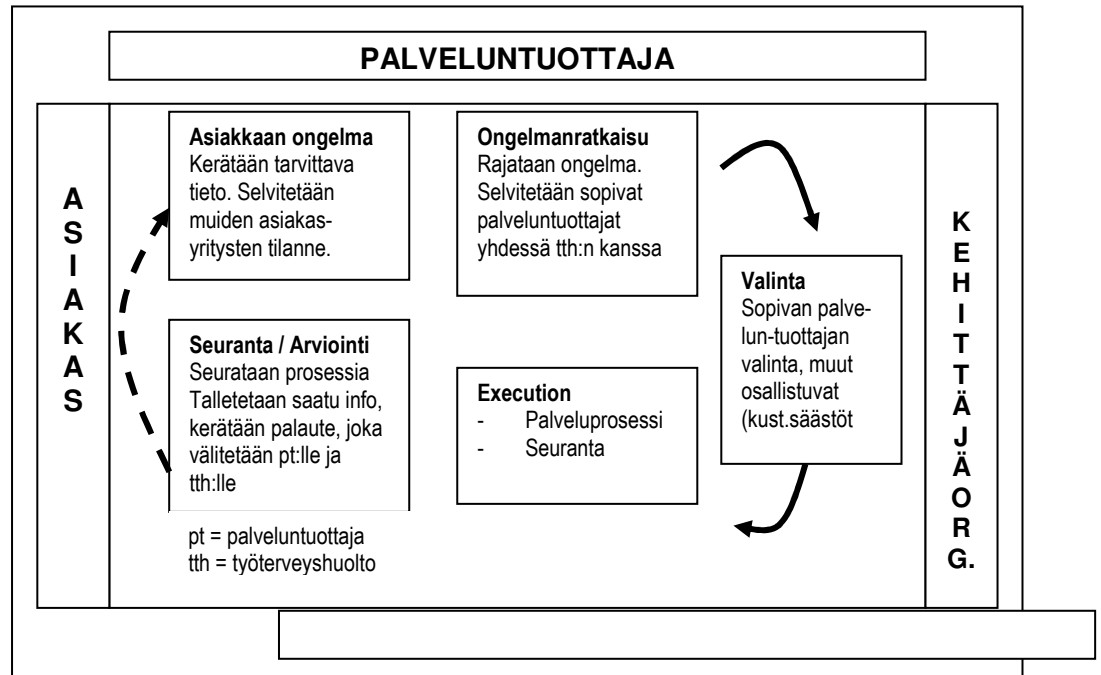
Kuva 7. Työhyvinvoinnin palvelujen kumppanuuksien arverkko mukailen Tengia

Tengin (2003) ajatuksen mukaan työhyvinvoinnin Matching-palvelu sijoittuu uutena liiketoimintana yritysten, työterveyshuollon ja pienten palveluntuottajien välimaastoon. Sillä tulee olla vahvat sidokset, kuvassa vahvat nuolet, edellä mainittuihin. Lisäarvoa tässä mallissa palvelu tuottaa, kun se avulla kehitetään edelleen sidoksia työterveyshuollon ja palveluntuottajien välillä. Lisäksi hedelmällistä yhteistyötä voisi syntyä työterve-

yshuollon ja yrityksen henkilöstöpolitiikasta vastaavien henkilöiden vuorovaikutuksen ja keskustelunyhteyksien lisääminen avulla. Tämä mahdollistaa

Ohuet nuolet kuvassa kuvaavat nykytilaa. Yhteydet ovat satunnaisia ja edelleen pysyvätkin sellaisina, koska kohderyhmän asiakasyritykset ovat pieniä. Pienen yrityksen mahdollisuudet käyttää säännöllisesti palvelukeskusten tarjontaa rajoittuvat yhteen tai kahteen kertaan vuodessa. Kertaluonteiset tapahtumat ovat hyvin innostajia ja motivoijia, mutta pitkäkestoisia ja säännöllisiä liikuttamisprosesseja haettaessa pienten palveluntuotantoyksikköjen joustavuus voisi olla ratkaisu pk-yritysten tarpeeseen.

Asiakkaan näkökulmasta verkosto voisi toimia myös mukailien Stabellin ja Fjeldstadin arvoketju – arvokauppa ja arvoverkosto –ajatusta (kuva 6). Siinä on esitetty vaihtoehtoisia tapoja luoda arvoa tuotteelle tai palvelulle. Perustapa on arvon luonti perinteisesti, jossa tuotteen tai palvelun kussakin tuotannon eri vaiheen rajapinnoissa pyritään löytämään paras arvon asiakkaalle tuottava tapa toimia. Stabell ja Fjeldstad (1998) lisäävät vaihtoehtoiksi arvokaupan (value shop) jossa muokataan yrityksen toimintoja siellä, missä ne liittyvät erityisesti resurssien organisointiin ja toimintoihin, joissa ratkaistaan tietyn asiakkaan ongelmaa.



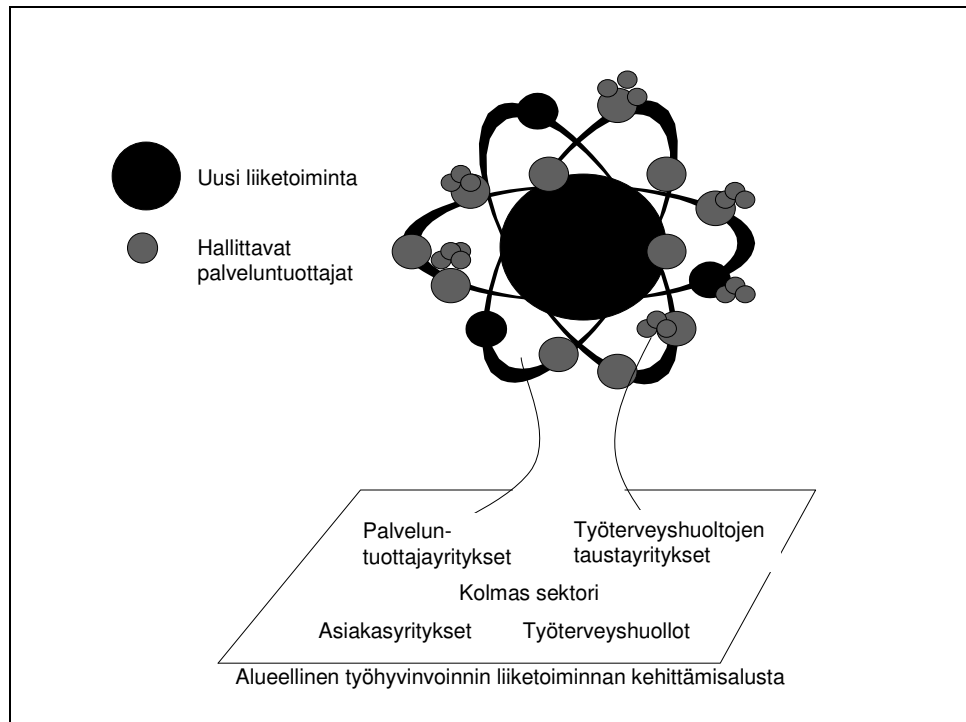
Kuva 8. Hyvinvointipalvelun arvokauppa mukailen Fjeldstadia ja Stabelia, 1998.

Tutkimuksen empirian tulosten valossa uuden liiketoiminnan käynnistämiseksi on olemassa tarvetta ja myös selkeitä mahdollisuuksia. Soveltaen value shop -ajatusta hyvinvointipalveluja koordinoivaan yritykseen tai toimijaan voisivat uuden liiketoiminnan palveluprosessit hyödyntää työterveyden, asiakasyritysten ja palveluntuottajien verkostoa muodostaen hyvinvoinnin value shopin. Työhyvinvointiin liittyviä uusia palvelumuotoja voisi ajatella kehitettävän kuvatun prosessin mukaan, aluksi pilotoiden niin, että prosessien tukena olisivat myös alueen kehittäjäorganisaatiot. Niiden rooli on huolehtia heikkojen linkkien vahvistamisesta.

Kun toimijoiden väliset suhteet on tarkemmin selvitetty, voidaan mallia testata pilottiongelman kautta esimerkiksi yllä olevan prosessin avulla. Esimerkkinä voivat olla diabetes riskiryhmään kuuluvat työntekijät eri yrityksistä. Työterveyshuollon panos ryhmän tunnistamisessa on oleellisen tärkeä. Kun se on tunnistanut ryhmän, keskustele se yritysjohdon ja valittujen palveluntuottajien kanssa hoitokeinoista ottaen huomioon yritysten rajoitteet, palveluntuottajien tarjonnan soveltavuuden sekä julki-

vallan mahdollisuudet korvat ennalta ehkäisyyn liittyvät hoitomuodot. Näin saadaan työntekijälle paras mahdollinen ”liikuntaresepti”, ryhmän tukija kannustus sekä yritykselle kustannustehokas vaihtoehto sairaan työntekijän hoitokustannuksiin verrattuna.

Arvoverkon viitekehysessä (value network) yhdistetään ja kehitetään yrityksiä, jotka pyrkivät luomaan lisäarvoa itselleen ja toisilleen hyödyntäen verkoston suhteita asiakkaidensa välillä ja käyttäen hyväksi näin myös kaikkia verkoston käytössä olevia soveltavia teknologioita ja osaamista.



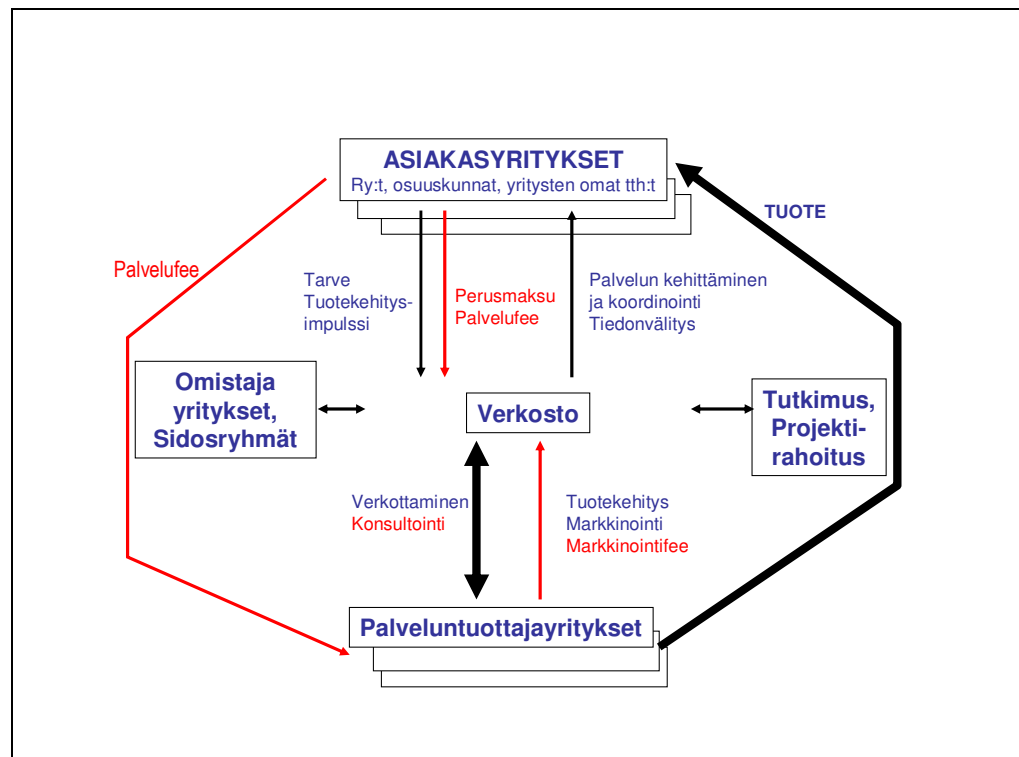
Kuva 9. ”Spherical organization” –malli uuden liiketoiminnan pohjana

Kuplamaista organisaatiomallia voidaan myös soveltaa uuden työhyvinvoinnin mallin kehittämisessä. Vahvan alustan muodostavat läheisen toiminnallisen alueen, kuten esimerkiksi Lahden alueen työterveysasemat, pk-yritykset ja palveluntuottajat ja heidän välinen yhteistyökenttänsä sekä kolmannen sektorin toimijat. Näiden toimijoiden taustalla olevat pääsääntöisesti palveluntuottajayritykset ovat ”kuplia” ja kuplaryppäitä,

joita ongelman ilmetessä ja täsmennyttyä pyörähtävät tuottamaan oikeantyyppisen palvelun asiakkaalleen.

5.1 Ansainta

Nykyiset panostukset henkilöstön hyvinvointiin yrityksissä jakaantuvat esiselvityksen haastattelujen mukaan työterveyshuollon maksuihin, liikuntalippuihin ja -tilavuokriin sekä satunnaisten virkistyspäivien tai muiden vastaavien tempausten kesken. On perusteltua, että hyvinvointiin liittyvä rahankäyttö suunnitellaan yrityksissä yhdistäen nämä kaikki elementit. Palvelutarjoomien ollessa keskitettyjä ja niiden toimiessa työterveyshuollon välittömässä läheisyydessä, helpottuu yrityksen henkilöstömenojen budjetointi huomattavasti.



Kuva 10. Uuden toimintamallin ansainta

Uudessa toimintamallissa rahavirrat (kuva 10) kulkevat niin palvelun tarjoajan kuin asiakasyrityksen vuosi- ja käyttömaksun muodossa. Verkos-

ton koordinaattorin eli matching-toimijan palvelutuottajalta perimään vuosimaksuun sisältyy ajantasainen tarvetieto ja yritysryhmäkoonti, jolle palveluja voi räätälöidä. Palveluntuottajille voidaan tarjota myös liiketoiminnan kehittämistukea erityyppisten kehittämishankkeiden kautta. Tällöin koordinaattori laskuttaa tästä erikseen.

Myös asiakasyritykset ja työterveyshuollot saavat perusmaksuun kuuluvaa päivitettyä tuotetietoa palveluntarjoajista, palveluprosessien tulosseuranta- ja koordinointiapua sekä mahdollisuuksia osallistua yritysten- ja työterveyshuoltojen yhteisiin kehittämishankkeisiin. Yrityskohtaisista henkilöstön hyvinvointiprosesseista laskutetaan sen mukaan, niiden laajuudesta riippuen.

Kun hyvinvointiprosessit ovat yrityksissä käynnistyneet palveluntarjoajien vetäminä voi rahaliikenne olla pelkästään asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välistä. Verkoston koordinaatio on mukana edelleen seuraamassa sitä, toteutuvatko asetetut tavoitteet. Verkoston ansaintaan on mahdollista kytkeä myös bonusmaksun suorittaminen verkostolle, jos yritykselle asetetut tavoitteet siitä, miten hyvinvointiprosesseihin tehdyt panostukset näkyvät yrityksessä sairaspöissaolojen vähentymisessä, toteutuvat.

Ennaltaehkäisevä toiminta on myös valtiovallan näkökulmasta useiden toimijoiden, niin yksityisten kuin kolmannen sektorinkin toimesta kehitettävää liike- ja palvelutoimintaa. Tästä johtuen on tukirahoitusta saatavilla monelta taholta tutkimus- ja projektirahoituksen muodossa.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tutkimuksessa haluttiin selvittää Orimattilan alueella sijaitsevien pk-yritysten työhyvinvointiin liittyviä tarpeita. Lisäksi selvitettiin, ketkä ovat pk-yrityksen ympärillä olevia työhyvinvoinnin edistäjiä työterveyshuollon lisäksi sekä näiden toimijoiden roolia ja roolin nostamista yrityksen työhyvinvoinnin prosesseissa.

Tavoitteena oli luoda malleja ja ideoita siihen, miten sekava ja hajallaan oleva palvelutarjonta saataisiin kohtaamaan pk-yritysten moninaiset tarpeet. Uusiin palvelutarpeisiin liittyvien ratkaisujen ideoinnin tukena toimivat verkosto- ja arvoverkkoteoriat sekä liiketoiminnan konseptoinnin mallit.

Nykytilasta, tarvemaailmasta ja työterveyshuollon roolista tulevaisuudessa saatiin tietoa haastatteleamalla kahtakymmentä Orimattilalaista yritystä. Haastattelujen analyysissa teemoiksi nousivat palveluihin liittyvät tarpeet ja tarjontatavat, jotka eivät tyydyttäneet valtaosaa haastatelluista yrityksistä. Vanhempien työntekijöiden jaksaminen sekä nuorien työntekijöiden asenneongelmat korostuivat teollisuuden alan yritysten edustajien kommentoissa. Vanhemmat ammattiosaajat haluttaisiin pitää pitempään työssä, jotta osaamisaukkoihin pystyttäisiin varautumaan ja nuoremmat jatkajat voitaisiin heidän toimestaan perehdyttämään ammattiin.

Yhdistys- ja osuuskuntaomisteisten sekä yritysten omien työterveyshuollon rooli korostui varsinkin kun yritysten kanssa keskusteltiin palvelujen laadusta ja hyvinvointiprosessien kestosta ja säännöllisyydestä. Yritykset haluavat lisätä panoksia liittyen työhyvinvointiin ja työterveyshuoltoon, kunhan vain voidaan selkein mittarein osoittaa panosten kautta saavutet-

tava hyöty. Yritykset toimivat mielellään mahdollistajina ja kannustajia sekä ovat mukana erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä prosesseissa, mutta työntekijät tulee itse motivoitua pitämään huolta työkunnostaan ja hoitaa esimerkiksi säännöllisten liikuntaharrastusten kustannukset oma- tahtoisesti.

Tutkimuksessa käsiteltyjen pienten työterveyshuoltojen mahdollisuudet panostaa enemmän asiantuntemustaan yritysten työhyvinvoinnin prosesseihin ovat tällä hetkellä pienet. Työterveyshuollot toivovatkin, että niiden välisen yhteistyön kehittämisen avulla ne voisivat panostaa enemmän ennalta ehkäisevään toimintaan sekä olemaan kokonaisvaltaisemmin mukana pk-yrityksten työhyvinvoinnin edistämisessä.

6.2 Johtopäätökset

Alussa esitetty Matching –toimintamallin mukainen palvelu soveltuu niin haastattelujen kuin teorian perusteella malliksi, jolla voidaan kehittää pk-yritysten ja palvelutuottajien kohtaamista eli tarpeen ja tarjonnan yhdistämistä. Sen ei tarvitse olla erikseen perustettava uusi liiketoiminnallinen yksikkö, vaan toimintamalli voisi olla monistettavissa palvelutuottajien ja yritysten sekä työterveyshuoltojen yhteistoiminnan malliksi. Näin ne loisivat yhdessä uutta juuri oikeaan tarpeeseen vastaavaa liiketoimintaa.

6.2.1 Koordinoinnin tarve

Varsinkin aluksi toiminnan tulee olla ulkopuolelta koordinoitua, koska esimerkiksi palvelutuottajien ja työterveyshuoltojen resurssit eivät itsessään riitä uusien toimintamallien kehittämiseen, seurantaan ja markkinointiin. Jos kyseessä olisi tuotannollisten yritysten heikkojen linkkien vahvistaminen, tapahtuisi se todennäköisesti yritysvetoisesti, koska niillä on selvemmin näkyvillä mahdollinen taloudellinen hyöty. Nyt kyseessä

on hyvinvointiin liittyvä yritystoiminta ja hyvinvointiin liittyvä yritystentarve, jolloin hyödyt panostuksiin nähden eivät näy välttämättä lyhyellä tähtämellä. Lisäksi jos halutaan pilotoida uusia liiketoimintamalleja, on prosessien jatkuva evaluointi tärkeää, jotta prosessit muodostuvat halutunlaisiksi.

6.2.2 Keskusteluyhteyksien ja heikkojen linkkien tärkeys

Työterveyshuoltojen halukkuus muuttaa toimintatapojaan edellä mainittuun suuntaan on selvitettävä esimerkiksi workshop-työkalun avulla. Halukkuus yhteistyöhön on selvitetty, mutta muutos vaatii enemmän kuin yhteisiä kokoontumisia. Jatkoselvityksessä on varauduttava pitkäjänteiseen työhön ja keskusteluyhteyksien luontiin yritysten edustajien ja palvelutuottajien kanssa. Yhdistys- ja osuuskuntaomisteiset sekä yritysten omat työterveyshuollot ovat pitkän historian ja erityisen toimintakulttuurin omaavia yhteisöjä joiden toimintaan voi olla vaikea puuttua ja sitä ohjata. Se edellyttää niiden asiakasyritysten aktiivisuutta ja johdon ”työntöä” jotta toimintaa voidaan suunnata entistä enemmän ennaltaehkäisyn suuntaan.

Eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja avointa keskustelua on kannustettava ja workshop tyyppistä toimintaa tulee jatkaa edelleen, jotta yhteistyötä voidaan kehittää. Alueen keskeiset hyvinvointihankkeet on linkitettävä yhteisen tavoitteen, terveen päijäthämäläisen saavuttamiseksi.

Heikkojen linkkien löytäminen ja vahvistaminen mahdollistaa prosessien tuoreuden. Koska kyseessä ovat pääosin työntekijöiden liikunnan lisäämiseen liittyvät työhyvinvoinnin prosessit, uusien toiminta- ja motivointitapojen löytäminen on tärkeää. Nykyisiin malleihin uutuusarvoa tuo työterveyshuoltojen mukaan ottaminen silloin, kun yritysten työhyvinvointisuunnitelmia tehdään. Erityisesti pienten yrityksiä lähellä olevien työterveyshuoltojen panos on erityinen, koska ne tuntevat asiakasyritykset ja

niiden työntekijät hyvin sekä sijaitsevat lähellä yrityksiä. Työntekijät ja heidän terveydentilansa kehitys tunnetaan jopa henkilötasolla, joten yritysten henkilöstölleen tarjoamat liikuntaan liittyvät panostukset olisi järkevää suunnitella yhdessä työterveyshuollon kanssa.

Palvelutuottajia ovat myös alueelliset seurakunnat ja yhdistykset. Niiden toimintatavoista voisi olla tukea myös yritysten työhyvinvointiin liittyviin toimiin.

Ansaintamallista on avattava keskustelu workshoppeissa joihin kootaan niin palvelujen käyttäjät ja tuottajat sekä työterveyshuollot. Tämä on edelleen keino sitouttaa edellä mainittuja toimijoita, kun tarpeen mukaiset hyvinvointiprosessit käynnistyvät asiakasyrityksissä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Keskusteluissa haastatelluiden yritysten, palvelutuottajien ja kehityshankkeita koordinoivien tahojen kanssa tuli esiin useita työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, joita olisi hyvä pohtia enemmän. Ne liittyivät erityisesti työterveyshuoltoihin ja niiden tarjoamiin palveluihin sekä hyvinvointipalveluja tuottaviin yrityksiin.

Miten työterveyshuoltojen verkoston liiketoimintaa voitaisiin kehittää, niin että ne pysyvät valtakunnallisesti kilpailukykyisinä ja palveluiltaan houkuttelevina?

Mitkä ovat mittaristojen kriteerit, kun mitataan työhyvinvoinnin panostuksia mahdollisen verkoston tuottaessa palveluja?

Millainen on palveluntuottajien kyvykkyys luoda uutta liiketoimintaa verkostossa? Onko todellisuudessa halukkuutta?

Millaista yhteistyötä voisi olla asiakasyritysten, palveluntuottajien ja kolmannen sektorin palveluntuottajien välillä liittyen työhyvinvointiin?

6.4 Tutkimuksen ja sen toteutuksen haasteita

Tutkimukset aikana esiin nousseet haasteet ja ongelmat liittyvät yleistettävyyteen. Vaikka voisi olettaa, että työhyvinvointiin ja hyvinvointipalvelujen tarjontaan liittyvät ongelmat ovat paikasta tai alueesta riippumattomia, voi pk-yritysten työhyvinvoinnin tilanne esimerkiksi palvelujen tarjonnan suhteen eri alueella olla erilainen. Joillain alueilla voi olla enemmän hyvinvointiin liittyvää tutkimusta, jolloin on pk-yritysten mahdollisuudet osallistua erityyppisiin yritysryhmien yhteisiin työkykyä ylläpitäviin hankkeisiin, ovat paremmat.

Tutkimuksen taustalla olleen kehittämissuorituksen pilotointi ja siirtäminen Orimattilasta Lahden alueelle toi jo esiin esimerkiksi sen, että tapaamisen sopiminen Lahtelaisten yritysten oli jo paljon vaikeampaa. Tarjontaa eri kehittämissuorituksista on paljon enemmän Lahdessa kuin Päijät-Hämeen reuna-alueilla.

Yhtenä ongelmana oli se, että tutkimus tehtiin kehittämissuorituksen yhteydessä. Projektin ohjaavia vaikutuksia oli välillä vaikea välttää ja toisinaan projektin nopeat käännteet olivat vaikeuttaa tutkimuksen rajaamista. Projektin taustalla olo tosin myös mahdollisti tutkimuksen tekemisen ja esimerkiksi haastatteluajan saaminen yrityksistä oli helppoa.

LÄHDELUETTELO

Allee, V. 2002. A Value Network approach for Modeling and Measuring Intangibles

<http://www.vernaallee.com/VA/Library.htm#valuenetworks>, s. 3.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto. S. 34 – 35, 65, 76 – 79.

Fredriksson, C ja Lindmark, L. 1978. From Firms to Systems of Firms. Working Paper, University of Umeå.

Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. The American Journal of Sociology. Vol. 78, No 6, 1361 – 1380.

Hallitusohjelma 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. Helsinki, Valtioneuvoston kanslia.

Harmaakorpi, V. 2004. Building a Competitive Regional Innovation Environment – The Regional Development Platform Method as a Tool for Regional Innovation Policy. Helsinki University of Technology Lahti Center. Doctoral dissertation series 2004/1. Espoo. s. 192

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8. painos. Helsinki, Tammi. s. 123, 192 – 195, 200 ja 208 - 210

Huemer, L., Becerra, M. ja Lunnan, R. 2004. Organizational identity and network identification: relating within and beyond imaginary boundaries. Scandinavian Journal of Management. 20, 53-73.

Johannisson, B. 1983. Swedish Evidence for the Potential of Local Entrepreneurship in Regional Development. *European Small Business Journal*, 1-2, 11-24.

Johannisson, B. 1984. A Cultural Perspective on Small Business – Local Business Climate. *International Small Business Journal*, 2,2, 32-43.

Johannisson, B. ja Mönsted, M. 1997. Contextualizing Entrepreneurial Networking. The Case of Scandinavia. *International Studies of Management and Organisation*. Vol 27, No. 3, s. 109 – 136.

http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet_2007/nro_7_2007/elintapaohjaus_ryhmissa_on_tuloksellista_mutta_raskasta_tyota/

Kasanen, E., Lukka, K. ja Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 3 -1991*. s. 310 - 329.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. ja Tossavainen, A. 2004. *Työ ja terveys Suomessa*. Työterveyslaitos, Helsinki. s. 307- 310.

Koka, B. ja Prescott, J. 2002. Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal* 23:9, 795-816.

Madhok, A. 1996. The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities and the nature of governance. *Organization Science* 7:5, 577-590.

Morris, M., Schindehutte, M. ja Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business Research* 58, s. 726 – 735.

Murto-Koivisto, ja E.Vesalainen, J. 1995. Pkt-yritysyhteistyön kehittyminen ja tuloksellisuus. Seurantatutkimus yhdeksästä yhteistyöryhmästä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 105/1995, s. 7 – 10.

Möller, K., Rajala, A. ja Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonluonti, *Teknologiateollisuus*, s. 29, 35 – 40.

National Occupational Safety and Health Profile of Finland, Ministry of Social Affairs and Health's publications 2006:8, s. 76 – 79,
<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/8102/index.htm>

Niemistö R. 2002. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. *Palmenia-kustannus*. Helsinki. s. 160 – 165.

Olkkonen, T. 1993. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. *Teknillinen korkeakoulu, teollisuustalous ja työpsykologia*. Raportti 152. s. 143.

Smith, L. 2006. Road to wellbeing. *Occupational Health*. May 2006. 58,5. s. 20

Stabell, C. ja Fjeldstad, Ø. 1998. Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. s. 413 – 415, 424 – 426.

Teng, B-S. 2003. Collaborative Advantage of Strategic Alliances: Value Creation in the Value Net. *Journal of General Management*, Vol. 29, No. 2. s. 2 – 5, 18.

Teollisuus ja työnantajat: Kohti strategisia yritysverkostoja, osaraportti II, syyskuu 2003, s. 7, <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf>

Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O. ja Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet: Selvitys yritysten liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta. Helsinki. Tilastokeskus.

Työterveyslaitos: Työ ja terveys 2003, s. 307 – 310

Valtioneuvoston periaatepäätös Työterveys 2015 – työterveyshuollon kehittämislinjat, Helsinki, 2004. 32 s. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja,

<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/store/2004/04/pr1081940229784/passthru.pdf>, s. 19 – 22, 26

Varamäki, E., Pihkala, T., Järvenpää, M. ja Vesalainen, J. 2004. Pk-yrityksen kasvupolut ja suorituskyvyn mittaaminen verkostoissa. *Proceedings of University of Vaasa, Reports 108*. s. 32 – 38.

Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Edita.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritysten välisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy. s. 11, 201.

Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona - Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteen rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. *Acta Wasaensia* No 150. s. 53 – 59, 264.

Wallin, J. ja Ramírez, R. .2001. Prime Movers – tulevaisuuden tekijät. Porvoo. *Ekonomia-sarja*. WSOY. s. 24-25.

Williamsson, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York Free Press.

Yin, R. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. *Applied Social Research Methods Series*. Volume 5. California, Thousand Oaks Sage.

s. 3 – 5, 13 – 14, 39 – 42 ja 46 – 48.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelurunko

Yrityshaastattelun kysymykset

Yrityksen perustiedot:

Nimi

Yhtiömuoto

Toimiala

Yhteystiedot

Yhteyshenkilö

Koko; lv, henkilöstö

Henkilöstön ikärakenne

Miten yrityksessä on järjestetty työterveyshuolto, mitä se sisältää? Arvio käytöstä?

Paljonko yrityksessä on vuosittain sairauspoissaoloja? Arvio syistä?

Seurataanko ja mitataanko yrityksessä muutoksia henkilöstön työkyvyssä esim. suhteessa toiminnan tulokseen?

Mistä yrityksen edustajan mielestä työkyky muodostuu?

Onko yrityksellä henkilöstöstrategia / ikästrategia? Jos, niin miten työkyky ja ikääntyminen otetaan huomioon?

Miten yritys on varautunut eläköitymiseen ja sen mukanaan tuomaan osamisaaukkoon?

Arvio työilmapiiristä? (kouluarvosana)

Henkinen jaksaminen / fyysinen jaksaminen Onko myös henkinen jaksaminen otettu huomioon?

Mitä muuta (tth:n lisäksi) työkykyä ja/tai työhyvinvointia ylläpitävää tai tukevaa toimintaa yritys on järjestänyt? Millaisia muita hyvinvointipalveluja yritys on käyttänyt? Ollut mukana mm tyky-hankkeissa?

Osallistuuko henkilöstö aktiivisesti? Järjestääkö itse esim. virkistystoimintaa?

Miten yritys näkee esim. tapaus Pekka Niskan? Tietääkö muita hyviä käytäntöjä yrityksissä?

Millainen käsitys yrityksellä on työterveyshuollon roolista tulevaisuudessa? Entä millaisena yritys näkee oman roolinsa työkyvyn ylläpitäjänä?

Millainen käsitys yrityksellä on tämän hetkisestä hyvinvointipalvelujen tarjonnasta?

Saako yritys tarpeeksi tietoa työelämän muutoksista? Saako se sen oikeassa muodossa? Millaista tietoa ja miten esitettyä yritys kaipaa?

Suunnitellun Matching Service -mallin esittely – testaus – kommentit. Mitä yrityksen mielestä Työhyvinvoinnin edistämiskeskuksen tulisi tehdä? Onko yritys valmis tukemaan toimintaa?

- riittävätkö yrityksen resurssit henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitoa edistäviin toimintoihin?

Liite 2

Haastatellut yritykset

Yritys	Haastatellut henkilöt
Erikois-elektroniikka Neuvonen Oy	Toimitusjohtaja Toivo Neuvonen Talousvastaava Marjatta Häyrinen
Erteline Oy	Hallituksen puheenjohtaja Taisto Lautamatti
Ferroplan Oy	Henkilöstöpäällikkö Mervi Patosalmi
Halton Clean Air Oy	Tuotantojohtaja Pertti Haakana
Hermetel Oy	Tuotantopäällikkö Jari Leppäkoski
Ideachip Oy / Allu	Toimitusjohtaja Kauko Pylväs Hallituksen puheenjohtaja Markku Jonninen
Keraplast Oy	Toimitusjohtaja Seppo Nieminen
Kynttiläpaja Maria Drockila Oy	Toimitusjohtaja Maria Drockila
Lähivakuutusyhdistys Vellamo	Toimistopäällikkö Tuula Murtomaa Toimitusjohtaja Jukka Hertti
Metallituote Karvinen&Komulainen	Tuotantojohtaja Nooke Ylitalo
Myrskylän Säästöpankki	Toimitusjohtaja Immo Laiho Varatuomari Ulla Kivimäki
Orfer Oy	Hallituksen puheenjohtaja Paul Stucki
Orima-tuote Oy	Taluspäällikkö Minna Rönkkö
Orimattilan Apteekki	Proviisori Eila Carlson
Orimattilan Osuuspankki	Toimitusjohtaja Jukka Sipilä
Orimattilan S-market	Marketpäällikkö Hannu Kesänen
Orimattilan Sanomat	Päätoimittaja Kullervo Hakama
Uudenmaan erityispalvelut	Esimies Kaarina Lehto
Vasmet Oy	Toimitusjohtaja Jani Vatén
Virke Oy	Tuotantopäällikkö Vesa Kumpulainen