

Heli Mattila

Kulttuurisia hyvinvointipalveluita verkoston voimin

Verkostoitumisprosessi Kartanokylpylä Kaisankodissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Kulttuurituotannon Koulutusohjelma
Opinnäytetyö
22.11.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Heli Mattila Kulttuurisia hyvinvointipalveluita verkoston voimin Verkostoitumisprosessi Kartanokylpylä Kaisankodissa 68 sivua + 2 liitettä 22.11.2013
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Leena Björkqvist
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka kulttuuriset hyvinvointipalvelut voidaan liittää osaksi kuntoutusalan organisaation toimintamallia. Kulttuuristen hyvinvointipalveluiden avulla tavoitellaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin verrattuna. Selvitystyön perusteella päädyttiin verkostoyhteistyön käynnistämiseen luovan alan yrittäjien kanssa. Opinnäyte toteutettiin kehittämishankkeena kuntoutus- ja hyvinvointikeskus Kartanokylpylä Kaisankodille.</p> <p>Verkostokumppanuuden avulla voidaan laajentaa yrityksen osaamista ja täydentää puuttuvia resursseja. Verkostokumppanit täydentävät osaamisellaan Kaisankodin tarpeita kulttuuristen hyvinvointipalveluiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Kumppanuuden avulla voidaan laajentaa Kaisankodin palvelutarjontaa yrityksen nykyisillä resursseilla ja näin laajentaa palvelutarjontaa matalalla riskillä. Palvelutarjonnan laajentaminen kulttuurisiin hyvinvointipalveluihin toimii kuntoutusalan kilpailullisena erottautumiskeinona.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa syvennyttään verkostoitumiseen prosessina ja ilmiönä. Lisäksi verkostoitumista tarkastellaan strategisen, sosiopsykologisen ja johtamisen näkökulmista, joita peilataan käytännön kehittämistyöhön.</p> <p>Opinnäytetyössä analysoidaan verkostoitumisprosessia, jonka aikana yhteistyötä käynnistettiin kuuden yrittäjän kanssa. Verkostoitumisen lähtökohtana toimivat Kaisankodin sisäinen strategiatyö sekä sen pohjalta laadittu verkostostrategia. Kehittämistyötä toteutettiin verkostotapaamisilla, toimintamallin käytännön testauksella sekä hyödyntämällä laajasti erilaisia liiketoiminnan ja palvelumuotoilun kehittämistyökaluja, kuten SWOT analyysiä, blueprintiä ja business model canvasia.</p> <p>Loppupäätelmänä työssä havaittiin verkostoitumistaitojen merkitys yhtenä tulevaisuuden merkittävänä osaamisalueena. Johtajuus ja yhteistyökyvykkyys ovat keskeisiä osaamisalueita, joiden myötä kulttuurituottajilla olisi hyvät valmiudet toimia verkostojen rakentajina sektoreiden rajapinnoilla integroiden taidetta ja kulttuuria uudenvälisillä tavoilla osaksi muita toimialoja.</p>	
Avainsanat	verkostoituminen, verkosto-osaaminen, palveluiden kehittäminen, kulttuuriset hyvinvointipalvelut, kulttuurituotanto

Author(s) Title	Heli Mattila Developing Cultural Welfare services with Network partnership Networking Process in Kartanokylpylä Kaisankoti
Number of Pages Date	68 pages + 2 appendices 22 November 2013
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Leena Björkqvist, Senior Lecturer
<p>The main goal of the thesis was to investigate how cultural welfare services can be incorporated into operating model of an organization in rehabilitation industry. Offering cultural welfare services organization aims to gain competitive advantage in relation to other companies in the industry. Analysis of the thesis resulted to start network partnership with culture sector operators. The thesis was carried out as a development program for rehabilitation and welfare center Kartanokylpylä Kaisankoti.</p> <p>Network partnership enables a firm to expand outside its existing competencies and supplement lacking resources. Network partners supplement Kaisankoti's own competencies for developing and implementing cultural welfare services as part of the service offering.</p> <p>Theory part of the thesis focuses on networking as a process and phenomenon. Networking is studied from strategic, sociopsychological and leadership perspectives, which are then applied to everyday development work.</p> <p>Networking process was started with six entrepreneurs during the work and it is analyzed in the thesis. Starting point for networking in Kaisankoti was network strategy, which was based on internal strategy work. Development project was put into practice with network meetings, testing operating model in practice and utilizing a variety of business and service design development tools, such as SWOT analysis, blueprint and business model canvas.</p> <p>As a conclusion, networking skills was recognized as a significant future competence. Leadership and cooperation capability are essential competence areas that enable culture producer integrating art and culture as a part of other industries.</p>	
Keywords	networking, networking skills, development of services, cultural welfare services, cultural management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kartanokylpylä Kaisankoti kuntoutusalan toimintaympäristössä	2
1.2	Kehittämistyön tavoitteet	5
1.3	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja -menetelmät	7
2	LISÄARVOA VERKOSTOSTA	9
2.1	Verkostoituminen käsitteenä	10
2.2	Kartanokylpylä Kaisankodin verkostoitumisprosessimalli	12
2.2.1	Verkostoitumisprosessin vaiheet	14
2.3	Palveluiden kehittäminen menestyvien verkostojen lähtökohtana	17
2.4	Verkostoitumisen kolme eri näkökulmaa	21
2.4.1	Strateginen näkökulma	21
2.4.2	Sosiopsykologinen näkökulma	22
2.4.3	Johtamisen näkökulma	23
3	KARTANOKYLPYLÄ KAISANKODIN VERKOSTOITUMISPROSESSI	24
3.1	Kaisankodin sisäinen strategia	25
3.2	Kaisankodin verkostostrategia ja verkoston suunnittelu	31
3.3	Kumppaneiden valinta	34
3.4	Verkoston rakentaminen	36
3.5	Verkoston yhteistyökokeilu	41
3.6	Verkoston toiminta ja seuranta	48
3.6.1	Kaisankodin KYKY-palvelumalli	51
3.7	Verkoston uudistaminen tai lopettaminen	55
4	POHDINTA	57
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	
	Liite 1. Kysymyspatteristo	
	Liite 2. Näyte Kaisankodin verkostostrategiasta	

1 JOHDANTO

Kulttuurituottajan ammatti-identiteettini rakentuu terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen kulttuurin ja taiteen keinoin. Vuonna 2010 kulttuurituotannon opinnoissani kiinnostuin siitä, miten työhyvinvointia voidaan edistää kulttuurisin keinoin. Perehtyäkseni tähän toimintakenttään syvemmin, suoritin työharjoitteluni Kartanokylpylä Kaisankodissa, joka on kuntoutus- ja hyvinvointikeskus Espoossa.

Yhteistyö Kaisankodin kanssa sujui hyvin luontevasti ja näkökulmiani, osaamistani, sekä ideoitani arvostettiin ja niissä nähtiin potentiaalia palvelutarjonnan laajentamiseen. Harjoitteluni tuloksena kehitin Kaisankodille kolme uutta kulttuurilähtöisesti suunniteltua palvelumallia. Tästä kehittämistyöstä tein aiemman opinnäytteeni *Kulttuuristen hyvinvointipalveluiden kehittämisprosessi Case Kartanokylpylä Kaisankoti* vuonna 2010. Tähän aiempaan työhöni tulen myös viittaamaan tämän YAMK -opinnäytteeni yhteydessä.

Hedelmälliseksi koetun yhteistyön tuloksena päädyin Kaisankotiin aluksi osa-aikaiseksi ja vuoden 2012 lopusta lähtien kokoaikaiseksi työntekijäksi. Toimenkuvani ja ammatinimikkeeni Luova innostaja räätälöitiin persoonani ja osaamiseni mukaiseksi.

Omiin kokemuksiini peilaten uskon vahvasti, että kulttuurituotannon ammattilaisilla olisi paljon annettavaa myös taide- ja kulttuurialasta poikkeaville toimialoille. Kulttuurituottajien vahvuutena on luovan- ja kulttuurisen ajattelun yhdistäminen liiketoiminnalliseen ajattelumalliin. Luovuus ja innovatiivisuus ovat nousseet kriittiseksi menestystekijäksi yritys-maailmassa. Menestyksen edellytyksenä on kilpailijoista erottautuminen ja kykeneekö yritys ottamaan ratkaisevan irtioton vanhoista toimintamalleista ja kehittämään jotain uutta. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 85.) Erialaisten näkökulmien ja ajattelu-tapojen sekoittuminen tuovat tähän keskusteluun kaivattua väriä, jota on erityisesti arvostettu omassa työyhteisössäni.

Koska kuntoutusala on kulttuurituottajalle hieman epätyypillinen työympäristö, koen hyödylliseksi avata tätä toimialaa. Toivon sen pohjustavan osaltaan ymmärrystä siitä,

millaisessa toimintaympäristössä ja millaisista lähtökohdista kehittämistyötäni olen tehnyt.

1.1 Kartanokylpylä Kaisankoti kuntoutusalan toimintaympäristössä

Kaisankoti on erikoistunut työikäisten ennaltaehkäisevään kuntoutukseen sekä terveysriskien ehkäisemiseen ja työkyvyn ylläpidon edistämiseen (Kaisankoti, 2013). Vastaavia palveluntuottajia löytyy Suomesta tällä hetkellä yli kaksisataa ja pelkästään Etelä-Suomen alueella toimijoita on yli yhdeksänkymmentä (Kansaneläkelaitos 2013). Kilpailu alalla on äärimmäisen kovaa ja yritykset joutuvat kamppailemaan olemassa olonsa puolesta. Yksi syy toimialan tiukka kilpailutilanteeseen on se, että alan merkittävän asiakas on Kansaneläkelaitos. Toimialalle on hyvin tyypillistä, että toimijoiden liikevaihdosta merkittävä osa tulee juuri Kelan palveluista. Kaisankodissa kyseisen liikevaihdon osuus on yli 60 % koko toiminnasta (Pirkkalainen, haastattelu 16.10.2013).

Vuoden 2012 aikana kaikkiaan yli 91 000 henkilöä sai Kelan tukemaa kuntoutusta, joista reilu 38 000 olivat harkinnanvaraisia (Kansaneläkelaitos, tilastoryhmä 2013). Harkinnanvaraiseen kuntoutusryhmään kuuluvat osana juuri työhyvinvointiin painottuneet kuntoutujat. Tästä kuntoutujien ryhmästä ja heidän kuntoutusvuorokausistaan kilpailevat kaikki yli kaksisataa palveluntuottajaa. Kilpailussa menestyvät ne toimijat, jotka pärjäävät Kelan kilpailutuksissa. Kilpailutusta säätelevät tiukat EU-lainsäädännön kilpailutusnormit, jotka perustuvat hinnan ja laadun arviointiin. Toimijoiden on täytettävä tiukat Kelan määrittämät kelpoisuusehdot, joihin sisältyy puitteisiin ja henkilöstöön liittyvät laatustandardit. Nämä laatu ehdot täyttävät toimijat etenevät kilpailutuksessa seuraavaan vaiheeseen, jossa arvioinnin kohteena on palveluiden hinta. Kilpailutuksen tuloksena Kela jakaa sekä aluekohtaiset että valtakunnalliset kuntoutuskurssit palveluntuottajien kesken. Esimerkiksi Kaisankodissa kuntoutusvuorokausia on vuositasolla yhteensä noin 18 000, joista merkittävimmän osan muodostavat ASLAK -kuntoutukseen (ammattillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus) osallistuvat kuntoutujat. ASLAK -kurssien osalta Kaisankodin markkinaosuus tämän kilpailutuskauden aikana on ollut valtakunnallisella tasolla 12 % ja Etelä-Suomen alueella 37 %. (Flander, haastattelu 1.11.2013.)

Jotta koko liiketoiminta ei nojautuisi vain Kelan palveluiden varaan, on kuntoutusalan toimijoiden kehitettävä uusia palvelu- ja ansaintamalleja. Esimerkiksi Kaisankodissa palvelutarjontaan sisältyy yritysasiakkaille suunnatut kokouspalvelut sekä erilaiset virkistys- ja työhyvinvointipäivät, sekä yksityisasiakkaille suunnatut juhla-, ravintola- ja majoituspalvelut, sekä kylpylä- ja hemmotteluhoidot (Kaisankoti 2013). Näistä palveluista muodostuu noin 40 % liikevaihdosta (Pirkkalainen, haastattelu 16.10.2013). Hotelli-, ravintola-, kokous- ja hyvinvointipalveluiden osalta on tiukka kilpailutilanne, jonka keskeiseksi menestymisen edellytykseksi nousee erottautuminen muista toimijoista sekä jatkuva uudistuminen.

Kaisankoti on moneen ydinkilpailijaansa nähden pieni toimija. Työntekijöitä on alle viisikymmentä, joka toimii osaltaan myös kilpailuetuna. Organisaation pienuuden ja matalan hierarkian ansiosta toimintaa pystytään kehittämään hyvin joustavasti ennakkoloolottomalla ja luovalla asenteella. Kaisankodin toimintakulttuuriin liittyy vahvasti ajatus siitä, miten voisimme tehdä asioita toisin kuin muut alalla toimivat. Kilpailutilanteen tiukkuudesta huolimatta Kaisankoti on onnistunut yleisestä trendistä poiketen kasvattamaan asiakasmäärää ja liikevaihtoa joka vuosi. Vuodesta 2008 globaalista taantuman ajasta, liikevaihto on kasvanut tasaisesti ollen vuonna 2012 noin 35 % suurempi (Pirkkalainen, haastattelu 16.10.2013).

Kaisankodin toimitusjohtaja Pia Adlivankin arvioi, että keskeinen syy Kaisankodin hyvälle menestymiselle löytyy arvopohjasta, joka erottaa Kaisankodin muista kilpailijoista. Arvot toimivat perustana, jonka varaan koko toiminta on rakentunut. Keskeisenä arvona on henkilöstön hyvinvointi, joka on onnistumisen tae. Ollakseen uskottava toimija hyvinvointialalla ja kyetäkseen viestimään hyvinvoinnin merkityksestä asiakkaille, on työntekijöiden itsensä voitava hyvin. Osoituksena tästä, Kaisankoti on valittu kahtena vuonna peräkkäin Suomen 4. parhaaksi työpaikaksi pienten yritysten sarjassa valtakunnallisessa Great Place To Work -kilpailussa. Hyvinvoiva henkilökunta palvelee asiakkaita sitoutuneesti, ystävällisesti ja arvostavasti. Lisäksi luonnonläheinen ympäristö, puitteet sekä historiausta luovat yhteisen tarinan, johon koko henkilökunta on sitoutunut. (Adlivankin, haastattelu 31.10.2013.)

Arvojen lisäksi merkittävä syy menestymiseen löytyy Adlivankinin mielestä kuntoutuspalveluiden ja muun myynnin välisestä onnistuneesta ja tuloksellisesta tasapainosta. Palveluita on kehitettävä jatkuvasti, sillä palvelulaadun ja erottuvuuden merkitys tulee kasvamaan entisestään. Tämä koskee myös kuntoutuspalveluita, sillä tulevaisuudessa myös Kelan kautta tulevat kuntoutusasiakkaat pystyvät entistä enemmän itse vaikuttamaan siihen, kenen palvelutuottajan kuntoutukseen he haluavat osallistua. (Adlivankin, haastattelu 31.10.2013.)

Vaikka kuntoutuksen sisältö on Kelan kautta tarkoin määriteltyä, toimintatavat ovat kunkin palvelutuottajan oman harkinnan tulosta. Sama sisältö voidaan siis tuottaa joko perinteisenä luentona tai toiminnallisempaan muotoon. Kaisankodissa toimintatavoissa ja palvelutarjonnassa on pyritty luovuuteen ja ihmisen kokonaisvaltaisten tarpeiden huomioimiseen. Toimintakulttuuri ja näkemys hyvinvoinnista perustuvat holistiseen ihmiskäsitykseen, jossa henkilön oma kokemus hyvinvoinnista on tasapainossa hänen hyvälle elämälle asettamien tavoitteiden kanssa. Kaisankodin kuntoutuspalvelut sekä muut palvelut perustuvat valmennukselliseen otteeseen, jossa ihmisiä autetaan saavuttamaan huippunsa ilman, että asioita tehdään hänen puolestaan. Hyvinvointi syntyy näin ihmisen omien oivallusten ja tekemisen kautta. Tätä samaa ajatusta korosti myös yli 70 vuotta sitten Säätiön perustaja presidentin-rouva Kaisa Kallio. Tätä aikanaan hyvin edistyksellistä ajatusmallia vaalitaan edelleen Kaisankodissa nykyhetken sopeutuen. (Adlivankin, haastattelu 31.10.2013.)

Kulttuurisissa palveluissa ja niiden tarjoamisessa erilaisissa toiminta- ja lähestymistavoissa nähdään mahdollisuuksia, jotka täydentävät osaltaan hyvin toiminnan taustalla vallitsevaa ideologiaa. Kulttuuriset palvelut ovat myös avanneet Kaisankodin henkilöstössä aivan uudenlaista ajattelutapaa hyvinvoinnin edistämiseen, joka nähdään potentiaalisena erottautumiskeinona alan muihin toimijoihin nähden. (Adlivankin, haastattelu 31.10.2013.)

Kaikilla näillä tekijöillä on ollut vaikutusta Kaisankodin brändin rakentumiseen ja imagon syntymiseen. Asiakkaiden mielessä brändi muodostuu juuri eri kokemusten yhteisummana, joka täydentyy uusien kokemusten tuloksena. Organisaation tavoitteena on saavuttaa positiivinen brändi ja imagomielikuva. Täten saavutetaan myös sitoutuneempia asiakassuhteita, joka on yksi menestymisen edellytys. (Moilanen 2008, 40, 55.)

Vaikka Kaisankodin toiminta on vakaalla pohjalla, yritys ei kuitenkaan voi tuudittautua hyvän olon tunteeseen. On katsottava tulevaisuuteen, jotta kehittyminen ja kasvu voidaan turvata myös jatkossa. Jatkuva uudistuminen onkin yritysten menestymisen ja kilpailukyvyn elinehto. Kilpailussa menestyvät ne, jotka pystyvät oppimaan ja uudistumaan kilpailijoita nopeammin. (Hakanen ym. 2007, 24.)

Vuonna 2007 Kaisankodissa käynnistyi laaja strategiaprozessi, jonka tavoitteena oli pohtia Kaisankodin tulevaisuutta ja visiota pitkällä ajanjaksolla. Strategiatyön yhteydessä havaittiin kehittämistarpeita liiketoiminnan laajentamisen turvaamiseksi ja mahdollistamiseksi. Laajentumistarpeiden myötä koko liiketoiminnan kehittämistä katsottiin hyvin laajasti ja luovasti. Vaikka Kaisankodin ydinliiketoiminta perustuu kuntoutuspalveluihin, kulttuuriset palvelut nähtiin yhtenä tärkeänä osana tulevaisuuden Kaisankotia. Kulttuuriset hyvinvointipalvelut toimivat tärkeänä erottautumiskeinona toimialalla, jossa ne perinteisesti ovat jääneet liikuntapalveluiden sekä erilaisten asiantuntijavalmennusten varjoon. Kulttuuriset palvelut täydentävät erinomaisesti Kaisankodin hyvinvointipalveluiden palettia tarjoten näin myös aivan uudenlaista lisäarvoa asiakkaille. Näihin strategiatyön vaiheisiin palaan tarkemmin vielä opinnäytteeni 3. luvussa.

Osana strategiatyötä sain toimeksiannon lähteä kehittämään toimintamallia, miten kulttuuriset hyvinvointipalvelut voisivat olla vahvemmin läsnä Kaisankodin toiminnassa. Tästä käynnistyi kehittämishankkeenä, jota käsittelen tämän opinnäytteeni yhteydessä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ajatus verkostoyhteistyön luomisesta luovan alan yrittäjien kanssa. Tämän verkoston kehittämisestä ja rakentamisesta muodostui työni keskeinen tavoite.

1.2 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyöni lähtökohtana oli rakentaa toimintamalli siihen, miten kulttuuriset hyvinvointipalvelut voisivat olla kiinteämpi ja vahvempi osa Kaisankodin toimintaa. Tavoit-

teenani oli kehittää toimintamalli, joka olisi sekä Kaisankodin strategian että liiketoiminnan kannalta järkevää, kannattavaa, sekä pysyvää pitkällä aikavälillä.

Kehittämisen tuloksena päädyin verkostomaisen toimintamallin rakentamiseen, jossa kulttuurisia hyvinvointipalveluita kehitetään ja tuotetaan yhteistyössä luovan alan yrittäjien kanssa. Työni ensisijaisena tavoitteena on ollut käynnistää konkreettinen verkosto, joka osaamisellaan täydentäisi Kaisankodin tarpeita, sekä tarjoaisi tarvittavia lisäresursseja palvelutarjonnan laajentamiseen ja monipuolistamiseen.

Lisäksi keskeisenä tavoitteena on ollut luoda Kaisankodille verkostoitusstrategia kulttuuristen hyvinvointipalveluiden tuottamiseen, kehittämiseen ja laajentamiseen. Strategian tavoitteena on ollut määrittää tarpeet, tavoitteet verkostoitumiselle, kriteerit verkostokumppaneille, sekä toimintatavat siihen, miten yhteistyötä jatkossa kehitetään.

Henkilökohtaisena tavoitteenani on ollut kehittää omaa verkosto-osaamistani. Tavoitteenani on ollut analysoida yksityiskohtaisesti kehittämisen vaiheita ja tuoda esiin siihen liittyviä haasteita, kehittämiskohteita sekä mahdollisia muutosehdotuksia. Tavoitteenani on ollut hahmottaa yleisesti, millainen prosessi verkostoituminen itsessään on, sekä miten rakennetaan toimiva ja liiketoiminnallisesti kannattava yhteistyömalli ja -suhde verkostokumppaneiden välillä.

Kehittämistyöni aikana tapahtui myös henkilökohtaisia elämänmuutoksia, sillä olen siirtymässä äitiyden rooliin. Tämän tulevan elämänmuutoksen myötä ymmärsin, ettei kehittämistyö saisi koskaan olla kiinni yhden henkilön osaamisen ja tiedon varassa. Tärkeässä roolissa verkostoitumistyön käynnistämisessä ovat olleet useat muut Kaisankodin henkilöt sekä verkoston jäsenet, jotka tulevat jatkossa viemään prosessia eteenpäin siirtyessäni itse äitiyslomalle. On kuitenkin myönnettävä, että prosessin etenemiseen on vaikuttanut epävarmuus siitä, kuka käytännössä tulee koordinoimaan ja ottamaan vastuun verkostosta ja sen kehittämisestä äitiyslomani aikana. Tämä epävarmuus vaikutti erityisesti siihen, kuinka paljon uskalsin panostaa verkostoyhteistyön muodostamiseen tässä vaiheessa. Onnekseni tehtävään löytyi vastuuhenkilö jatkamaan verkostoyhteistyön rakentamista. Aikataulullisten haasteiden vuoksi emme löytäneet yhteistä aikaa prosessin analyttiseen tarkasteluun, joten tämän opinnäytetyöni kautta jaan sa-

malla sitä hiljaista tietoa, jota itse olen analysoinut ja reflektoinut kehittämistyöni aikana.

1.3 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja -menetelmät

Kehittämistyöni käytännönläheisyydestä johtuen työni on toteutunut tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pääpaino on varsinaisessa kehittämistoiminnassa, jota tutkimukselliset periaatteet ja menetelmät tukevat. Kehittämistoiminta määrittää toiminnalle reunaehdot käytännön ongelmien ja kysymysten ohjatesa tiedontuottoa. Tavoitteena ei niinkään ole käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaisu, vaan niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. (Toikko & Ranta 2009, 22.)

Alkuperäinen lähestymistapani kehittämiseen on ollut toimintatutkimuksessa, jonka tavoitteena on ollut ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58). Omassa kehittämishankkeessani tavoitteenani oli löytää konkreettinen ratkaisumalli kulttuuristen hyvinvointipalveluiden tuottamiseen, joka sopisi yhteen Kaisankodin strategisten tavoitteiden kanssa. Ratkaisumalliksi muodostui verkostoyhteistyön muodostaminen. Tämän vuoksi keskityin kehitystyössäni verkostotutkimukseen. Verkkojen kehittämisen päätavoitteena on kehittää yrityksen kilpailukykyä, johon myös omalla verkostoitumisprosessillani pyrin vastaamaan (Ojasalo ym. 2009, 88).

Tavoitteena on tuottaa Kaisankodille verkostoitumisen keinoin sellaista hyötyä, johon yritys ei nykyisillä resursseilla yksin kykenisi. Verkostotutkimuksen tavoitteena on kehittää liiketoiminnan osa-alueita hyödyntämällä muiden yritysten erityisosaamisia tai kehittää yhdessä uutta liiketoimintaa (Ojasalo ym. 2009, 88).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa menetelmät eivät ole kehittämisen itseisarvo, vaan ne valikoituvat kehittämistyön tarpeiden mukaan parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Sen vuoksi menetelmät ovat usein sellaisia, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä käytetä. Verkostotutkimuksella ei myöskään ole omaa varsinaista menetel-

mäpakettiaan, vaan menetelmät valikoituvat tapauskohtaisesti kehittämiskohteen tavoitteiden perusteella. (Ojasalo ym. 2009, 88, 94.)

Kehittämistyössäni menetelmät ovat valikoituneet verkostoitumisprosessin eri vaiheiden perusteella. Eri vaiheissa kehittäminen on painottunut osa-alueisiin, johon olen pyrkinyt löytämään parhaan mahdollisen työkalun. Menetelmävalinnan tukena olen hyödyntänyt koko kehittämistyöni ajan Matti Hakasen, Upi Heinosen ja Petri Sipilän ”*Verkostojen strategiat*”-kirjaa (2007), jonka avulla olen pystynyt peilaamaan omaa kehittämistyötäni teoreettista taustaa vasten. Teos on toiminut myös keskeisenä lähteenä raportointivaiheessani. Käytännönläheisten näkökulmien lisäksi kirja sisältää paljon hyödyllisiä käytännön työkaluja. Konkreettinen apuväline verkosto-strategian luomisessa oli esimerkiksi Kysymyspatteristo, jonka esittelen tarkemmin luvussa 3.2.

Erilaiset liiketoiminnan ja palvelumuotoilun kehittämistyökalut ovat olleet myös tärkeässä osassa työssäni. Näihin eri menetelmiin ja niiden toimivuuteen perehdyin työskennellessäni asiantuntijatehtävissä Luovan alan liiketoiminnan kehittämissyhistys Diges ry:ssä vuosien 2011–2012 aikana. Tuolloin koulutin mm. taide- ja kulttuurialan yrittäjiä erilaisten hyvinvointipalveluiden tuotteistamisessa. Käytännön kokemukseni kautta olen havainnut työkalujen hyödyllisyyden. Kehittämistyössäni olen muokannut näitä työkaluja hieman uudella tavalla verkostostrategioiden kehittämiseen paremmin soveltuvaksi. Soveltamiani työkaluja olivat SWOT-analyysi (luku 3.2) ja Business Model Canvas (luku 3.5). Lisäksi käytin kehittämistyössäni asiakastarvematriisia (luku 3.1), sekä Blueprint -palvelupolkumallia, jota hyödynnän palvelumallin kehittämisessä luvussa 3.6.1.

Koska kehittämistyöni keskittyi verkoston luomiseen, on kehittämistyöhön osallistunut itseni lisäksi useampi henkilö Kaisankodin organisaatiosta, sekä verkostokumppaneista. Kehittämistyöni onkin ollut toimintatutkimukselle tyypillisesti yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa (Ojasalo ym. 2009, 58).

Tärkeässä osassa kehittämistyössäni ovat olleet yhteiset työpajat verkostokumppaneiden kanssa. Työpajojen yhteydessä olen hyödyntänyt erilaisia osallistavia menetelmiä sekä analysoinnin että ideoinnin välineinä. Menetelmien tavoitteena on ollut herättää työryhmässä pohdintaa verkostoitumisen hyödyistä ja mahdollisuuksista. Menetelmät

ovat toimineet pohjana keskusteluille sekä käytännön toimenpiteiden kehittämiseksi. Työpajoista ja menetelmistä kerron tarkemmin luvuissa 3.4 ja 3.5.

Tutkimukselliselle kehittämistyölle on tyypillistä prosessin syklisyys. Toiminta etenee suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toimitetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti (Ojasalo ym. 2009, 59–60). Prosessin kriittinen analysointi ja reflektointi ovat kuuluneet keskeisenä osana kehittämistyöhöni. Kriittisen tarkastelun avulla olen pyrkinyt oppimaan, ymmärtämään ja kehittämään verkosto-osaamistani ja jakamaan ajatuksia myös laajemmin. Tavoitteenani on ollut luoda uutta tietoa ja ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä, eikä ainoastaan kuvailla prosessin aikana tapahtuneita toimenpiteitä. (Ojasalo ym. 2009, 58.) Toivonkin tämän analyttisen tarkastelun olevan hyödyksi myös muille, jotka suunnittelevat tai ovat käynnistämässä verkostoyhteistyötä.

2 LISÄARVOA VERKOSTOSTA

Verkostoitumisen merkitys on kasvanut merkittävästi toimintaympäristöjen nopeiden muutosten ja globalisoitumisen seurauksena. Pärjätäkseen kilpailussa yritykset hakevat verkostoista apua kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantamiseen (Hakanen ym. 2007, 25).

Verkostojen tavoitteena on tuottaa yrityksille sellaista hyötyä, jota ei ole mahdollista saavuttaa ilman verkkoa. Verkostoitumalla yritys voi tehostaa toimintaansa, josta yritys hyötyy kustannussäästöinä tai riskien jakamisella. Yritys voi saada käyttöönsä osaamista, jota sillä itsellään ei ole aiemmin ollut. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Parhaimmillaan verkostomainen toiminta voi edistää innovaatioiden syntymistä toimijoiden yhdistäessä eri osaamisalueitaan, josta hyötyvät sekä asiakkaat että yritykset. Verkostoitumalla yritys voi myös hyödyntää verkostokumppaneidensa vahvoja brändejä tai suhdeverkostoa, joiden turvin yritys tavoittaa uusia markkinoita ja parantaa myös omaa uskottavuuttaan. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Verkostoitumisen hyödyt voivat parhaimmillaan olla yritykselle hyvinkin merkittävät. Verkostoituminen ei kuitenkaan saa ole itsetarkoitus, vaan yrityksen verkostoitumisen kannattavuus tulee tarkastella monesta eri näkökulmasta. Jokaisen verkostoitumista harkitsevan yrityksen tulee pystyä jäsentämään omaa verkostoitumisen kenttäänsä ja arvioida omia vahvuuksiaan verkostorooleissa. Yrityksen tulee myös miettiä, mihin verkostoyhteistyöhön kannattaa erityisesti panostaa, millaista verkostoa yritys itse tarvitsee omaa osaamista täydentämään ja mihin verkostoihin yritys itse voisi tarjota omaa osaamistaan. Kun yrityksen ja verkoston intressit kohtaavat mahdollisimman hyvin, myös verkostoitumisen hyödyt voidaan saavuttaa. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4.)

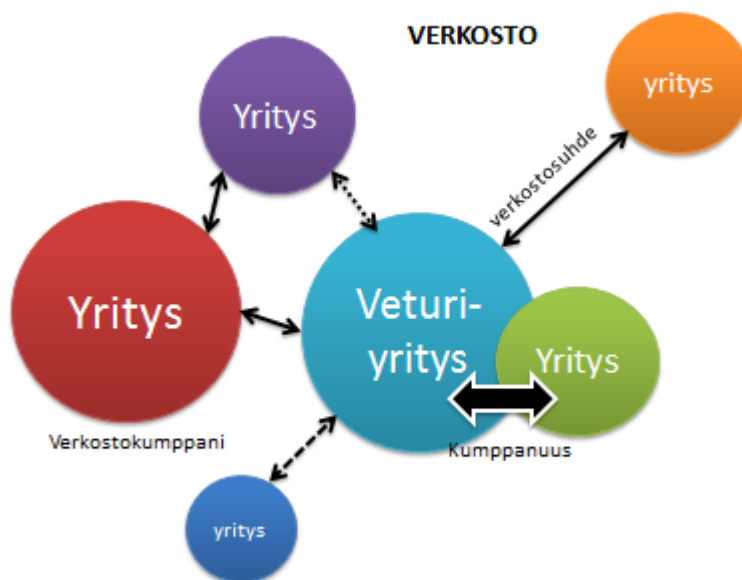
Seuraavissa alaluvuissa tulen avaamaan verkostoitumista ilmiönä teoriataustan avulla. Tavoitteenani on ollut antaa kokonaisvaltainen kuva verkostoitumisesta prosessina, mutta myös avata keskeisiä näkökulmia, jotka vaikuttavat verkostojen kehittymiseen.

2.1 Verkostoituminen käsitteenä

Verkostojen tutkiminen ja jäsentäminen ovat nousseet esiin vasta viime vuosina. Käsitteistö ja terminologia ovat vielä vakiintumattomia ja verkostolle ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää. Ongelmana on lähestymistapojen ja termien runsaus, jonka vuoksi käsitteitä käytetään sekaisin ja osittain väärissä yhteyksissä. (Hakanen ym. 2007, 10–15, 43.) Leena Björkqvistin (2012) mukaan monet kokevat esimerkiksi Facebook-ystävänsä ja vanhat koulukaverit verkostona, vaikka mitään konkreettista yhteistyötä ja tiedon vaihtoa ei tapahtuisi (Björkqvist 2012, 14).

Käsitteistön kirjavan käytön lisäksi oman haasteensa käsittemäärittelyyn tuo se, että verkostoitumista käsittelevä kirjallisuus on suunnattu pääasiassa suurteollisuudelle. Pk-yritysten välisistä verkostoista on saatavilla vain vähän esimerkkejä, joiden malli ja määritelmä olisivat suoraan sovellettavissa omaan kehittämishankkeeseeni.

Tässä luvussa esittelen verkostoitumisen määritelmän, joka mielestäni kuvaa selkeimmin verkostoitumisen ydintä oman työni näkökulmasta. Ennen verkostoitumiskäsitteen määrittelyä on hyvä avata verkostoitumisen kannalta keskeiset elementit, jotka on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Verkoston keskeiset elementit

Verkosto on useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteiden kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä (Hakanen ym. 2007, 78).

Verkostosuhteella tarkoitetaan yrityksen tai muun organisaation tavoitteellista, pitkäjänteistä ja läheistä yhteistyötä yhden tai useamman yrityksen kanssa. Yhteistyö on luottamuksellista ja vuorovaikutteista ja se mahdollistaa kaikkien osapuolten osaamisen kehittymisen. Verkostosuhde voi muotoutua myös tiiviimmäksi kumppanuudeksi. (Hakanen ym. 2007, 77.)

Kumppanuudella tarkoitetaan kahden yrityksen vakiintunut ja tiivis, usein virallistettu verkostosuhde, jolle on tyypillistä, pitkäjänteisyys, tietoisuus ja luottamukseen perustuva tavoitteellinen yhteistyö (Hakanen ym. 2007, 77).

Työssäni käytän myös käsitettä **verkostokumppani**, jolla tarkoitan yksittäistä verkoston jäsentä, yritystä tai organisaatiota.

Veturiyrittäjällä taas on keskeinen rooli verkostojen rakentamisessa. Kehittämistyössäni Kaisankoti toimii verkostossa veturiyrittäjän roolissa. Veturiyrittäjä kokoaa verkoston ja huolehtii sen toimivuudesta sekä rakentaa luottamusta verkostokumppaneiden välille (Toivola 2006, 108–109).

Varsinaisella **verkostoitumisella** tarkoitetaan prosessia, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Illman, Hokkanen, Pokela, Pursula, Luoma & Gilbert 2013, 13).

Lisäarvolla tarkoitetaan kilpailukeinoa, joka syntyy lisäämällä palvelusta saatua ja asiakkaan kokemaa hyötyä (Tuulaniemi 2011, 38). Tavoitteena on, että kukin yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa ja verkostoitumisella haetaan lisäarvoa, joka hyödyttää kaikkia osapuolia ja heidän intressiryhmiään.

Verkostoitumisen tavoitteena on liittoutua tarveharkintaisesti parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Ydinajatus on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksinään pystyisi. (Hakanen ym. 2007, 15, 77.)

Verkostoituminen on tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä. Lisäksi se on vuorovaikutteista ja luottamuksellista, molempien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta, jossa oppiminen on väline tulevaisuuden taloudellisten hyötyjen tavoittelussa sekä pidemmän tähtäimen kilpailukykyyn edistämiseksi. (Illman ym. 2013, 13.)

2.2 Kartanokylpylä Kaisankodin verkostoitumisprosessimalli

Tässä luvussa avaan kehittämistyöni yhteydessä toteutuneen verkostoitumisprosessimallin, jonka teoreettinen viitekehys perustuu Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007,

158) esittelemään kuusivaiheiseen prosessimalliin. Kuvioon 2 kuvattuun malliin on tiivistetty ja yksinkertaistettu selkeästi ne pääkohdat, joita verkostoitumisprosessi edellyttää toimialasta tai verkoston tavoitteesta riippumatta. Vahvuutena kyseisessä mallissa on se, etteivät sen vaiheet rajoitu vain konkreettisen verkstorakenteen muodostamiseen, vaan tärkeässä osassa on strateginen vaihe, jossa verkostolle luodaan perusta organisaatiossa.

Erona alkuperäiseen prosessimalliin ja korostaakseni verkoston strategista merkitystä, olen erottanut yrityksen verkostostrategian yrityksen strategiavaiheesta (vaihe 1) ja yhdistänyt sen verkoston suunnitteluun (vaihe 2). Strategioiden erottaminen omiksi vaiheikseen tekee prosessista selkeämmän. Lisäksi strategiaan liittyy vahvasti myös pohdintaa strategian jalkauttamisesta käytäntöön, joten koin sen luontevaksi osaksi verkoston suunnitteluvaihetta.



Kuvio 2. Kaisankodin verkostoitumisprosessin vaiheet, sekä kolme verkostoitumisen näkökulmaa prosessin osana.

Jokainen kehittämisprosessi on omanlaisensa ja valmiit mallinnukset vastaavat vain hyvin harvoin konkreettista todellisuutta. Käytännössä prosessin vaiheita on usein vaikea erottaa ja selkeää jakoa vaiheiden välillä ei pystytä edes tekemään. Usein proses-

seissa palataan taaksepäin ja edetään edestakaisin vaiheiden välillä ennen siirtymistä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 23.) Erityisesti uutta luoville prosesseille on tyypillistä tietynlainen ennakoimattomuus, jossa prosessin kulkua joudutaan välillä muuttamaan ja suuntaamaan uudelleen (Toikko & Rantanen 2009, 10–12).

Mallinnukset auttavat kuitenkin hahmottamaan prosessin kokonaisuutta ja huomioimaan ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä (Ojasalo ym. 2009, 23). Myös omassa kehittämistyössäni en edennyt prosessissa vaihe vaiheelta, vaan vaiheet kulkivat myös osittain lomittain.

Verkostoituminen prosessina ei ole yksiselitteinen, vaan siihen liittyy useita eri näkökulmia, jotka tulee huomioida yhteistyön toimivan kokonaisuuden saavuttamiseksi. Samalla, kun verkostolle luodaan toimivat rakenteet ja yhteiset tavoitteet, tulee kiinnittää huomiota henkilösuhteiden, vuorovaikutuksen ja luottamuksen muodostumiseen verkostokumppaneiden välillä. Verkostoituminen on usein strategista, luottamukseen perustuvaa, kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää win-win -pohjaista yhteistyötä (Hakanen ym. 2007, 43–44).

Olen halunnut nostaa prosessissani esiin vahvemmin verkostoitumisen kolme eri lähestymistapaa; strategisen, sosiopsykologisen ja johtamisen näkökulmat, joita käsittelem tarkemmin luvussa 2.4. Kukin näistä näkökulmista korostui tietyissä prosessin vaiheissa ja tätä prosessin vaiheiden ja näkökulmien yhteyttä olen havainnollistanut kuviossa 2.

2.2.1 Verkostoitumisprosessin vaiheet

Ohessa käyn lyhyesti läpi edellä esittämäni verkostoitumisprosessin eri vaiheiden sisällöt. Tämän kuvauksen avulla on tarkoitus hahmottaa verkostoitumisprosessin laajuus ja vaiheet kokonaisuutena. Luvussa 3 avaan nämä samat prosessin vaiheet yksityiskohtaisemmin käytännön esimerkkien ja havaintojen avulla peilaten niitä samalla tietoperustaan.

Vaihe 1. Yrityksen strategia

Verkostoitumisen lähtökohtana on yrityksen oma strategia. Strategian tarkoituksena on luoda yrityksen toiminnalle vahva perusta ja suunta, joka muodostuu perusteellisella toimintaympäristön ja yrityksen nykyisen toiminnan analysoinnilla ja ymmärtämisellä. Analysoinnin avulla on mahdollista varautua tulevaisuuden haasteisiin ja ennakoida tulevat mahdollisuudet kilpailijoita nopeammin. Yrityksen visio, tulevaisuuden tahtotila ja keinot sen saavuttamiseen yhdessä kilpailuympäristön ja sen muutosten kanssa tuovat mahdollisesti esiin tarpeita kehittää ja muuttaa toimintaa. Tällöin vaihtoehtoina ja mahdollisuuksina nousevat esiin olemassa olevien kumppanuuksien tiivistäminen ja rakentaminen, sekä uusien verkostoyhteistyömallien luominen ja kehittäminen. (Hakanen ym. 2007, 28, 83.)

Vaihe 2. Yrityksen verkostostrategia ja verkoston suunnittelu

Verkostostrategiassa yritys selvittää ja määrittelee, mitä tai minkälaisia verkostosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen pitkän aikavälin visionsa ja lähitulevaisuuden päämääränsä. Osa verkostostrategiaa ovat ne keinovalikoimat, menetelmät ja mallit, miten yritys verkostosuhteita rakentaa ja kehittää. (Hakanen ym. 2007, 93.)

Hyvin laadittu verkostostrategia antaa hyvät suuntaviivat käytännön toteutukseen, verkostosuhteiden johtamiseen ja hallintaan. Mitä konkreettisempi strategia on, sitä helpompi se on viedä käytäntöön. Verkostostrategiassa voidaan määritellä esimerkiksi verkoston sisäiset toimintaperiaatteet ja säännöt, sisäinen viestintä, sekä yrityksen arvot ja kulttuuri. Lisäksi voidaan määritellä tavat kumppanuussuhteiden jatkuvaan kehittämiseen, yhteiset käytännön työkalut, seurantajärjestelmät ja mittarit, sopimuspolitiikka sekä riskien arviointi ja hallinta. (Hakanen ym. 2007, 168–169.)

Vaihe 3. Verkostokumppaneiden valinta

Verkostojen muodostamisen kriittisin vaihe on kumppaneiden valinta. Millaista yhteistyökumppania ja osaamisaluetta yhteiseen kokonaisuuteen tarvitaan? Virhearviot voivat

olla kohtalokkaita niin rahallisesti kuin imagollisestikin. Yrityksellä tuleekin olla tässä prosessin vaiheessa selkeänä ne kriteerit, joiden perusteella kumppaneita etsitään, arvioidaan ja valitaan. Lähtökohtana onnistuneille verkostokumppanivalinnoille on löytää ne tahot, joiden toiminnan päämäärät ja tavoitteet ovat keskenään yhteensopivat. (Hakanen ym. 2007, 30.)

Vaihe 4. Verkoston rakentaminen

Tässä prosessin neljännessä vaiheessa verkostokumppanit aloittavat yhteistyönsä ja luovat toiminnalle yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjä voisi kutsua verkoston toimintajärjestelmän kuvaukseksi. Pelisääntöjen luonne ja sisältö määräytyvät verkostosuhteen luonteen perusteella. Yhteisissä pelisäännöissä verkostokumppanit sopivat yhdessä toiminnan organisoinnista, johtamisesta, suunnittelusta, seurannasta, tiedonkulusta, markkinoinnista, asiakassuhteiden hoidosta, tuotekehityksestä, verkostoon liittymisestä ja eroamisesta, sekä yhteisistä toimintaperiaatteista laatupolitiikkaan, osaamiseen ja erikoistumiseen liittyen. Yhteistyötä voidaan vahvistaa vielä erilaisilla sopimuksilla. (Hakanen ym. 2007, 253–254.)

Verkosto voi laatia tarvittaessa myös yhteisen verkoston strategian. Tämä on erityisesti tarpeen silloin, jos kyseessä on verkostosuhde, joka vaikuttaa läheisesti yritysten strategioihin. (Hakanen ym. 2007, 190.)

Vaihe 5. Verkoston toiminta ja seuranta

Viidenteen vaiheeseen siirryttäessä verkosto alkaa toteuttaa tarkoitustaan ja tavoitteitaan. Käytännön toteutus tapahtuu vaiheessa 2, 3 ja 4 luotujen strategisten valintojen ja niihin pohjautuvien suunnitelmien ja pelisääntöjen mukaisesti. Seuranta ja siihen liittyvien asioiden arviointi ja oppiminen tekevät mahdolliseksi tarvittavan uudistumisen ja verkostosuhteiden menestymisen. Hyvin toteutettuna seuranta tuo tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä, jonka avulla toimintatapoja voidaan parantaa, verkostosuhteita uudistaa tai strategiaa kehittää. (Hakanen ym. 2007, 263.)

Oman kehittämistyöni aikana havaitsin, että tässä vaiheessa verkostoyhteistyöhön yhdistyy luontevasti myös palveluiden kehittäminen ja siihen liittyvät osa-alueet. Tämän vuoksi haluan nostaa palveluiden kehittämisen myös osaksi verkostoitumisprosessia. Aiheen teoreettista puolta käsittelen seuraavassa luvussa 2.4.

Vaihe 6. Verkostokumppanuuden/ verkoston uudistaminen tai lopettaminen

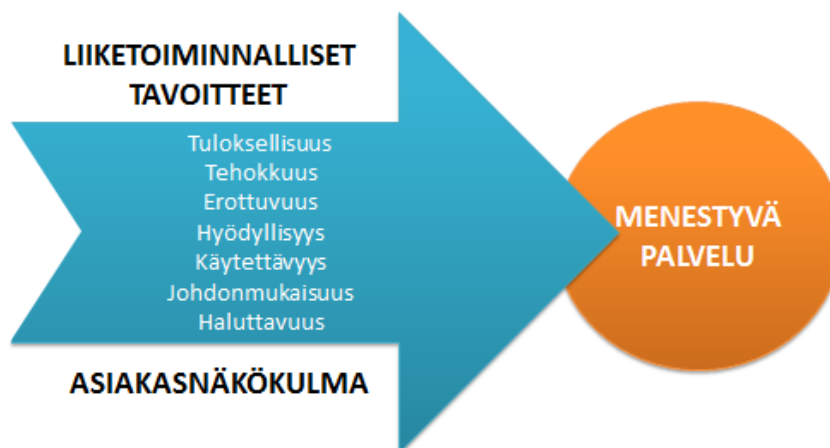
Prosessin viimeisessä vaiheessa määritellään verkoston tulevaisuuden suuntaviivoja. Jatkuvan arvioinnin kautta voidaan tehdä johtopäätöksiä verkoston toimivuudesta joko kehittämällä ja uudistamalla tai toteamalla se hyödyttömäksi kumppaneilleen. Lisäksi on hyödyllistä tehdä arviointia päättyneistä verkostosuhteista. Seurannan tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää kaikkien verkostojäsenien kesken. Itsearviointi on olennainen osa verkoston seurantaa, koska aina ei ole käytössä konkreettisia mittareita. (Hakanen ym. 2007, 178–179.) Kehittämistyölle tyypilliseen tapaan arviointia on suositeltavaa tehdä myös kaikissa aiemmissa prosessin vaiheissa, koska itsepintainen eteneminen vaiheesta toiseen voi kostautua, jos ongelmia haudataan matkan varrella (Kinnunen 2003, 97).

2.3 Palveluiden kehittäminen menestyvien verkostojen lähtökohtana

Koska kehittämistyöni tavoitteena on palveluja tuottavan verkoston käynnistäminen, koen luontevaksi avata keskeisiä palveluiden kehittämiseen liittyviä määritelmiä. Tavoitteenani ei ole tässä yhteydessä syventyä aiheeseen yksityiskohtaisesti. Näkökulma palveluihin on asiakaslähtöisesti suunniteltujen palveluiden merkitys verkoston menestymisen lähtökohtana ja sen kautta koko liiketoiminnallisen kannattavuuden ja kilpailukyvyn mahdollistajana.

Menestyvien palveluiden edellytyksenä on, että ne ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Palveluiden kehittäminen ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin on turhaa ja kannattamatonta. Ja toisaalta kunnianhimoiset liiketoiminnan tavoitteet eivät ole kestäviä ilman asiakasnä-

kökulmaa. (Tuulaniemi 2011, 103.) Nämä kaksi näkökulmaa, jotka on kuvattu kuviossa 3, tulisikin olla keskeisenä tarkastelun kohteena ja tasapainossa koko verkostoitumisprosessin aikana.



Kuvio 3. Menestyvän palvelun edellytykset (Tuulaniemi, 2011, 103.)

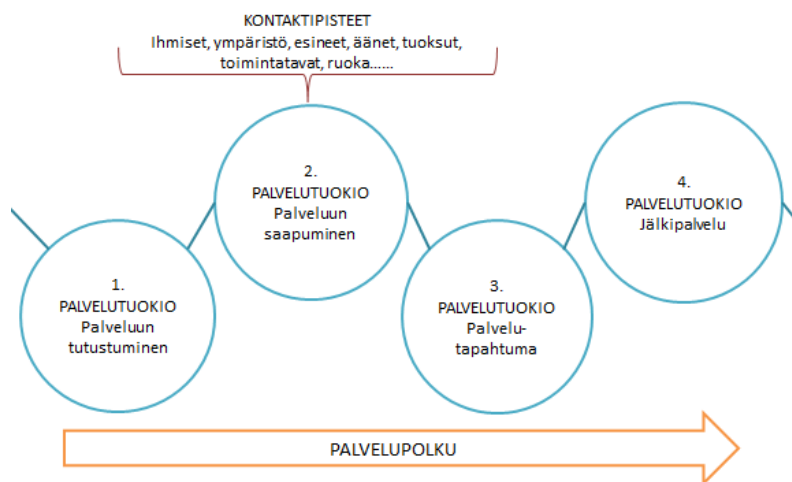
Yritysten perustehtävä on luoda asiakkaille arvoa, joka olisi niin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Asiakkaat ostavat palveluita saavuttaakseen jotakin tai ratkaistakseen jonkin ongelman. Jos asiakas kokee palvelun avulla saavuttavansa tämän tarpeen, hän kokee saavansa arvoa. Yritys antaa asiakkailleen näin **arvolupauksen**. Arvolupaus määrittää ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ja mikä hyöty palvelusta on asiakkaille, sekä miten se erottautuu ja on ainutlaatuinen kilpailijoihin nähden. (Tuulaniemi 2011, 30–33.)

Yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseensa entistä tarkemmin (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4). Yrityksen omat resurssit eivät kuitenkaan aina riitä saavuttamaan asiakkaille määriteltyä arvolupausa halutulla tavalla. Esimerkiksi Kaisankodin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yhtenä arvolupauksena on määritelty, että palvelutarjonnassa huomioidaan asiakkaan hyvinvoinnin tarpeet kokonaisvaltaisesti. Tähän arvolupaukseen sisältyvät kulttuuriset palvelut, joiden kehittämiseen ja laajentamiseen yrityksen omat resurssit eivät kuitenkaan riitä. Yritys tarvitsee ympärilleen verkostokumppaneiden osaamista ja voimavaroja. Verkostokumppaneiden lisäpalveluja käyttä-

en kykenee yritys lunastamaan arvolupauksensa. Näin syntyy kysyntälähtöisiä palveluketjuja, jonka eri osista vastaavat erikoistuneet toimijat. (Hakanen ym. 2007, 12.)

Palveluiden kehittämisessä on keskeistä ymmärtää asiakkaiden kokemus palvelusta. Tämä kattaa yrityksen koko **tarjooman** aina mainonnasta, asiakaspalveluun, palveluominaisuuksiin, käytön helppouteen sekä luotettavuuteen (Tuulaniemi 2011, 74). Tarjoomalla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jota yritys tarjoaa markkinoilla asiakkaalleen. Se muodostuu yrityksen tuotteiden ja palveluiden, sekä niihin liittyvien brändimielikuvien kokonaisuudesta. (Wikipedia, tarjooma 2013.)

Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. Kohtaamisia kutsutaan **palvelutuoki-oiksi**. Palvelu kokonaisuudessaan rakentuu eri palvelutuokioiden muodostamasta ketjusta, jota kutsutaan **palvelupoluksi**. Jokaiseen palvelutuokioon sisältyy lukemattomia **kontaktipisteitä**, joiden kautta asiakas kokee ja aistii palvelun. Kontaktipisteitä ovat muun muassa ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 74–80.) Kuvioon 4 kuvatusta kokonaisuudesta muodostuu asiakkaan kokemus palvelusta.



Kuvio 4. Palvelutuokiot ja kontaktipisteet palvelupolulla

Palvelupolkua, palvelutuokioita ja yksittäisiä kontaktipisteitä kehitettäessä on tiedostettava, millainen kokemus asiakkaalle halutaan syntyvän palvelun aikana. Asiakaskoke-

mus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin (kuvio 5).

Toiminnan tasolla tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin, kuten palveluprosessin sujuvuuteen, saavutettavuuteen, käytettävyyteen ja monipuolisuuteen (Tuulaniemi 2011, 74).

Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, kuten kokemuksen miellyttävyyttä, innostavuutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa ja kykyä koskettaa aisteja (Tuulaniemi 2011, 74).

Merkitystaso tarkoittaa palvelukokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, oivalluksia ja suhdetta asiakkaan elämäntapaan sekä omaan identiteettiin (Tuulaniemi 2011, 74).



Kuvio 5. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75)

Terveellisten elämäntapojen ja hyvinvoinnin arvostus ovat kasvussa, jonka vuoksi erilaisten hyvinvointipalveluiden tarjonta on kasvanut. Hyvinvointipalveluilla ja -tuotteilla vaalitaan laadukasta elämää, jonka osatekijöinä ovat terveys, turvallinen ja hyvä ravin-

to, koulutus, kiinteistöt, turvallisuus, koulutus, viihtyisyys, esteettömyys ja sosiaalisuus. Hyvinvointiin liittyvät olennaisesti myös kulttuuri, viihde, urheilu, kuntoilu, elämykset sekä yhteisöllisyys ja yksilöllisyys keskenään sopusoinnussa (Tekes 2005, 20). Kulttuurisilla hyvinvointipalveluilla pystytään vastaamaan kaikkiin edellä mainittuihin tarpeisiin ja tuottamaan arvoa asiakkaille. Kulttuurisilla keinoilla on hyvät edellytykset tavoitella palvelukokemuksen pyramidin huippua ja tarjota asiakkaille toimintojen sijaan merkityksiä. Tämän lähestymiskulman myötä on mahdollista rakentaa menestyksellisiä palvelutuotteita, jotka ovat edellytyksenä sekä verkoston että jokaisen verkostokumppanin liiketoiminnan menestymiselle.

2.4 Verkostoitumisen kolme eri näkökulmaa

Seuraavaksi käyn lyhyesti läpi verkostoitumiseen läheisesti liittyvät kolme keskeistä näkökulmaa, jotka tulisi tiedostaa ja huomioida verkostoitumisprosessin aloitusvaiheessa. Havaitsin näiden näkökulmien merkityksen kehityshankkeeni eri vaiheiden analysoinnin yhteydessä. Sen vuoksi koen tärkeäksi avata käsitteet myös teoreettisesta näkökulmasta.

2.4.1 Strateginen näkökulma

Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007) mukaan verkostojen epäonnistumisen taustalla on usein strategian puuttuminen. Yrityksissä ei ole pohdittu tarkoin strategiaa pitkän aikavälin tavoitteisiin ja verkostoitumisen tarvetta tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostoihin liitytään ilman, että yrityksessä olisi riittävästi analysoitu yrityksen omaa tilannetta ja verkoston sopivuutta yrityksen strategiaan. Mietinnän ulkopuolelle on jäänyt myös verkostoitumisen kautta saatava hyöty ja aiheutuvat kustannukset. Yritykseltä puuttuu oma verkostostrategia, päämäärät, tavoitteet ja keinot verkostoitumisen suhteen. Ilman selkeää käsitystä omista strategisista tavoitteista yritys toteuttaa verkostosuhteen kautta vain kumppaninsa strategiaa. Se ei voi johtaa muuhun kuin epäonnistumiseen. Organisaatiossa on siis syytä katsoa ensin sisälle ja sitten vasta ulos. (Hakanen ym.

2007, 99–101.) Strateginen lähestymistapa verkostoitumiseen on keskeinen asia menestyksekkään verkostosuhteen luomisessa.

Strategisessa näkökulmassa verkostoitumista tarkastellaan yhteistyöhön liittyvien strategisten tekijöiden ja käsitteiden kautta. Strategisessa näkökulmassa tarkastelun kohteena on yrityksen oma strategia, jonka pohjalta laaditaan yrityksen verkostostrategia. Verkostosuhteita luotaessa yrityskumppaneiden välille luodaan lisäksi yhteinen verkosto- tai kumppanuusstrategia. Tätä eri strategioiden välistä suhdetta havainnollistan kuviolla 6.



Kuvio 6. Verkostoitumisen kolme erilaista strategiatasoa

2.4.2 Sosiopsykologinen näkökulma

Kuten kaikissa suhteissa, myös verkostosuhteissa henkilöiden välinen luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat toimivan yhteistyön keskeisiä elementtejä. Luottamus ja yhteistyö eivät synny käskien tai kilpailuttaen. Verkostomaisessa toiminnassa sosiaalipsykologinen näkökulma on avain toimivan ja menestyksekkään yhteistyön onnistumiselle. (Hakanen ym. 2007, 52.)

Sosiopsykologisella ulottuvuudella tarkoitetaan näkökulmaa, jossa tarkastellaan verkostokumppaneiden välistä yhteistyökyvykkyyttä. Yhteistyökyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä rakentaa suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen. Mitä parempi yhteistyökyvykyys, sitä tuloksellisempaa on verkoston toiminta. Toimiva yhteistyö mahdollistaa parhaimmillaan toimijoiden erilaisuuden hyväksikäytön yhteisten tarjoomien rakentamisessa ja innovaatioiden aikaansaamisessa. Yhteistyökyvykkyyden puute sen sijaan jäykistää ja hidastaa toimintaa ja voi jopa aiheuttaa verkoston sisäistä kilpailua tuhoten yhteistyön perustan. (Hakanen ym. 2007, 35.)

Luottamuksen merkitystä verkostoyhteistyössä tutkineen Kirsimarja Blomqvistin (2008) mukaan luottamusta tarvitaan yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla, missä toimijoiden yhteistyö on tärkeää. Luottamus on keskeinen osa verkostojen toimintaa. Ryhmän yhteinen tavoite rakentaa verkostomaisesti toimivien organisaatioiden luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Yhteinen arvopohja ja sitä tukevat normit ovat kaikkein merkittävin luottamusta rakentava tekijä. Vastavuoroinen luottamus lisää verkostokumppaneiden halukkuutta tukea toisiaan. Luottamuksen merkitys korostuu suhteessa siihen, miten suuri toimijoiden riski ja riippuvuus on keskenään sekä, miten suuri merkitys tehokkaalla tiedon vaihdannalla, sitoutumisella, oppimisella ja yhteistyöllä on. (Blomqvist 2008, 1- 4.)

Luottamuksella on myös keskeinen merkitys yritysten ja verkostojen kilpailukyvyn rakentamisessa. Kun yritys kykenee rakentamaan luotettavan maineen, se pystyy hyödyntämään muuttuvissa tilanteissa parhaita mahdollisia resursseja sitouttaen niin asiakkaat kuin toimittajatkin. Yritystä, sen strategiaa, johtoa, henkilöstöä, kyvykkyyttä, tuotteita ja palveluita kohtaan koetulla luottamuksella on keskeinen osa yrityksen markkina-arvon muodostumisessa. (Blomqvist 2008, 5.)

2.4.3 Johtamisen näkökulma

Strategisella ja sosiopsykologisella näkökulmalla on keskeinen rooli verkostojen ja verkostosuhteiden muodostumisessa. Näiden näkökulmien tiedostaminen ei kuitenkaan pelkästään riitä, sillä verkostot tarvitsevat myös selkeää johtajuutta.

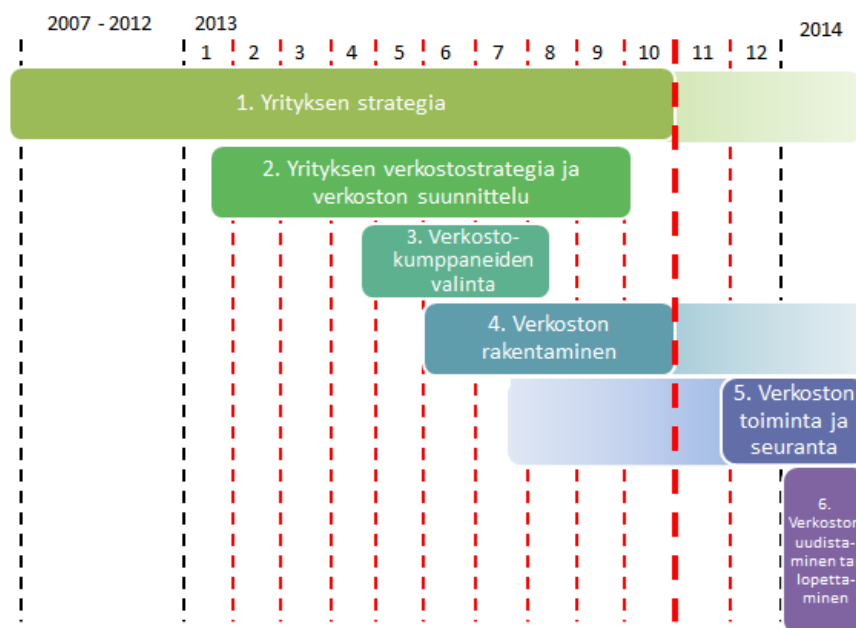
Verkostojen johtamisen lähtökohtana on viestiä selkeästi yhteinen tavoite tai tarkoitus, joka sitouttaa ihmiset tukemaan toteutusta. Yhteistyö tarvitsee yhteisiä prosesseja, joilla jokaisen verkostokumppanin työ saadaan koordinoituksi yhteisen tavoitteen toteuttamiseen. Yhteistyössä tarvitaan innostusta, kurinalaisuutta, sekä eettisyyttä. Nämä tekijät liittyvät yhteisön kulttuuriin, jonka pitää saada eri toimijat luottamaan toisiinsa ja arvostamaan yhteistyötä. Luottamuksen rakentaminen verkosto-kumppaneiden välille on vaativa tehtävä verkoston johtamisessa. Luottamus syntyy ajan kanssa ja se edellyttää, että eri toimijoiden arvot ovat samankaltaiset. Luottamus rakentuu pienten ja johdonmukaisten tekojen kautta. Luottamusta voi kehittää muun muassa johdonmukaisella viestinnällä, tiedon jakamisella, jokaisen edun huomioimisella sekä kuuntelemalla jokaista jäsentä. (Ojala & Pöysti 2012, 236.)

3 KARTANOKYLPYLÄ KAISANKODIN VERKOSTOITUMISPROSESSI

Analysoin vaihe vaiheelta toteuttamani kehittämishankkeen sekä hankkeen aikana toteutuneen verkostoitumisprosessin. Jäsenän ja kerron yksityiskohtaisesti, millaisia toimenpiteitä, ratkaisuja, huomioita, havaintoja, sekä kehityskohteita kukin vaihe on pitänyt sisällään.

Verkostoitumisprosessit ovat yleensä melko pitkiä, koska verkostoa ei kannata muodostaa nopeasti ilman perusteellista harkintaa kumppanien ominaisuuksista tai yhteisestä hyödystä ja liikeideasta (Hakanen ym. 2007, 28). Prosessin ajallinen laajuus on havaittavissa myös omassa kehittämistyössäni, joka ajoittuu aina vuodesta 2007 tähän hetkeen asti. Kuvio 7 kuvaa prosessini ajallista laajuutta ja eri vaiheiden sijoittumista tälle ajanjaksolle.

Koska verkostoituminen vie aikaa ja ne kehittyvät niin pitkään kuin verkosto ylipäättään on olemassa, konkreettiset tulokset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan kuluessa. Täten työni tulee painottumaan verkostoitumisprosessin alkuvaiheisiin ja viimeiset vaiheet jäävät vain omien pohdintojeni ja näkökulmieni varaan (luvut 4.5 ja 4.6).



Kuvio 7. Kaisankodin verkostoitumisprosessin etenemisaikataulu vaiheittain

3.1 Kaisankodin sisäinen strategia

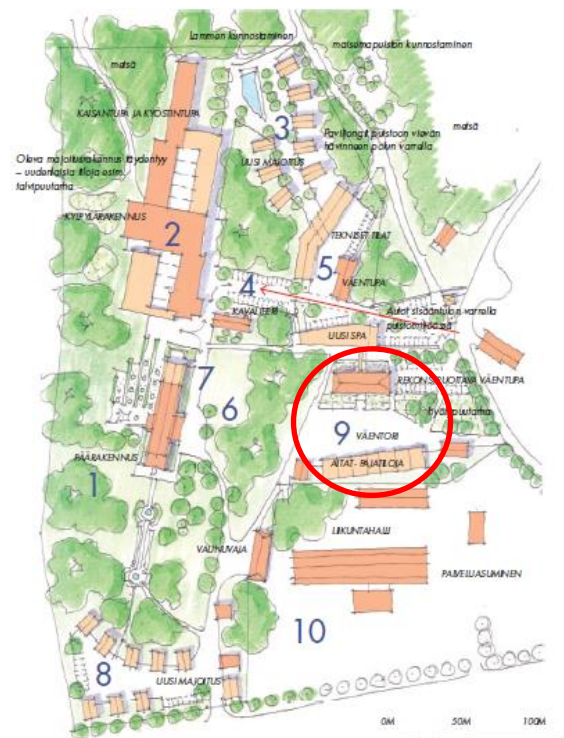
Toimintaympäristöjen nopeista muutoksista johtuen jatkuva kehittämistyö on noussut yritysten elinehdoksi. Muutosnopeus on tuonut mukanaan sekä uudenlaisia haasteita että mahdollisuuksia yrityksille. Kehityksessä mukana pysyminen edellyttää organisaatioilta ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Yritysten on ennakoitava muutoksia, arvioitava muutosten merkityksiä ja tehtävä sen pohjalta strategisia valintoja. (Ojasalo ym. 2009, 3, 12)

Muutoksissa mukana pysyäksään Kaisankodissa käynnistyi vuonna 2007 laajamittainen strategiaprosessi. Tavoitteena oli pohtia Kaisankodin tulevaisuutta pitkällä aikavälillä. Nykytilanteen analysointi nosti esiin konkreettisia muutostarpeita, jotta toiminnan kehittyminen ja laajentuminen voitaisiin turvata. Kriittiseksi pisteeksi havaittiin ravintola-keittiö, joka tilojensa puolesta on edelleen samankokoinen kuin aikana, jolloin kar-

tanossa asui yksityisperhe. Asiaksmäärien jatkuva kasvu on asettanut keittiön toiminnalle valtavat haasteet, jotka edellyttävät mittavaa uudistustyötä vastatakseen toimintoiltaan ja puitteiltaan nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeisiin. Muutostyön vaikutukset ulottuisivat koko kartanorakennukseen ja mahdollistaisivat myös opetuskeittiön ja uusin asiakastilojen laajentumisen. Panostukset ravintola- ja kokoustilojen uudistamiseen lisäisi myös kysyntää majoitustiloille, jotka jo nykyiseltä kapasiteetiltaan ovat kysyntään nähden liian pienet. Nykytilanteen analyysin perusteella käynnistettiin laaja kehittämisshanke, jonka pohjalta Kaisankodin alueelle luotiin uusi kaavoitussuunnitelma. Suunnittelutyön tavoitteena oli kehittää aluetta arvomaailmaa kunnioitten ja säilyttäen ympäristön kodinomaisuus, joka on keskeinen osa Kaisankodin brändiä.

Laajamittaiset muutostyöt alueen kehittämisessä herättivät myös ajatuksia Kaisankodin palveluiden laajentamisesta. Palveluntarjoajana ja hyvinvointipalveluiden tuottajana Kaisankoti pyrkii kehittymään ja vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Hyvinvointia lähestytään hyvin kokonaisvaltaisesti. Toiminnan tavoitteena on kokonaisvaltaisesti tukea asiakkaiden fyysisten ja henkisten voimavarojen hyvinvointia. Tavoitteena on entistä vahvemmin löytää Kaisankodin erityisiä erottautumiskeinoja, jotka nostavat sen esiin kilpailijoistaan. Samalla kehittämistyön tavoitteena on toimia kehityksen moottorina myös laajemmin koko toimialalla. (Adlivankin, haastattelu 31.10.2013.)

Harjoitteluni tuloksena syntyneet kulttuuriset hyvinvointipalvelut sekä taiteen ja kulttuurin merkitys hyvinvoinnin edistäjinä olivat herättäneet laajaa pohdintaa Kaisankodin henkilöstössä. Hyvät kokemukset kulttuurisista palveluista, sekä niiden luonteva soveltuvuus osana Kaisankodin strategisia tavoitteita ja arvomaailmaa herättivät ajatuksia kulttuuristen palveluiden integroimisesta kiinteäksi osaksi Kaisankodin toimintaa. Näiden ajatusten pohjalta Kai-



Kuva 1. Väentori osana Kaisankodin alueen idealuonnosta

sankodin ympäristöön visioitiin alue, joka nimettiin Väentoriksi (kuva 1). Väentori on torialue, joka mahdollistaa erilaisten kylätapahtumien, markkinoiden ja juhlien järjestämisen. Keskeinen osa Väentoria ovat sen laidalle rakennettavat "aittarakennukset", joiden tarkoitus on toimia luovien alojen yrittäjien työtiloina. Tavoitteena on ollut nostaa Kaisankodin kylämäki koko yhteisön sydämeiksi, yhteiseksi "olohuoneeksi", joka luontevalla tavalla kokoaa eri-ikäisiä ihmisiä yhteen kaikkina vuodenaikoina. (Kaavoitussuunnitelma 2012.)

Työharjoitteluni päätyttyä yhteistyö Kaisankodin kanssa jatkui ja uutena kehittämistehtävänä sain toimeksiannon Väentori- kokonaisuuden eteenpäin viemisen yhdessä työparin kanssa. Tavoitteena oli kehittää Väentorista toimintamalli, jonka kautta kulttuuriset hyvinvointipalvelut voisivat olla vahvemmin läsnä Kaisankodin toiminnassa. Toimeksianto tarjosi mahdollisuuden kehittää Kaisankodin kulttuurista palvelutarjontaa hyvin laajamittaisesti ja tartuin tilaisuuteen suurella innolla.

Opinnäytteeni kannalta Väentori-konseptin kehittämisvaiheiden tarkempi ja yksityiskohtainen avaaminen ei kuitenkaan ole mielestäni tässä yhteydessä tarpeellista, koska se on ollut täysin oma laajamittainen projektinsa. Tuon esiin kuitenkin muutamia asioita, joilla on ollut vaikutus opinnäytetyössäni käsittelemääni verkostoitumisprosessiin ja syihin miksi siihen päädyttiin.

Väentori-konseptin kehittäminen on toiminut työssäni lähtötilanteen analyysin välineenä. Konseptin kehittämisen yhteydessä pohdimme paljon asiakastarpeita, sekä tulevaisuuden trendejä ja toimintaympäristön muutoksia kulttuuristen palveluiden näkökulmasta. Näiden analyysien pohjalta rakentui vahva mielikuva Väentorin hyödyistä niin Kaisankodille kuin myös laajemmin koko Etelä-Suomen alueelle matkailullisesta näkökulmasta. Analyysin välineinä käytimme lähdeaineistoa taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksista, kulttuuri- ja hyvinvointimatkailusta sekä matkailutilastoista. Kartoitimme kilpailijoita ja vastaavia palvelutuottajia, kuten Billnäsin ja Fiskarsin toimintamalleja ja palvelu-rakenteita. Analyysien tuloksena koimme, että kulttuuristen palveluiden yhdistäminen osaksi kuntoutus- ja hyvinvointikeskuksen toimintaa muodostaisi aivan uniikin kokonaisuuden, erottaen sen muista vastaavista toimijoista.

Asiakstarveanalyysiä työstimme asiakastarvematriisilla, joka on esitetty kuviossa 8. Tavoitteena oli hahmottaa Väentorin potentiaalista asiakaskuntaa ja heidän tarpeitaan. Pohdimme näkökulmia, miten Väentori voisi vastata tarpeisiin ja millaisen arvolupauksen voimme asiakkaille antaa. Analyysimme tulokset perustuivat asiakshavainnointiin, sekä trendien ja hiljaisten signaalien analyysiin, johon olin perehtynyt tarkemmin Diges ry:ssä, jossa työskentelin samanaikaisesti.

Ilkka Halava ja Mika Pantzar ovat tuoneet näitä lähtökohtanamme toimineita tulevaisuuden näkökulmia esiin raportissaan Kuluttajakansalaiset tulevat (2010). Heidän mukaansa arkinen kotielämä harrastuksineen tulee olemaan entistä vahvemmin rikkaan elämän ytimessä. Ihmiset arvostavat eniten tavallista arkea, kuten kävelyä raittiissa ilmassa, liikunnan harrastamista, ystävien tapaamista, musiikin kuuntelua ja lehtien lukemista. Yhä useammalle materian runsauden sijaan tärkeämpää on kiireettömyys, sekä mahdollisuus toteuttaa itseään. Ihmisillä on tarve etsiä merkitystä niin vapaaajasta kuin työelämästäkin. Tätä merkitystä haetaan nyt vahvemmin immateriaalisista arvoista ja henkisyydestä. (Halava, Pantzar 2010, 20, 37.)

ASIAKAS	TARVE	RATKAISU	ARVOLUPAUS
+ 30 uraa tekevät, korkeasti koulutetut, pehmeiden arvojen arvostus, huipputekijät, johtajat	halu vaikuttaa tyydytys/syvyys elämään unelmien toteuttaminen lapsenomaisen kiinnostus, kokeilu, rajojen rikkominen näyttämisen halu rohkeus kokeilla uutta Back to Basic ihmisen moniulotteisuus itsensä toteuttamien tarve ryhmässä tekemistä uuden oppiminen ekologinen ajattelu	yhteiskuntavastuullisuus mahdollisuus auttaa kanssaihmistä helposti lähestyttävä sovellettavissa omaan elämään omaan nykymaailmaan makupaloja kyky, mahdollisuus vaikuttaa kurssikalenteri lähiajattelu	olet hyvä sellaisenaan lahjotuskohde on konkreettinen kotiin vietävää osaamista urbaani maalaisromantiikka sukupolvien kohtaaminen= "laina isovanhemmat" täällä tuotettua
+ 50 uraa tehneet aikaa ja rahaa aktiivisia eläkkeellä golffarit	saada jättää oma kädenjälki oman rajallisuuden tajuaminen tuntee itsensä vielä tärkeäksi ja tehdä jotain merkittävää auttaa kanssaihmistä nostalgia, muisteleminen mukavuuden halu nautiskeleminen turvata mielekäs, virikkeellinen vanhuus yksinäisyyden pelko golf- leski	lainapuitteet mahdollisuus toteuttaa itseään lyhyitä päiväaktiiviteettejä yhdessä tekemisen ilo yksi golfaa, toinen nauttii virikkeellisestä ympäristöstä	lainatupa ja perunamaa lapsuuden kesä urbaani maalaisromantiikka sukupolvien kohtaaminen molemmille mielekästä tekemistä harrastus/kulttuurimatkailu

Kuvio 8. Asiakstarveanalyysi kahdesta eri asiakasryhmästä

Teimme hankkeesta myös projektisuunnitelman mahdollista rahoittajaa varten. Vaikka rahoitus ei tässä vaiheessa ole onnistunut, projektisuunnitelma on hyödyttänyt hankkeen kokonaiskuvan hahmottamisessa. Projektisuunnitelma toi konkreettisesti esiin taloudelliset realiteetit, joita hankkeen toteuttaminen edellyttää. Myös kaavoituksen hidastuminen aikataulullisesti osoitti, että nämä laajat suunnitelmat eivät tule toteutumaan vielä lähitulevaisuudessa.

Pohdintamme Väentorista siirtyi seuraavaan kehitysvaiheeseen, kun saimme uuden toimeksiannon pohtia laajemmin Kaisankodin tulevaisuutta ja visiota. Sen sijaan, että katsoisimme Väentoria itsenäisenä hankkeenaan, meidät haastettiin pohtimaan koko Kaisankotia yhtenä kokonaisuutena. Tämän tuloksena esittelimme Kaisankodin hallitukselle ajatuksen Kaisankylä-konseptista keväällä 2012.

Kaisankylä oli tulevaisuuden kuva Kaisankodista, jossa nykyisten palveluiden rinnalle oli nostettu uusia palvelukokonaisuuksia. Keskeisenä osana konseptia oli ideologia ja arvot, jotka yhdistivät kaikki palvelulinjat toisiaan täydentäviksi ja yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Tavoitteena oli luoda yhtenäinen malli, jonka hyödyt ja vaikutukset ulottuisivat oman organisaation lisäksi myös lähiympäristöön ja laajemmin yhteiskuntaan.

Kaisankylään liittyvien pohdintojen tuloksena syntyi konkreettisia toimintamalleja, joista yhtenä osoituksena on Vaikuttajakummit–hyväntekeväisyysverkosto. Vaikuttajakummitoiminta käynnistettiin Kaisankodissa syksyllä 2012. Vaikuttajakummit-verkosto on vapaaehtoinen, jonka jäsenillä on tahto ja halu olla avuksi, antaa aikaansa ja jakaa osaamistaan avun tarvitsijoille. Vaikuttajakummit keräävät myös varoja hyväntekeväisyshankkeisiin (Kaisankoti, Vaikuttajakummit 2013).

Hyväntekeväisyysverkoston avulla Kaisankoti on halunnut vahvistaa entisestään sitä arvopohjaa, jonka varaan toiminta on aikanaan rakentunut ja tuoda se näkyvämmiin esiin nykyisessä toiminnassaan. Kaisankoti toimii edelleen säätiöpohjaisena, joten hyväntekeväisyystoiminta täydentää luontevasti perustoimintaa, sekä vahvistaa osaltaan Kaisankodin imagiomielikuvaa. Hyväntekeväisyysverkoston toiminnan käynnistämisestä saatuihin käytännön kokemuksiin tulen viittaamaan prosessin myöhemmässä vaiheessa luvussa 4.4.

Sekä kaavoitussuunnitelma että Kaisankylä-konsepti muodostivat pitkän aikavälin vision Kaisankodin tulevaisuudesta. Vision tarkoitus on ollut ohjata yrityksen suuntaa, sekä motivoida ja innostaa koko henkilöstöä etenemään yhteisiä tavoitteita kohti. Visio luodaan yleensä pitkälle tulevaisuuteen, mutta jotta se saataisiin kytkeytymään paremmin myös nykyhetkeen ja lähitulevaisuuteen, sen rinnalle voidaan määritellä muutamia päämääriä lähivuosille. (Hakanen ym. 2007, 84.)

Kaisankodin strategiaproessi on edelleen käynnissä, jonka myötä lähitulevaisuuden päämäärä voi vielä jalostua ja muuttaa muotoaan. Kuitenkin pitkän aikavälin tahtotilasta on konkreettisenä osoituksena jo tehty kaavoitussuunnitelma. Lähitulevaisuuden strategiassa ei ole kannattavaa painottaa resursseja Väentori -hankkeeseen, jonka toteutuminen on vielä kaukana tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa tuleekin panostaa vahvasti ydinpalveluiden ja -osaamisen kehittämiseen, jotta liiketoiminta vahvistuisi ja laajentuisi.

Kulttuuriset palvelut ovat tärkeänä osana Kaisankodin ydintoimintaa. Kulttuuristen hyvinvointipalveluiden merkitys liittyy vahvasti Kaisankodin strategisten erottautumistekijöiden vahvistamiseen sekä lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Juha Tuulaniemen (2011, 37) mukaan juuri lisäarvon tuottaminen asiakkaille on yksi strateginen kilpailutekijä, jolla pyritään erottautumaan muista palveluntarjoajista.

Haasteeksi omassa kehittämistyössäni muodostui se, miten tavoitteet kulttuuristen hyvinvointipalveluiden kehittämisestä ja vahvistamisesta saatetaan osaksi tämän päivän Kaisankodin toimintaa, ilman että se edellyttää yrityksen sisäisten resurssien lisäämistä. Palveluita voidaan tarjota nykyisillä resursseilla rajoitetusti, mutta tavoitteena on kuitenkin nostaa kulttuuriset palvelut aivan uudelle tasolle. Kaisankodilla on olemassa loistavat puitteet, sekä tahtotila toiminnan kehittämiseen. Yrityksen haasteena on kuitenkin sisältöosaamisen puute.

Strategiaproessin aikana tuli esiin uudenlainen ajatus kehittämistehtävän lähestymistavasta. Ratkaisuvaihtoehtona nähtiin verkostokumppanuus, jonka avulla voidaan kehittää, laajentaa ja uudistaa kulttuuristen hyvinvointipalveluiden tarjontaa ilman, että se edellyttää Kaisankodilta resurssien lisäämistä. Verkostoitumisen ydinajatus on, että

yritys etsii ja hyödyntää toisten toimijoiden täydentäviä osaamisia ja resursseja tuottaakseen suurempaa arvoa asiakkailleen (Hakanen ym. 2007, 9).

Verkosto tarjoaa Kaisankodille juuri sitä lisäarvoa, joka mahdollistaa kulttuuristen hyvinvointipalveluiden kehittämisen ja laajentamisen. Tästä käynnistyi kehittämishankkeen varsinainen verkostoitumisprosessi.

3.2 Kaisankodin verkostostrategia ja verkoston suunnittelu

Kehittämisen vaiheet etenevät tässä kohtaa limittäin. Verkostostrategia on rakentunut samanaikaisesti Kaisankodin sisäisen strategiaprosessin, kumppanien valinnan sekä verkoston rakentamisen kanssa (kuviot 7).

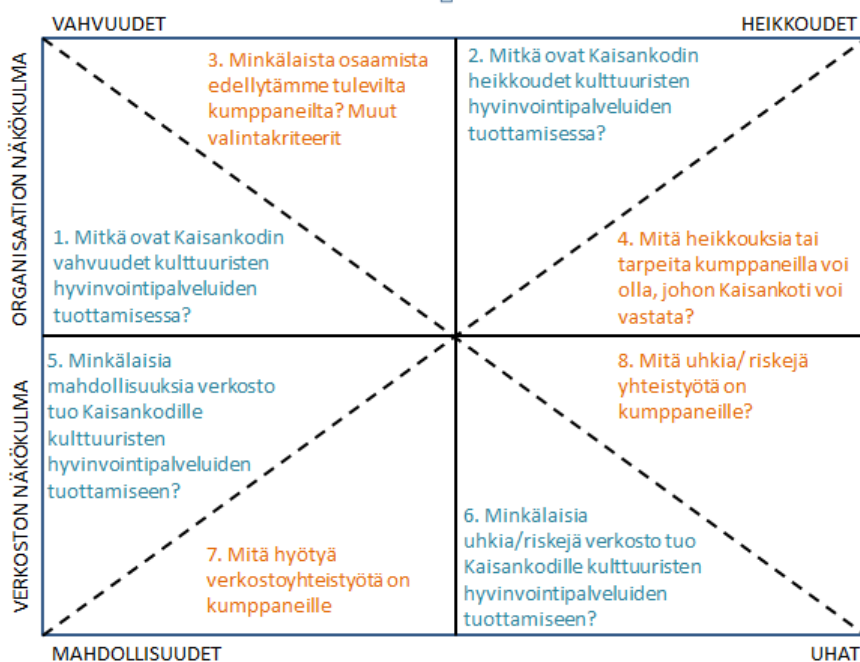
Kuten yleisesti strategioita tehdessä, myös verkostostrategian kohdalla täytyy huomioda, että se elää, kehittyy ja muuttuu yrityksen ja ympäristön mukana. Strategia kehittyy yrityksen sisäisen oppimisen tai ulkoisten ennakoimattomien muutosten sekä verkostoista saatujen kokemusten kautta. Strategiatyöskentely onkin muistuttanut vaihteista verkostostrategiaa, jossa strategian laatiminen ja toteutus yhdistyvät. Verkostoituminen on lähtenyt liikkeelle vähitellen ja strategia on muokkautunut joustavasti matkan varrella. Tämänkaltaisessa strategisessa etenemisessä on kuitenkin vaarana se, ettei kokonaisuus ole hallinnassa, vaan ajaututaan toisten ehdoin kumppanuussuhteisiin ja niissä piileviin ongelmiin. (Hakanen ym. 2007, 120.)

En kokenut tätä suurena uhkana, koska Kaisankoti oli verkoston veturiorganisaatio ja verkostokumppanimme olivat pääsääntöisesti luovan alan pienyrittäjiä. Välttääkseni kuitenkin tämän ”ajopuuilmion”, määrittelin ensin verkostoitumistavoitteen ja mihin tarpeeseen verkostoitumisella pyritään vastaamaan. Käytin apuna SWOT -analyysiä, jonka avulla analysoin verkostoitumisen tarvetta, sekä Kaisankodin että mahdollisten verkostokumppaneiden näkökulmasta.

Sovelsin SWOT -tekniikkaa uudella tavalla, jotta pystyin huomioimaan analyysissä sekä Kaisankodin että kumppaneiden näkökulmat. Jaoin SWOT -ristikon poikkeuksellisesti

kahdeksaan osaan kuvion 9 mukaisesti. Ensimmäisenä pohdin Kaisankodin vahvuuksia ja heikkouksia kulttuuristen hyvinvointipalveluiden tuottamisessa. Pohdinnan tuloksena mietin tarpeitamme, millaista osaamista erityisesti kumppaneiltamme kaipaamme ja onko Kaisankodilla joitain muita edellytyksiä tai kriteerejä tuleville kumppaneille. Otin myös huomioon, millaisia heikkouksia mahdollisilla kumppaneilla voisi olla, joihin Kaisankoti pystyisi vastaamaan omilla vahvuuksillaan.

Kun olin pohtinut kulttuuristen hyvinvointipalveluiden tuottamista sekä Kaisankodin että mahdollisten kumppaneiden näkökulmasta, aloin pohtia verkostoitumisen hyötyjä ja uhkia. Pohdin asiaa ensin Kaisankodin näkökulmasta. Millaisia lisäarvoja, hyötyjä, riskejä ja mahdollisuuksia verkostoyhteistyö voisi tuoda Kaisankodille erityisesti kulttuuristen hyvinvointipalveluiden tuottamisessa? Samoja näkökulmia pohdin myös verkostokumppaneiden näkökulmasta. Lopuksi täydensin kohtia kokonaisanalyysissä esiin nousseiden ajatusten pohjalta.



Kuvio 9. Sovellettu SWOT -analyysimalli verkostoitumisesta

Analyysin perusteella kykenin perustelemaan tarpeemme verkostoitumiselle sekä määrittelemään tarpeemme ja toiveemme verkostokumppaneita kohtaan. Pohtiessani riskejä, nousi esiin ajatuksia, joihin verkostoitumisessa erityisesti tulisi kiinnittää huomioita.

Esimerkiksi verkoston vaikutus Kaisankodin brändiin ja imagomielikuvaan voi olla merkittävä riski, jos kumppaneiden tarjoamat palvelut eivät yllä niihin laatuvaatimuksiin ja asiakaspalvelutasoon, jota Kaisankoti ja asiakkaamme palveluilta odottavat. Vaikka yrittäjät tekisivät palveluita omissa nimissään, voi palvelu asiakkaan silmissä näyttäytyä Kaisankodin toimintana, jolloin niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin yhdistyvät Kaisankodin imagoon.

Analyysi toimi tehokkaana työkaluna myyntiargumenttien löytämiseen, joiden perusteella pystyisin lähestymään mahdollisia kumppaneita huomioiden yhteistyön hyödyt myös heidän näkökulmastaan. Analyysin pohjalta kehitin alustavan vision toimintamallista ja siitä, miten yhteistyötä voisi tulevaisuudessa käytännössä toteuttaa verkostokumppaneiden kanssa. Tämän KYKY -palveluksi nimeämäni toimintamallin esittelen tarkemmin luvussa 4.6.1.

Verkostostrategia täydentyi vielä myöhemmässä vaiheessa, kun hyödynsin Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 107–108) ”*Verkostojen strategiat*” -kirjassa esiteltyä kysymyspatteristoa. Kysymyspatteristossa on käsitelty kaikki keskeiset asiat, joihin varsinaisella verkostostrategialla pyritään vastaamaan. Kaisankodin strategiatyö, SWOT-analyysi, yhteisen toimintamallin kehittäminen, sekä käytännön kokemus verkostokumppaneista ja toiminnasta toimivat hyvänä perustana työskentelylle. Kysymysten avulla keskeiset verkostoitumiseen liittyvät asiat voitiin koostaa yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kysymykset liittyivät pohdintoihin verkoston merkityksestä ja hyödyistä yrityksen vision ja päämäärien saavuttamiseksi. Millä toiminnan osa-alueilla yritys tarvitsee kumppaneita, millaisia kriteerejä heiltä edellytetään ja miten verkosto käytännössä toimisi? Kysymyksillä herätettiin myös pohdintaa siitä, mitä osaamisia ja kyvykkyyksiä yrityksen itsessään tulisi tunnistaa ja kehittää pystyäkseen tehokkaaseen verkostoyhteistyöhön ulkopuolisten kanssa. Kysymyspatteristo on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Koin strategiatyön riittävänä, sillä keskeistä oli näin alkuvaiheessa tunnistaa Kaisankodin tavoitteet ja tarpeet verkostoitumiselle. Se, kuinka suuren painoarvon verkosto saa strategissa, riippuu täysin verkostosuhteen luonteesta. Jos verkostosuhteita on vain muutamia ja niiden rooli ei ole liiketoiminnallisesti keskeinen, ei erillistä verkosto-

strategiaa välttämättä tarvita (Hakanen ym. 2007, 166). Sen sijaan, jos esimerkiksi verkoston merkitys tulevaisuudessa muuttuisi merkittävästi strategisena kilpailutekijänä tai verkostomallinen toimintatapa yhdistettäisiin Kaisankodissa osaksi kuntoutus-toimintaa, olisi verkostostrategialla suurempi merkitys ja painoarvo. Verkostolla olisi tällöin keskeinen rooli ja vaikutus koko liiketoiminnan kannalta, jolloin se tulisi huomioida erikseen strategiassa ja toimeenpanossa (Hakanen ym. 2007, 166).

3.3 Kumppaneiden valinta

Potentiaalisia verkostokumppaneita kartoittaessani valintoja ohjasi strategiatyön yhteydessä muodostetut kriteerit, sekä määritellyt tarpeet. Kaisankodille on tärkeää, että yhteistyökumppanit edustavat samaa arvomaailmaa ja pyrkivät toiminnallaan edistämään samansuuntaisia tavoitteita. Koska verkoston avulla Kaisankoti pyrkii laajentamaan omaa palvelutarjontaansa, on tärkeää että kumppanit ovat oman alansa erikoisosaajia. Kaisankodin tulee olla varma palveluiden laadusta, erityisesti siinä vaiheessa, kun palveluita markkinoidaan Kaisankoti-brändin alla. Verkostokumppanit voivat olla uusia yrittäjiä, mutta kumppanuudelta edellytetään aktiivisuutta, kehittymishalukkuutta ja sitoutuneisuutta molempiin suuntiin. Kumppani ei voi tuudittautua markkinoinnissa ainoastaan Kaisankodin toimenpiteiden varaan, vaan hänen on tehtävä aktiivista asiakashankintaa ja markkinointia myös itse. Koska korkeatasoinen palvelukulttuuri on yksi Kaisankodin arvoista ja kilpailutekijöistä, kumppaneilta edellytetään myös erinomaista asiakaspalvelukykyä ja palvelualttiutta. Mitä syvällisempää yhteistyötä kumppanit ovat halukkaita rakentamaan, sitä tärkeämmäksi muodostuu sitoutuminen Kaisankoti-brändiin, toimintakulttuuriin, arvoihin ja visioihin. Yhteistyöltä edellytetään molemminpuolista avoimuutta ja rehellisyyttä, joka on toimivan yhteistyön lähtökohta.

Verkostokumppanit valikoituivat kolmesta eri ryhmästä. Osa yrittäjistä oli jo entuudestaan tuttuja, sillä Kaisankoti oli tehnyt heidän kanssaan aiemmin yhteistyötä, jolloin pystyimme luottamaan heidän osaamiseensa ja tavoitteisiinsa, sekä arvojen samankaltaisuuteen. Tämä onkin tyypillinen tapa kumppaneiden löytämiseen (Illman ym. 2013, 20). Tätä molemminpuolista yhteistyön sopivuutta kuvaa kuvion 10 ensimmäinen ryhmä.

Osa toimijoista pyydettiin mukaan sillä perusteella, että joku organisaatiostamme oli ollut kuulemassa heidän luentoaan tai käyttäneet heidän palvelujaan ja kokeneet sen hyvänä ja toimivana. Omakohtaisen kokemuksen myötä pystyimme luottamaan palvelun laatuun, mutta tämän ryhmän kohdalla tavoitteiden yhdenmukaisuus ja sitoutumis- halukkuus yhteistyöhön eivät olleet tiedossa. Tätä joukkoa kuvaa kuvion 10 toinen ryhmä.

Kolmantena ryhmänä olivat yrittäjät, jotka olivat olleet jo aiemmin Kaisankotiin yhteydessä ja tarjonneet yhteistyötä. Osaamisellaan he täydensivät hyvin verkostoa, mutta muilta osin kumppanuuden sopivuudessa oli epävarmuustekijöitä.



Kuvio 10. Verkostokumppanien kolme ryhmää

Kokosimme potentiaaliset kumppanit listaan, jossa oli aluksi kymmenen nimeä. Ryhmästä karsiutui heti alussa muutama nimi. Karsiutumisen syynä olivat lähinnä sosio- psykologiset tekijät (esimerkiksi luottamuksen heikentyminen tai yhteistyön hankaluus), jotka perustuivat aiempiin kokemuksiin kumppaneista.

Kymmenestä kumppaniehdokkaasta lähestyimme kuutta ehdokasta. Määrällisesti se tuntui sopivalta ja tarjosi tarpeeksi kattavan osaamiskirjon. Kuuden ehdokkaan ryhmässä oli kolme luontoalan yrittäjää, joilla jokaisella oli hieman erilainen lähestymistapa luontopalveluihin ja eivät näin olleet kilpailijoita keskenään. Lisäksi valitsimme kolme asiantuntijatahoa, jotka hyödynsivät kulttuurilähtöisiä menetelmiä (esimerkiksi draama

ja valokuvaus) koulutuksissaan tai terapeuttisena lähestymistapana ryhmäohjauksissaan.

Koin, ettei liian tiukka kumppaneiden valintakriteereihin tuijottaminen ollut tarpeen. Uskon, että oikeat kumppanit löytyvät tekemisen ja kokemusten myötä. Tavoitteena on pitää verkosto avoimena uusille ehdokkaille ja sallia verkostoyhteistyön päättymisen, jos yhteistyö ei vastaa sille asetettuja tavoitteita. Hyvin todennäköisesti verkostomme tulee olemaan avoin vielä pitkän aikaa, ennen kuin sopivat kumppanit ja yhteistyömallit löytävät paikkansa. Verkostossa ei ole kyse yhdenkään kumppanin ydintoiminnasta, joten vähän avoimempi suhtautuminen on mahdollista vielä tässä vaiheessa.

3.4 Verkoston rakentaminen

Verkoston rakentaminen käynnistyi yhteisellä tapaamisella kesäkuussa 2013. Lähetin verkostokumppaniehdokkaille sähköpostikutsun, jossa kerroin Kaisankodin tarpeesta laajentaa palvelutarjontaa ja rakentaa yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kaikki kutsutut ilmoittautuivat mukaan tapaamiseen.

Verkostotapaamisen tavoitteeksi olin asettanut tutustumisen tuleviin verkostokumppaneihin sekä kartoituksen heidän tahtotilastaan sekä tarpeistaan yhteistyön suhteen. Tavoitteena oli myös kehittää yhteinen tapahtuma, jonka avulla voisimme testata yhteistyön toimivuutta.

Tapaamisen alussa pidin alustuksen verkostoitumisesta yleisellä tasolla, koska koin tärkeäksi, että jokainen yhteistyökumppani miettisi omalta kohdaltaan niitä tavoitteita, joita verkostolta odottaa. Halusin herättää jokaisen pohtimaan verkoston roolia, jotta siihen ei liityttäisi pelkästään verkostoitumisen ilosta, vaan yhteistyö koettaisiin hyödyllisenä ja siihen oltaisiin valmiita sitoutumaan.

Tiedustelin tapaamisessamme, mitkä ovat yhteistyötahojen mielestä edellytykset onnistuneelle verkostolle?

Keskeisiksi asioiksi nousivat:

- luottamus ja hyvä vuorovaikutus
- yhteinen motiivi ja visio
- arvot kohtaavat
- selkeät johtamismallit

Oli hienoa havaita, että esiin nousivat juuri ne keskeiset kohdat verkostoitumisesta, jotka vahvistivat omaa tuntemustani siitä, että verkoston jäsenet ymmärsivät aidosti, mistä verkostoitumisessa on kyse.

Alustukseni jälkeen teimme esittelykierroksen, jossa jokainen osallistuja sai kertoa taustastaan, yrityksensä toiminnasta sekä tavoitteistaan. Esittelykierros osoitti hyvin, miten päämäärä kaikilla oli yhteneväinen, vaikka läsnä oli erilaisten taustojen ja alojen edustajia. Avainsanoina verkostopalaveriin osallistuneiden kesken olivat ihmisten voimavarojen löytäminen, lisääminen ja vahvistaminen. Lähes kaikki kumppanit kertoivat vaikuttuneensa Kaisankodin arvopohjasta ja toimintatavoista, jonka vuoksi he kokivat yhteistyön luontevaksi. Tämä arvomaailmojen yhteensopivuus vahvisti luottamusta siihen, että myös keskinäisestä voimavarojen yhdistämisestä olisi hyötyä kaikille osapuolille.

Kaisankodin toimitusjohtaja Pia Adlivankin piti kattavan alustuksen Kaisankodin toiminnasta, arvomaailmasta ja toimintakulttuurista, sekä tarpeistamme ja tavoitteistamme verkostoitumiselle. Hän kuvasi, kuinka voimavarat yhdistämällä pystymme luomaan parhaita mahdollisia palveluita ja tavoittamaan yhteisen markkinoinnin avulla suuremman asiakaskunnan. Verkoston yhteinen intressi on tarjota kokonaisvaltaista hyvinvointia ja voimavaroja vahvistavia palveluita, sekä ennaltaehkäisevää toimintaa työikäisille ihmisille. Keskeinen tavoite kaikille verkoston jäsenille on kilpailukyvyyn parantaminen. Adlivankin kertoi hyvin avoimesti Kaisankodin tulevaisuuden visioista, kuten Väentorista, sekä uudenlaisista kuntoutuspalveluista, joihin verkostokumppaneille tarjoutuu mahdollisuus osallistua tulevaisuudessa.

Ensimmäisen tapaamisen tavoitteena oli selvittää, millaista yhteistyömallia kukin kumppani odottaa Kaisankodilta. Esittelin kolme yhteistyömallia, jotka perustuivat Ima-

ge Match Oy:n asiakasjohtajan Marianne Mäkelän luentoön brändäyksestä ja brändien rakentamisesta (Mäkelä, luento 16.5.2013). Luennon pohjalta olin muokannut kolme erilaista vaihtoehtoa, joissa verkostosuhteiden syvyys, sekä roolit vaihtelivat. Verkostomallit on esitelty tarkemmin kuvioissa 11, 12 ja 13. Isoin laatikko edustaa Kaisankotia ja kolme pienempää laatikkoa eri verkostokumppaneita. Nuolet, sekä laatikoiden etäisyys toisistaan kertovat yhteistyön luonteesta.

Ensimmäisessä mallissa kuvion 11 mukaisesti yhteistyö on hyvin kevyttä ja toimintamalli perustuu perinteiseen alihankinta- ja /tai asiakassuhteeseen. Yrittäjillä on mahdollisuus toteuttaa palveluitaan Kaisankodissa, jolloin he ostavat tilat, ruokailut ja muut tarvittavat resurssit erikseen. Markkinointi, tapahtuman koordinointi ja riskit ovat kokonaan yrittäjän omalla vastuulla. Vastavuoroisesti Kaisankoti voi ostaa tarvittaessa yrittäjältä palveluita omiin tarpeisiinsa.



Kuvio 11. Yhteistyömalli 1

Toisessa mallissa kuvion 12 mukaisesti yhteistyö on vastavuoroista. Erilaisia palveluita suunnitellaan, toteutetaan ja markkinoidaan yhdessä. Kumpikin osapuoli toimii oman yrityksensä nimissä, mutta on valmis jakamaan riskin yhteisesti. Kumppanit voivat toimia myös laajemmin yhteistyössä, muodostaen keskinäisiä kumppanuuksia.



Kuvio 12. Yhteistyömalli 2

Kolmannessa mallissa kuvion 13 mukaisesti yhteistyö muistuttaa jo kumppanuutta. Toimintaa toteutetaan ja kehitetään hyvin tiiviissä yhteistyössä Kaisankodin kanssa. Vaikka kukin toimii omana itsenäisenä toimijanaan, asiakkaan näkökulmasta palvelu kuitenkin mielletään Kaisankodin palveluksi. Kaisankoti tarjoaa palvelua kokonaisuudessaan ja vastaa näin palvelun koordinoinnista, markkinoinnista, myynnistä sekä riskeistä.

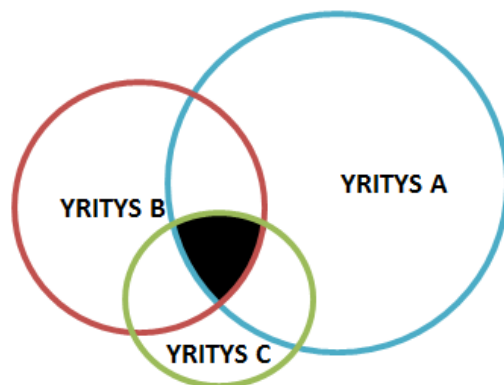


Kuvio 13. Yhteistyömalli 3

Esiteltyäni nämä kolme yhteistyömallia, pyysin jokaista pohtimaan millaiseen yhteistyömalliin on tällä hetkellä suurin tarve. Yhteistyömalli sai olla myös jokin välimuoto näistä kolmesta vaihtoehdosta. Kun oma vaihtoehto oli tiedossa, kukin osallistujista merkitsi mieluisimman vaihtoehdon omalla symbolillaan, jonka oli piirtänyt tarralapulle.

Kaikki yhteistyömallit saivat kannatusta ja osa kumppaneista oli valmis jopa kaikkiin yhteistyömuotoihin. Tämä osoitti sen, että paikallaolijat eivät olleet vielä tarkoin mietti-neet todellisia tarpeitaan ja tavoitteitaan yhteistyön suhteen. Mutta toisaalta suurin osa yrittäjistä oli vasta aloittaneet toimintansa, joten kaikenlaisiin yhteistyömalleihin oltiin valmiita. Toiveeni kuitenkin oli, että tehtävä herättäisi kaikissa ajatuksia, joita voisi tarkemmin pohtia ajan kanssa.

Kaikilla verkostosuhteen osapuolilla on omia päämääriään, joista verkostosuhde edus-taa vain pientä osaa. Tätä tavoitteiden yhteensopivuutta on kuvattu kuviossa 15. Par-haiten toimivissa verkostosuhteissa yhteistyötahoilla on toisiaan täydentäviä vahvuuk-sia, sekä yhteensopivat tavoitteet. Vaikka kumppaneiden strategiset visiot, päämäärät tai tavoitteet ovat erilaisia, niiden tulee kuitenkin olla toisiaan täydentäviä ja yhteenso-pivia. (Hakanen ym. 2007, 235.)



Kuvio 14. Musta alue kuvaa verkostokumppaneiden tavoitteiden keskinäistä yhteensopi-vuutta (Hakanen ym. 2007, 236)

Myös verkoston tulee määrittää toiminnalleen yhteinen tavoite. Mitä selkeämpi yhtei-nen tavoite on, sitä paremmat edellytykset verkostokumppaneilla on kehittää liiketoi-minnallisesti kannattavia palveluita. Yhteinen tavoite ei voi tulla valmiiksi annettuna veturiyrityksen toimesta, vaan tavoite tulee rakentaa yhteisesti ja huomioiden kaikkien verkostojäsenten tavoitteet ja näkemykset. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 11.)

Verkostoyhteistyön onnistumiselle on keskeistä, että kukin kumppani pohtii tarkoin omia tavoitteitaan ja verkostostrategiaansa. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007) korostavat, että on tärkeää päästä selville toisten osapuolten tarpeista ja tavoitteista, jotta voidaan arvioida yhteensopivuus yhteistyön onnistumiselle. Tämä on yksi alkuvaiheen analyysin, arviointien ja toisiin tutustumisen tärkeimmistä osa-alueista, johon kannattaa uhrata aikaa, erityisesti silloin, jos osapuolet eivät ennestään tunne toisiaan kovin hyvin. (Hakanen ym. 2007, 31.)

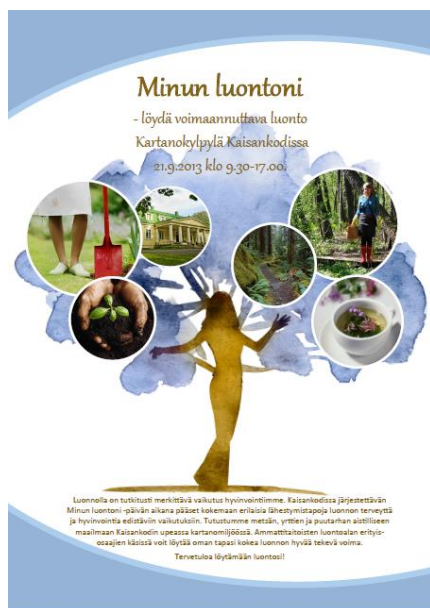
Mielestäni on tärkeää, ettei verkostossa synny tilannetta, jossa joku kokee toteuttavansa vain Kaisankodin tavoitteita. Yhteistyön tulee olla hyödyksi kaikille osapuolille ja sen vuoksi halusin herättää jokaisen pohtimaan asiaa ensimmäisen tapaamisemme yhteydessä.

Kun jokaisen tahtotaso oli kartoitettu, ryhdyimme suunnittelemaan ensimmäistä yhteistä tapahtumaa. Kaikki paikallaolijat olivat halukkaita 2. mallin yhteistyöhön (kuvio 12), joten lähtökohtana oli tapahtuma, johon kaikki osapuolet osallistuisivat tasapuolisina jäseninä. Tästä ensimmäisestä yhteistyötestauksesta kerron seuraavassa luvussa.

3.5 Verkoston yhteistyökokeilu

Ensimmäisen verkostotapaamisemme yhteydessä syntyi ajatus ”Makupala-päivästä”, jonka aikana asiakkaille tarjotaan pienten maistiaisten tavoin erilaisia tapoja hyvinvointinsa edistämiseen. Ideoimme aluksi kaksi toteutusta, joista toisen yhdistävänä teemana olisi ”Luonto ja sen terveyttä, sekä hyvinvointia edistävä vaikutus” ja toisen päivän teemana olisi ”Luovuus”.

Päätimme ensin panostaa luonto-teemapäivään, jonka kautta pystyisimme testaamaan sekä palvelukokonaisuuden, että yhteistyömme toimivuutta. Näin kehittyi lopulta ”Minun luontoni –päivä”, joka toteutettaisiin syyskuun lopussa. Päivän toteutukseen osallistui neljä verkoston yrittäjää, joista jokainen kehitti 90 minuutin ohjauksellisen sisällön päivän teemaan liittyen. Tein teemapäivästä mainoksen (kuva 2) ja jokainen yrittäjä markkinoi tapahtumaa omissa verkostoissaan.



Kuva 2. Minun luontoni -päivän esite

Vaikka tapahtuman markkinointi käynnistyi hyvissä ajoin ennen varsinaista toteutusta, ei tapahtumaan saatu tarpeeksi osallistujia, jotta se olisi ollut kannattava toteuttaa. Koin tarpeelliseksi, että pohdimme yhdessä, miten jatkossa voisimme tehostaa markkinointia ja samalla kehittää tulevia yhteistyömalleja? Kutsuessani verkoston kokoontumiseen halusin myös korostaa, että toimivien yhteistyömallien löytäminen vie oman aikansa, joten epäonnistumisesta ei kannata lannistua. Tapaamiskutsun lisäksi soitin ennen tapaamisajankohtaa kaikille kumppaneille kuullakseni heidän aitoja tunnelmiaan teemapäivän peruuntumisesta. Tiedustelin myös muita kuulumisia vahvistaakseni keskinäistä luottamusta välillämme.

Vaikka epäonnistuminen on aina harmillista, se kuitenkin samalla testaa verkostojäsenten sitoutuneisuutta ja halua kehittää toimintaa yhdessä. Avoimen keskustelun kautta analysoimme kunkin kumppanin tekemiä markkinointitoimenpiteitä, sekä keskustelimme siitä, olisimmeko voineet toimia markkinoinnissa toisin. Keskeiseksi huomioksi ja haasteeksi muodostui se, ettei verkostokumppaneilla ollut vielä valmiita verkostoja ja tehokkaita markkinointikanavia käytössään, sillä he olivat pääsääntöisesti uusia

yrittäjiä. Muutamit yrittäjät totesivat myös rehellisesti, etteivät olleet ehtineet panostaa juuri yhtään tapahtuman markkinointiin.

Vaikka Kaisankodissa pyrimme markkinoimaan tapahtumaa kaikissa mahdollisissa kanavissamme, koin kuitenkin markkinoinnin myös yrityksellemme haastavana. Kaisankodin toimintatapaan ei perinteisesti ole kuulunut ulospäin suuntautunut markkinointi. Markkinoinnin kehittämiseen ei myöskään ole koettu aiemmin tarvetta, koska liiketoiminta ei ole edellyttänyt aktiivista uusasiakashankintaa. Uudenlaisten palveluiden osalta havahduimme markkinointiosaamisen ja kanavien puutteellisuuteen. Nykyiset asiakasrekisterimme eivät vastaa uuden tyylisten palveluiden potentiaalista asiakasryhmää. Asiakkaat, jotka olisivat kiinnostuneita uusista palveluistamme, eivät osaa tai tiedä etsiä kyseisiä palveluita Kaisankodista.

Loppupäätelmänä voi todeta, että lähdimme yhteistyökokeiluun hieman liian nopeasti, jolloin yhteinen tavoitteemme ei ollut täysin selkeä. Tapahtuman ideointi perustui hieman liikaa tekijälähtöisyyteen asiakaslähtöisyyden sijaan ja verkoston yhteinen markkinointisuunnitelma jäi täysin toteutumatta.

Toinen verkostotapaaminen kuitenkin osoitti, että kaikki olivat halukkaita jatkamaan ja etsimään uusia yhteistyömalleja. Yhdessä totesimme, että suunnitelmaamme "Luovuus"-teemapäivästä ei olisi toistaiseksi järkevää toteuttaa.

Seuraavana yhteistyökokeiluna verkostokumppanit lähtivät innokkaasti mukaan toteuttamaan hyväntekeväisyystapahtumaa, jonka järjestäjänä ovat Kaisankodin Vaikuttajakummit. Tapahtuman tavoitteena on kerätä varoja erityistä apua ja tukea tarvitsevien perheiden auttamiseksi. "Hyvää oloa ja hyväntekeväisyyttä" -tapahtuma järjestetään marraskuussa ja kaikki kumppanit sitoutuivat talkoohengessä tapahtumaan mukaan. Tapahtuma muistuttaa toiminnallista messutapahtumaa, jossa osallistujat saavat lunastettuaan "pääsylipukkeen" osallistua useisiin 45 minuutin kestosiin ohjattuihin sisältöihin. Tapahtuma sisältää ohjelmaa pilateksesta hyvinvointivalmennuksiin ja hemmotteluhoidoista luontoelämyksiin ja kädentaitoihin. Hyväntekeväisyysluonteesta huolimatta, tapahtuma on oivallinen tapa kaikille yhteistyökumppaneille markkinoida omaa yritystään.

Tavoitteeni oli myös, että toisen tapaamisen yhteydessä jokainen verkostokumppani voisi tuoda esiin omia ideoitaan ja kertoa, millaisia yhteistyömuotoja olisi halukas Kaisankodin kanssa toteuttamaan. Tarkoitukseni oli antaa tilaa ajatuksille ja ideoille, joita verkostoyhteistyö oli herättänyt. Toteutus tehtiin ideointisessiona, joka käynnistyi aivoriihiteknikalla. Annoin ryhmälle kolme minuuttia aikaa keksiä niin monta erilaista yhteistyömallia ja palvelukokonaisuutta, kuin ajan puitteissa oli mahdollista. Jokainen idea kirjoitettiin omalle tarralapulleen. Kolmen minuutin jälkeen jakauduimme kahteen ryhmään ja jokainen sai esitellä omat ideansa. Ryhmät jaettiin samantaustaisten yrittäjien perusteella, jolloin keskinäistä yhteistyötä voisi syntyä helpommin. Ryhmien tavoitteena oli jalostaa ideoita yhdessä tai kehittää yhteistyömalleja, joissa kunkin osaaminen tulisi hyödynnetyksi. Yhteisen ideoinnin jälkeen kumpikin ryhmä esitti omat aivoriihen tuloksensa. Toisessa ryhmässä oli jalostettu kunkin omaa palvelumalli-ideaa ja toisessa ryhmässä syntyi ajatus päiväkursista, jossa yhdistyisi kaikkien osaaminen.

Yhteiset ideointisessiot ovat tärkeitä verkoston keskinäisen luottamuksen syntymiselle ja kehittämiselle, kun verkostokumppanit uskaltavat kertoa keskeneräisiä ideoitaan toisilleen. Kokemusteni mukaan pienyrittäjät kaipaavat ja kokevat hyödyllisinä tilanteet, joissa he saavat apua, tukea ja sparrausta omaan kehittämistyöhönsä muilta yrittäjiltä. Avautuminen ja ideoista puhuminen edellyttää kuitenkin keskinäistä luottamusta.

Kollegiaalisen asiantuntijuuden jakaminen on parhaimmillaan vastavuoroista ja molempia osapuolia hyödyttävää. Ajatuksiin ja ideoihin on mahdollista saada uudenlaisia näkökulmia, jotka vievät kehittämistyötä eteenpäin. Yhteisöjen voimavara piilee siinä, että kaikki kokevat saavansa enemmän kuin antavat. (Björkqvist 2012, 29.)

Seuraavan tapaamisen päätimme toteuttaa ”pitchaus” eli myyntipuhetilaisuutena, jossa jokainen esittelee ideansa ja ”myy” sen Kaisankodille. Halusimme haastaa yrittäjät viemään ideoitaan eteenpäin ja selkiyttämään ne myös itselleen. Yrittäjän tuli pohtia tarjottavan palvelun asiakasryhmää, markkinointia ja ansaintalogiikkaa. Tavoitteena oli erityisesti vahvistaa kuvaa siitä, mitkä ovat kunkin osapuolen tavoitteet verkostoitumiselle ja millaiseen yhteistyömalliin kumppanit ovat halukkaita lähtemään mukaan.

Tässä verkostoistumisprosessin vaiheessa verkoston rakentaminen on vielä hyvin alkuvaiheessa. Tietoisena tavoitteena on ollut käynnistää toiminta rauhassa, eikä jäykistää

toimintaa liiallisella verkoston rakenteisiin painottuvalla lähestymistavalla. Pienyritysten muodostamisessa verkostoissa juuri luottamuksen, sekä sitoutumisen rakentaminen ovat avainasioita (Hakanen ym. 2007, 76). Tavoitteena on ollut rakentaa verkoston sisälle luottamuksellista suhdetta ja vahvistaa yhteistä tahtotilaa, tavoitteita, sekä luoda pohjaa verkoston jatkuvuudelle.

Verkostotaloutta ja luottamusta tutkineen Petri Ruuskasen (2003) mukaan henkilöiden välinen luottamus ei pelkästään riitä sujuvaan yhteistyöhön, vaan sen rinnalle tarvitaan myös rakenteita eli systeemistä luottamusta. Kun pelkkä henkilöiden välinen luottamus ei ole riittävän luotettavaa, sitä pyritään muuntamaan kontrolloiduksi luottamukseksi esimerkiksi erilaisilla jaetuilla symbolisilla merkityksenannoilla, sopimuksilla tai hyvää tahtoa osoittavilla lahjoilla. Näillä keinoin luottamusta pyritään jatkuvasti muuntamaan systeemiseksi luottamukseksi. Jos tämä onnistuu, syntyy Ruuskasen mukaan luottamuksen hyvä kehä: henkilöiden välinen luottamus systematisoituu, mikä mahdollistaa luottamuksen leviämisen henkilöiden välisissä verkostoissa, joissa luottamus voidaan edelleen paremmin systematisoida ja kontrolloida. Henkilötason luottamus ja systeeminen luottamus näyttävät siten olevan saman ilmiön kaksi vaikeasti erotettavaa ulottuvuutta. (Ruuskanen 2003, 220–223.)

Jatkossa johtajuuden merkitys tulee korostumaan verkostoitumisprosessissa, jotta verkostossa saataisiin aikaan konkreettisia tuloksia. Tasapainon löytäminen on erityisen haastavaa, jonka havainnoimme käynnistäessämme Kaisankodissa vapaaehtoisista muodostuvaa Vaikuttajakummitoimintaa. Verkosto on ollut toiminnassa vuoden ajan ja havaitsimme hyvin nopeasti, että toiminta edellyttää selkeää johtajuutta ja rakenteita, jotta toiminta saadaan toimivaan muotoon. Kummitoiminnan ensimmäinen vuosi on kulunut toimivan verkostomallin, sekä yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Resurssit eivät ole riittäneet yhteishengen ja konkreettisten toteutusten tekemiseen, joka kuitenkin on ollut pääasiallinen syy sille, miksi kummit ovat alun perin toimintaan liittyneet. Olemme tämän verkoston rakentamisessa siinä tilanteessa, että rakenteellinen perusta on luotu, mutta verkoston jäsenten into ja tekemisen ilo pitäisi saada syttymään uudestaan.

Hyvä johtajuus on kohdannut keskeisen haasteen, jossa tulee huomioida, miten luoda sääntöjä ja rakenteita, mutta samaan aikaan innostaa ja kannustaa luovuuteen, sekä

rakentaa avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Johtajuusajattelussa eletään murrosta, jossa perinteisten johtamistapojen perusolettamukset on kyseenalaistettu. Johtajuus ei enää perustu pelkkään kurinalaisuuteen ja loogisuuteen, vaan pyrkimyksenä on vapauttaa inhimilliset resurssit innostavampaan ja inhimillisempään tekemiseen. Johtajuuden tavoitteena on saavuttaa erinomaiset tulokset työn tuottavuuden, kehittymisen, innostamisen, innostumisen sekä hyvinvoinnin kautta. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 5, 10.)

Verkostoa ei voida johtaa perinteisten organisaatioiden tavoin ylhäältä alas, koska verkosto ei perustu tällaiseen hierarkiaan. Verkoston toiminta on itseorganisoituvaa. Ilman tätä piirrettä, ei verkostossa synny tarvittavaa nopeutta, innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Innovatiivisuus ei koskaan kehity valmiiksi markkinakelpoiseksi tuotteeksi tai palveluksi ilman järjestelmällisyyttä ja tuotantoon, palveluun ja johtajuuteen liittyviä selkeitä järjestelmiä. Haaste piileekin juuri siinä, miten itseorganisoituvaa ja -ohjautuvaa verkostoa voi ylipäättään johtaa. Verkoston johtaminen edellyttää uudenlaisia yhteistoiminta-valmiuksia, sekä kykyä toimia erilaisissa kulttuureissa (Ståhle & Laento 2000, 120). Jos johtajuutta ei verkostossa hyväksytä, verkoston yhteistyö vaikeutuu merkittävästi. Määrätietoinen eteneminen ilman ainakin henkistä veturia on käytännössä mahdotonta (Hakanen ym. 2007,10).

Vaikka oma roolini verkostossa tuleekin äitiysloman myötä siirtymään tauolle, haluan tuoda kuitenkin esiin omia näkemyksiäni verkoston tulevaisuudelle. Kun verkoston rakentamisessa on edetty eteenpäin ja toimivia yhteistyömalleja on pystytty kehittämään, tulisi verkostossa kiinnittää huomiota toiminnan rakenteisiin. Näin prosessin alkuvaiheessa olen kokenut sen vielä turhan raskaana lähestymistapana.

Verkostoille on tyypillistä, että kumppanien luotettavuutta testataan aluksi ja yhteisten kokemusten kautta rakennetaan yhteisiä toimintatapoja. Yhteisen tekemisen myötä sekä näkyvät että näkymättömät säännöt alkavat muotoutua. Viralliset sopimukset eivät ole tärkeintä yhteistyön kehittämisessä, vaan luottamuksen rakentuminen. (Toivola 2006, 59.)

Yhteistyön syventyessä kirjallisten sopimusten rooli kuitenkin kasvaa, kun vaaditaan selkeitä sääntöjä sille, mitä yhteisesti syntyneellä tiedolla ja osaamisella saa tehdä (III-

man ym. 2013, 22). Käytännössä tämä tarkoittaa yhteisten pelisääntöjen ja seuranta-mallien luomista, sekä mahdollisia kirjallisia sopimuksia. Kun yhteistyö on koettu hyö-dylliseksi verkostokumppaneiden välillä, on hyödyllistä laatia myös verkoston yhteinen strategia. Verkoston strategia tarkoittaa verkostoon kuuluvien tai kumppanien yhteistä strategiaa, joka vastaa kysymykseen mihin juuri tällä verkostosuhteella pyritään? (Ha-kanen ym. 2007, 94.)

Yhtenä toimivana mallina yhteisen strategian hahmottamiselle toimii Business Model Canvas -kehittämistyökalu, jossa visuaalisella ja yksinkertaistetulla tavalla määritellään yrityksen liikeidea ja siihen liittyvät keskeiset osa-alueet (Tuulaniemi 2011, 175). Olen hyödyntänyt työkalua kouluttaessani luovan alan yrittäjiä ja havainnut työkalun toimi-vuuden erityisesti juuri sen visuaalisuuden vuoksi. Niin liikeidean kuin strategioiden kirjallinen laatiminen koetaan usein raskaaksi ja työlääksi. Kirjallisissa tuotoksissa heik-koutena on se, että niiden kautta on hankala hahmottaa kokonaisuutta. Päivittäminen on työlästä, joten ne eivät palvele arjen työvälineinä, johon ne alun perin on luotu. On kuitenkin aina huomioitava, kenen tarpeisiin suunnitelmia ja strategioita laaditaan. Oleellisempaa on, että verkoston-jäsenet ymmärtävät itse, mistä toiminnassa on kyse, eikä niinkään kiinnitetä huomiota tapaan, jolla se on toteutettu.

Vaikka Business Model Canvas on alun perin kehitetty liikeideoiden kehittämisen työka-luksi, sovellan sitä myös strategioiden yhteydessä. Kuvioon 14 olen alkuperäistä Bu-siness Model Canvas -mallia soveltaen koonnut yhteen kaikki keskeiset verkostostrate-gian osa-alueet.

Käytännössä työkalu toimii siten, että kyseinen kaavio piirretään suurelle paperille ja eri osa-alueiden teemoja pohditaan yhdessä joko kirjoittamalla asiat lyhyesti tai piirtämäl-lä. Kun kaavio on valmis, siitä voidaan ottaa esimerkiksi kuva, jossa yhdellä kertaa on nähtävissä strategian kaikki keskeiset pääkohdat. Koska tavoitteena on, että verkosto luo yhdessä strategian, malli toimii mielekkäänä, innostavana ja luovana tapana sen laatimisessa.

Millaista osaamista verkostokumppaneilla on? Ydinosaaminen Kyvykkyys	Miten verkostoyhteistyötä toteutetaan? Toimintatavat, Päätöksenteko, sopimukset, työkalut, vastuuhenkilöt	Mikä on verkoston johtava ajatus? Visio, Päättavoitteet, Tarkoitus, Missio, Arvot	Miten verkostosuhdetta hoidetaan? Luottamus Pelisäännöt (laatu) Johtaminen Tiedotus	Kenelle verkosto tuottaa hyötyä/lisäarvoa? Loppukäyttäjät, asiakassegmentit ja heidän tarpeet
	Käytettävissä olevat resurssit? Fyysiset (esim. markkinointikanavat) Henkiset (esim. brändi)		Miten tuloksia seurataan? Seurantamittarit, arviointi, oppiminen	
Kulurakenne			Ansaintamallit/ Hinnittelumallit	

Kuvio 15. Business Model Canvas -mallin sovellus verkostostrategian työkaluna

3.6 Verkoston toiminta ja seuranta

Verkoston yhteisen näkemyksen muodostaminen, sekä rakenteiden ja strategioiden hiominen halutulle tasolle voi viedä paljon aikaa (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 5). Jotta verkoston toiminta säilyy kaikille osapuolille mielekkäänä, on saatava aikaan konkreettisia tuloksia ja toimintaa on päästävä testaamaan, sekä kehittämään käytännössä. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007) korostavatkin omiin kokemuksiinsa vedoten, että ilman yhteistä tekemistä ja vaikeuksien voittamista ei synny luottamusta. Luottamus ansaitaan kenttäolosuhteissa, ei kirjoituspöydän ääressä tai palavereissa (Hakanen ym. 2007, 17). Tämän vuoksi verkostoitumisessa onkin rohkeasti edettävä käytännön toteutukseen. Omassa verkostoitumisprosessissa uskon, että rakenteet muodostuvat ajan kanssa eri tilanteiden luomien tarpeiden mukaan.

Verkoston toiminta ja seurantavaihe on ollut prosessissamme läsnä jo edellisessä luvussa "Minun luontoni" -päivän testauksen myötä. Se oli konkreettinen testaus yhteistyömme toiminnasta. Emme siirtyneet vielä tässä vaiheessa prosessissa uuteen vaiheeseen.

seen, vaan koen testauksen kuuluneen oleellisena osana verkoston rakentamisvaihetta, jolloin vasta tutustuimme toisiimme. Kokemus toimi tärkeänä oppimiskokemuksena, jonka kautta pystymme jatkossa kehittämään verkostoyhteistyötä.

Koska verkostomme pääasiallisena tavoitteena on kulttuuristen hyvinvointipalveluiden kehittäminen ja tuottaminen, siirtyy huomio vahvemmin konkreettisten palvelumallien kehittämiseen ja toteuttamiseen. Aiempiin prosessin vaiheisiin verrattuna, huomio ei ole enää verkoston sisäisten rakenteiden luomisessa vaan yhteisen tavoitteen käytännön toteutuksessa eli miten tuotamme yhdessä palveluilla arvoa asiakkaille.

Verkostomallisen toiminnan tavoitteena on kehittää palveluita yhteistyössä. Sen vuoksi tarvitaan menetelmiä, joiden avulla verkostokumppanit osallistetaan mukaan kehitystyöhön. Juha Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilu toimii hyvänä kehikkona ja edistää palveluiden kehitystyötä. Se toimii yhteisenä kielenä, sekä ajattelu- ja toimintatapana eri osaamisalojen yhteistyöhön tarjoten konkreettisia työkaluja palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 58, 103.) Koska tämä prosessivaihe on vielä verkoston tulevaisuutta, jää vaiheen analysointi käytännön tasolla toteutumatta.

Luvussa 4.6.1 esittelen palvelumallin, jonka työstin kehittämisprosessini verkostostrategiavaiheessa pohtiessani visiota verkoston toimintamalliksi. Palvelumallin avulla loin mielikuvan siitä, millaisessa muodossa verkostoyhteistyömme voisi tulevaisuudessa toteutua. Tästä syntyi ajatus Kaisankodin KYKY -palveluista, joiden toteuttamiseen osallistuisivat kaikki verkostokumppanit.

KYKY -palvelumallin kehittämisessä olen hyödyntänyt palvelumuotoilun työkaluista Blueprint -mallia. Blueprintissä kuvataan asiakkaan kulkema palvelupolku, palvelun tuottajan ja asiakkaiden palvelutuokiot ja kontaktipisteet, sekä muut prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat ja tarvittavat resurssit. Kuvauksesta käy ilmi sekä asiakkaan kokemat asiat (Front Office) että palvelutuottajan taustalla, asiakkaalta näkymättömissä tekemät toiminnot (Back Office) (Tuulaniemi 2011, 210).

Blueprintin avulla on mahdollista suunnitella ja analysoida asiakaskokemusta yksittäisten palvelutuokioiden tasolla aina markkinoinnista konkreettisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Työkalu auttaa hahmottamaan, mistä palvelun osa-alueista ja kontaktipisteistä

asiakkaan kokema arvo muodostuu. Tämän pohjalta on mahdollista myös pohtia tapoja, miten palvelukokemusta voitaisiin syventää toiminnan tasolta tunteiden tai jopa merkityksen tasolle luvussa 2.4 esitellyn kuvion 5 mukaisesti.

KYKY-palvelumallia kehittäessä pohdin erityisesti asiakasnäkökulmaa eli kenelle olemme palveluita tuottamassa? Havaittiin, että tarve olisi kahdenlaiselle palvelukokonaisuudelle. Palveluita tulisi suunnata yksityisasiakkaille, jotka ovat pääasiassa pääkaupunki-seudulla asuvia noin 35–65-vuotiaita naisia, jotka ovat kiinnostuneita hyvinvoinnistaan, luonnosta, taiteesta ja kulttuurista. He arvostavat perinteitä ja kotoisia arvoja, sekä haluavat uudenlaisia kokemuksia ja toteuttaa itseään luovilla tavoilla. Tätä asiakasryhmää olimme pohtineet jo aiemmin Väentori -konseptia luodessamme luvussa 3.1. Kyseinen asiakasryhmä olisi otollinen segmentti, joka hyötyisi palveluista, mutta haasteena on näiden yksittäisten ihmisten saavuttaminen.

Toisena kohderyhmänä olisivat erilaiset yhteisöt, joita meillä jo entuudestaan oli asiakaina. Pääasiassa kohderyhmänä olisivat naisvaltaiset työyhteisöt, jotka ovat halukkaita kehittämään työyhteisöään luovilla ja uusilla tavoilla. Koska työyhteisöt koostuvat yksilöistä, ihmisten arvot ja hyvälle elämälle asettamat tavoitteet siirtyvät entistä vahvemmin osaksi työelämää. Työelämän on myös kyettävä muuttumaan ihmisten tarpeiden mukaan.

Halavan ja Pantzarin (2010) mukaan työelämän täytyy alkaa ymmärtää ihmisten vapaa-aikaa, sekä ylipäättään hyvän elämän kuvaa ja sopeutettava käytäntöjään sen mukaisiksi. Ihmisen työminän rooli on vaihtunut identiteetin kulmakivistä monimuotoisen elämän yhdeksi rooliksi monien joukossa. Työpaikkojen on kyettävä luomaan kiinnostavampia ja parempia puitteita työlle saadakseen omistautuneita työpanoksia. Saadaksesen osakseen kiinnostusta, innostusta, sitoutumista ja luovuuspanoksia organisaatioiden on kyettävä tunnistamaan luonnottomat ja epäaidot käytäntönsä ja toimintamallinsa. Nykyisin kyseenalaistetaan, miksi työssä olemisen pitäisi erota merkittävästi muusta elämästä. Edistykselliset työnantajat näkevät myös työyhteisön merkityksen työntekijöiden terveille elämälle ja mahdollistavat ryhmäliikunnan ja muiden aktiviteettien harrastamisen työn osana. Yhteisöllisyyden ohella tämä vahvistaa parhaimmillaan myös yrityskuvaa. (Halava, Pantzar 2010, 24-26, 48.)

Yhteisöjen kautta tavoitteena on löytää palveluille riittävän suuri asiakaskunta, mutta haasteena on vakuuttaa heidät palveluiden hyödyllisyydestä. Keskeisenä linkkinä ovat organisaatioiden henkilöstöosaston työntekijät, jotka päättävät koko työyhteisön puolesta esimerkiksi työhyvinvointi- ja kehittämispäivien sisällöstä. Kuviossa 8 esittelemään asiakastarveanalyysia tuli näin laajentaa yritysten osalta tarkastelemaan asiakasta sekä ostajan, tilaajan ja loppukäyttäjän näkökulmasta.

3.6.1 Kaisankodin KYKY-palvelumalli

KYKY-palveluiden tavoitteena on kehittää yksilöitä ja yhteisöjä. KYKY-palveluiden tarjonta rakentuu monipuolisista sisällöistä, joiden tavoitteena on tarjota asiakkaille uudenlaisia kokemuksia, mahdollisuuden kehittymiseen ja uuden oppimiseen, sekä hyvinvoinnin edistämiseen. Kaisankodin KYKY-palvelut tarjoavat valmiita ratkaisuja, joissa kaikki palvelut ovat saatavissa helposti saman katon alta. Verkostokumppaneiden kanssa toteutettava yhteistyö mahdollistaa monipuolisen palvelutarjonnan. Kaisankodin puitteet, ympäristö, sekä runsas lisäpalvelutarjonta (ravintola, majoitus, kylpylä, hennotteluhoidot) tarjoavat asiakkaille kokonaisvaltaisen elämyksen.

KYKY-palvelut soveltuvat yksilöille, jotka ovat kiinnostuneita kokemaan ja oppimaan uusia asioita tai kehittämään taitojaan itseään kiinnostavissa asioissa. Kokemusten avulla asiakkailla on mahdollisuus löytää itsestään uusia voimavaroja, sekä vahvistaa jo olemassa olevia ja näin edistää omaa hyvinvointiaan. Yksilöille suunnatut palvelut toteutetaan kurssimuotoisesti. Palveluista laaditaan vuosittainen KYKY-kurssikalenteri. Erilaisia kursseja on tarjolla noin kerran kuukaudessa. Tarjolla tulee olemaan myös laajempia leirikokonaisuuksia, joiden toteuttamiseen osallistuu useampi yhteistyökumppani Kaisankodin kanssa. Leirien tavoitteena on tarjota asiakkaille mahdollisuus monipuolisiin kokemuksiin erilaisista palvelusisällöistä. Leirien sisällöt suunnitellaan eri teemoilla, esimerkiksi "luontoretriitti" tai "voimaantuminen taiteen keinoin".

Alla olevaan [Blueprint](#) -kaavioon (kuvio 16) on kuvattu yksilöasiakkaille suunnattujen KYKY-palveluiden palvelupolku.

		SUUNNITTELU JA KEHITYS	MARKKINOINTI	MYyntI	VAHVISTUS	TIEDOTUS
FRONT OFFICE	YKSILÖASIAKAS		<ul style="list-style-type: none"> - Saa Kaisankodin uutiskirjeen, jonka mukana KYKY-kalenteri - Kiinnostuu kursseista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soittaa Kaisankotiin ja kysyy lisää kursseista - Ilmoittautuu kursseille - Ilmoittautuminen netissä 		<ul style="list-style-type: none"> - Saa kurssin kutsun, ohjelman ja muun ennakkomateriaalin s.postitse sekä maksutiedot - Varaa itselleen hemmottelu-hoidon.
	PALVELUNTUOTTAJA		<ul style="list-style-type: none"> - KYKY-kalenteri - Sähköinen uutiskirje - Nettisivu - Some - Ilmoitustaulu - Mainoslaput 	<ul style="list-style-type: none"> - Myyntipalvelu kertoo kurssin sisällöstä - Ottaa ilmoittautumisen vastaan - Sähköinen ilmoittautuminen rekisteröidään 		<ul style="list-style-type: none"> - Myyntipalvelu ottaa vastaan varauksen hoidosta ja tekee tilausmääräyksen
BACK OFFICE	KAISANKOTI	<ul style="list-style-type: none"> - Sopimukset kumppaneiden kassa - KYKY-kalenterin laadinta/ tila ym. varaukset - Perehdytys 	<ul style="list-style-type: none"> - Markkinointi ja tiedotus omissa kanavissa - Luodaan KYKY:lle yhtenäinen ilme 	<ul style="list-style-type: none"> - Kumppanin tiedotus ilmoittautumisen kehittymisestä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun tarpeeksi osallistujia, kurssin toteutuminen vahvistetaan kumppanille 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennakkomateriaalit lähetetään asiakkaille.
	KUMPPANIT	<ul style="list-style-type: none"> - Sisällön suunnittelu - Sopimukset KK:n kanssa - Perehdytys palvelun sisällöstä 	<ul style="list-style-type: none"> - Markkinointi ja tiedotus omissa kanavissa - Hyödyntää KYKY valmispohjia materiaaleissa. 		<ul style="list-style-type: none"> - Valmistautuu kurssin toteutukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimittaa KK:lle asiakkaille lähetettävät ennakkomateriaalit. - Hyödyntää KYKY-materiaalien valmispohjia

		TOTEUTUS	PALAUTE	JÄLKI-MARKKINOINTI
FRONT OFFICE	YKSILÖASIAKAS	<ul style="list-style-type: none"> - Saapuu Kaisankotiin ja osallistuu kursseille - Hyödyntää kurssin aikana erilaisia lisäpalveluita 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurssin päätteeksi asiakas täyttää palautekyselyn ja antaa suullista palautetta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saa sähköpostitse kiitosviestin kurssille osallistumisesta sekä tietoa tulevista kursseista.
	PALVELUNTUOTTAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Kumppani toteuttaa varsinaisen kurssin - Kaisankodin henkilökunta apuna 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurssin järjestäjä ottaa vastaan palautteen 	
BACK OFFICE	KAISANKOTI	<ul style="list-style-type: none"> - tilat, ruokailut, majoitus - Lisäpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> - Palaute kurssin järjestäjän kanssa - Palautteen arkistoidaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Lähetetään kiitosviesti ja tiedote tulevista KYKY-kursseista
	KUMPPANIT	<ul style="list-style-type: none"> - Materiaalit, järjestelyt ym. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokoo palautteen ja antaa KK:lle - Yhteinen palautekeskustelu KK:n kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Jälkimarkkinointi materiaalien laadinta

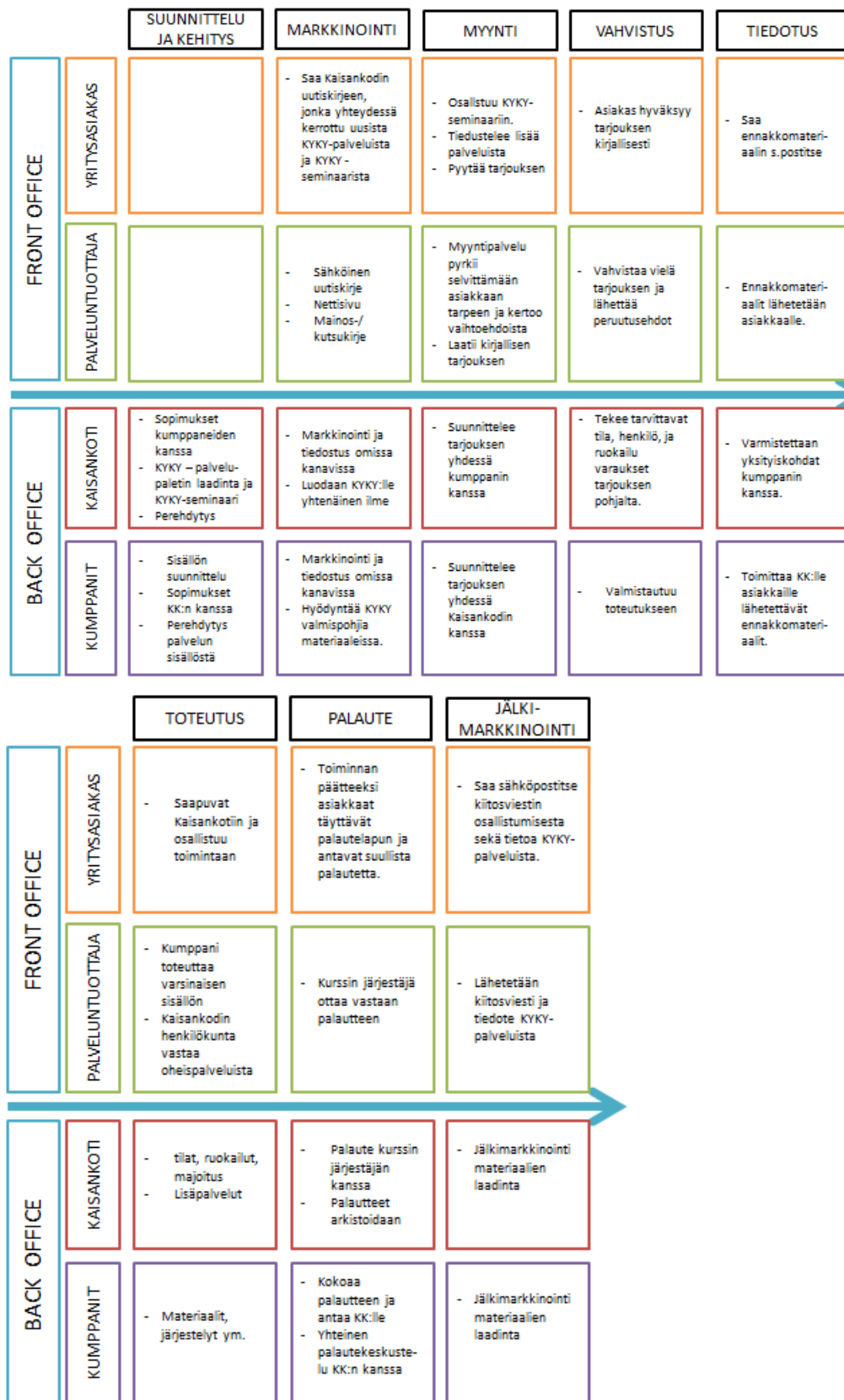
Kuvio 16. Yksilöasiakkaille suunnattujen KYKY-palveluiden palvelupolun kuvaus

Yhteisöille palvelut soveltuvat silloin, kun tavoitteena on esimerkiksi kehittää tai uudistaa työyhteisön toimintatapoja tai sisäisiä vuorovaikutussuhteita. Palvelut soveltuvat myös, kun työyhteisössä kaivataan uudenlaista ja luovaa lähestymistapaa ravistelemaan kehittämistyötä. Pääasiallinen tavoite on työhyvinvoinnin, sekä työ- ja toimintakyvyn edistäminen. KYKY-palveluita voidaan räätälöidä kunkin yhteisön tarpeiden ja toiveiden mukaan. Kyseessä voi olla yhden päivän kokonaisuus tai pidemmälle ajanjaksonle ulottuva prosessi.

Vuosittain järjestetään KYKY-seminaari, jossa palveluihin on mahdollista tutustua teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta tai käytännön kokemuksen kautta. Seminaari toteutetaan kaksiosaisena:

- Aamupäivä koostuu luennoista, joissa palveluntuottajat jakavat teoreettista tietoa palveluiden sisällöistä ja vaikuttavuudesta.
- Iltapäivä toteutetaan työpajoina, joihin seminaarivieraat voivat osallistua ja saada omakohtaisen kokemuksen sisällöstä, josta luennon perusteella on kiinnostunut.

Seminaari suunnataan erityisesti yritysten ja muiden yhteisöjen edustajille, jotka etsivät uudenlaista sisältöä työyhteisöjen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Seuraava palvelupolku (kuviokuva 17) kuvaa palvelun etenemistä yritysasiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 17. Yhteisöille suunnattujen KYKY-palveluiden palvelupolun kuvaus

Palvelumalli tällaisenaan on täysin omien pohdintojeni tulos. Sitä ei ole esitelty tai työstetty verkostokumppaneiden kanssa, koska kyseinen toimintamalli ei verkostoitumisen alkuvaiheessa ollut vielä ajankohtainen. Toimintamallissa verkostoyhteistyö toteutuu jo hyvin tiiviisti Kaisankodin kanssa. Jos toimintamalli koetaan tulevaisuudessa mahdollisena yhteistyömuotona, on suositeltavaa, että verkostokumppanit kehittävät ja laativat palvelupolkukuvauksen yhteistyössä. Yhteinen kehittämistyö sitouttaa kaikki verkostokumppanit tehokkaammin osaksi yhteistä toimintamallia. Lisäksi yhteisen kehittämistyön avulla saadaan jo suunnitteluvaiheessa esiin toimintamallin pullonkaulat ja riskit, joihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota.

3.7 Verkoston uudistaminen tai lopettaminen

Verkostoitusprosessi elää ja muovautuu ajan mukana, eikä se tule koskaan valmiiksi. Tämän vuoksi ei voi ajatella, että tämä prosessin viimeinen vaihe olisi päätös verkoston kehittämiselle. Arviointia tulee tehdä kehittämisprosessin aikaisempien vaiheiden yhteydessä, jolloin sen tehtävä on pääasiassa suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena verkoston jäsenille (Ojasalo ym. 2009, 47). Tämän vuoksi verkosto, verkostokumppanuudet sekä palvelut edellyttävät jatkuvaa seuranta, jonka avulla pystytään varmistamaan toiminnan kannattavuus.

On hyödyllistä pitää väliarviointeja vuosittain, jolloin verkoston kehittymistä ja tuloksia tarkastellaan laajalla kaarella ja peilataan niitä verkoston tavoitteisiin ja strategiaan. Hyvin mietitty seuranta on tärkeä osa verkostoiden hoitoa. Se mahdollistaa strategian jatkuvan kehittymisen, verkostosuhteiden parantamisen ja tehokkaan oppimisen verkostosuhteista (Hakanen ym. 2007, 179). On huomioitava, että verkostokumppanuiden hyötyjä arvioitaessa monet tekijät ovat hankalasti mitattavissa. Yhteistyön arvo on todellisten liiketoiminnallisten tavoitteiden ohella myös mahdollisuus oppia jotakin uutta, erottautua kilpailijoista ja luoda positiivisia vaikutuksia imagoon sekä tunnettavuuteen. (Illman ym. 2013, 23.)

Verkostossamme seuranta tulee painottumaan asiakaskokemusten arviointiin asiakaspalautteiden muodossa. Asiakaspalautteiden perusteella saamme tietoa palvelun käy-

tännön toteutuksen ja sisällön onnistumisesta, palvelukulttuurista sekä syvällisempää tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Jokaisen toteutuksen jälkeen olisi hyödyllistä myös käydä kehityskeskustelua palvelutuotantoon osallistuneiden verkostokumppaneiden kanssa.

Tulevaisuudessa koen tärkeänä erilaisten mittareiden hyödyntämisen, jolloin palveluiden vaikuttavuus saataisiin näkyvämpään muotoon. Tästä olisi apua palveluiden markkinoinnin ja myynnin osalta, jolloin hyödyt voidaan todentaa myös asiakkaille. Kansankodin kuntoutuspalveluissa on käytössä erilaisia mittareita, joiden avulla toiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida. Näiden valmiiden mittareiden hyödyntämistä ja soveltamista olisikin hyvä harkita myös kulttuuristen palveluiden arvioinnin välineinä.

Verkostomme luonteesta johtuen koen erityisen arvokkaana verkostokumppaneiden oman itsearvioinnin. Rehellisen ja avoimen palautteen antaminen ja saaminen edellyttää kuitenkin, että verkostokumppaneiden kesken vallitsee luottamus. Luottamus ei rakennu hetkessä, vaan se syntyy päivittäisistä teoista ja valinnoista (Ojala & Pöysti 2012, 238). Päivittäiset teot ja valinnat määrittävät sen, millaiseksi verkoston sisäinen toimintakulttuuri ja keskinäinen luottamus rakentuvat.

Kuten jokaisen yrityksen, myös verkoston tulee huomioida ympäristössä tapahtuvat muutokset ja ilmiöt. Heikot signaalit ovat ensimmäisiä oireita muutoksesta ja ne voivat kertoa vahvistuvista trendeistä. Heikot signaalit voivat kertoa yllättävästä ilmiöstä, joka saattaa tulevaisuudessa vaikuttaa myös verkoston toimintaan. Ilmiö voi olla uhka tai mahdollisuus verkostolle, mutta se on aina mahdollisuus oppimiseen, kasvuun ja kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 135.)

Koska verkosto koostuu eri alojen asiantuntijoista, on verkosto myös hyvä foorumi heikkojen signaalien, erilaisten ilmiöiden ja havaintojen jakamiseen, tunnistamiseen ja analysointiin. Työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi kuviossa 18 esitettyä heikkojen signaalien havaintokehystä. Kehys voi toimia verkoston yhteisenä työkaluna joko sähköisessä muodossa tai konkreettisenä tauluna, johon jokainen voi lisätä tekemiään havaintoja.

Parhaimmillaan verkosto voi havaita ilmiön jo ennen kuin siitä muodostuu vallitseva

trendi. Analyysien perusteella verkosto pohtii, onko havainnolla merkitystä organisaation tulevaisuudelle ja toiminnalle sekä strategisille valinnoille? (Ojasalo ym. 2009, 136–137.)

<p>1. TÄYSIN ODOTTAMATON Havainto ei liity mihinkään toiseen tunnettuun trendiin</p>	<p>2. MUUTOKSET TRENDIESSÄ Havainto osoittaa muutosta trendeissä</p>
<p>3. MUUTOKSEN AJURI Ilmiö johtaa havaintoon, tai sillä on "laillinen" tilaus</p>	<p>4. MIKÄ PITÄÄ MEIDÄT VANHASSA? Trendit, megatrendit ja valtavirta</p>

Kuvio 18. Heikkojen signaalien havainnointikehys (Ojasalo ym. 2009, 136)

4 POHDINTA

Kehittämistyöni tavoitteena on ollut luoda toimintamalli siihen, miten kulttuuriset hyvinvointipalvelut voisivat olla kiinteämpi ja vahvempi osa Kaisankodin toimintaa. Kulttuuriset hyvinvointipalvelut toimivat strategisena erottautumiskeinona kuntoutusalan muihin kilpailijoihin nähden. Toimintamallin tuli täyttää kriteerit, jotka olisivat järkeviä, kannattavia ja pysyviä Kaisankodin strategian ja liiketoiminnan kannalta.

Kehittämistyöni tuloksena päädyin verkostomaisen toimintamallin kehittämiseen, jossa palveluita kehitetään ja tuotetaan yhteistyössä luovan alan yrittäjien kanssa.

Kehittämistyölleni asetin kolme tavoitetta:

- 1 Käynnistää konkreettinen verkosto, joka osaamisellaan täydentäisi Kaisankodin tarpeita, sekä tarjoaisi tarvittavia lisäresursseja palvelutarjonnan laajentamiseen ja monipuolistamiseen, jotta Kaisankodin kilpailukyky säilyisi.

- 2 Luoda Kaisankodille verkostoitumisstrategia kulttuuristen hyvinvointipalveluiden tuottamiseen, kehittämiseen ja laajentamiseen.
- 3 Kehittää omaa verkosto-osaamista ja siihen liittyviä taitoja.

Kaisankodin toimitusjohtaja Pia Adlivankn arvioi, että tavoite konkreettisen verkoston käynnistymisestä toteutui hyvin, vaikka verkostoitumisessa ollaan vasta alkuvaiheessa. Prosessin alkuvaiheessa on kiinnitetty erityisesti huomioita verkostosuhteiden luomiseen, keskinäisen luottamuksen syntymiseen, sekä yhteisen tahtotilan vahvistumiseen. Adlivankin on kokenut, että verkoston sisälle on syntynyt positiivinen ilmapiiri, joka luo hyvät lähtökohdat verkostotoiminnan jatkuvuudelle ja Kaisankodin kulttuuristen hyvinvointipalveluiden kehittymiselle ja laajentumiselle. Erytisen tyytyväinen Adlivankin oli verkostokumppaneiden halusta osallistua talkoohengessä hyväntekeväisyystapahtuman toteutukseen. Tämä kertoo kumppaneiden sitoutumishalukkuudesta yhteistyön rakentamiseen. Kokemus oli myös vahvistanut entisestään verkostokumppaneiden keskinäisiä suhteita, sekä avannut näkökulmia erilaisille mahdollisuuksille siitä, miten yhteistyötä voidaan jatkossa toteuttaa. (Adlivankin, haastattelu 14.11.2013.)

Adlivankin arvioi, että verkostomallinen toiminta on tullut jäädäkseen osaksi Kaisankodin toimintaa. Verkostoyhteistyö on tarjonnut juuri sitä kaivattua osaamista ja lisäarvoa, jota alun perinkin tavoiteltiin. Verkosto tarjoaa monipuolisen ja joustavan tavan palveluiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Palveluita voidaan toteuttaa koko verkoston yhteisvoimin erilaisten tapahtumien muodossa tai tiiviissä yhteistyössä yksittäisen verkostokumppanin kanssa. (Adlivankin, haastattelu 14.11.2013.)

Verkostokumppaneiden osalta verkosto tulee varmasti elämään ja muuttumaan vielä pitkän aikaa, mutta se on verkostojen luonteelle tyypillistä. Adlivankinin mukaan tärkeintä on löytää juuri ne oikeat kumppanit, joiden kanssa yhteistyö koetaan sujuvaksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi. Ilahduttavaa liikehdintää on myös tapahtunut verkoston sisällä, sillä uusia potentiaalisia kumppaneita on liittynyt verkostoyhteistyöhön ja aiempien verkostokumppaneiden kanssa on käynnistymässä laajempia kehittämishankkeita vuoden 2014 aikana. Tämä on hyvä osoitus verkoston toimivuudesta ja kehittymishalusta. (Adlivankin, haastattelu 14.11.2013.)

Kehitysprosessi sai pohtimaan kehityskohteita, joita verkostoituminen on tuonut mukanaan. Adlivankin havaitsi Kaisankodin yhdeksi keskeisistä kehittämiskohteista markkinoinnin puutteellisuuden. Kulttuuristen palveluiden asiakasryhmät poikkeavat nykyisestä asiakaskunnastamme ja jotta oikeat asiakasryhmät tulisivat tietoisiksi palveluista, edellyttää se aktiivista ulospäin suuntautunutta markkinointia. Tämän hetkiset Kaisankodin markkinointikanavat ovat puutteelliset uuteen tarpeeseen nähden. Ongelman tunnistaminen on uusi kehittämiskohde, jolla on keskeinen merkitys verkoston ja palveluiden jatkuvuudelle. Jokaisen verkostokumppanin on osaltaan sitouduttava yhteiseen markkinointiin. Jatkossa verkostoitusprosessissa kiinnitetään huomioita yhteisten pelisääntöjen luomiseen, jonka yhtenä osana on yhteisen markkinointisuunnitelman laatiminen. (Adlivankin, haastattelu 14.11.2013.)

Verkoston käynnistämisen rinnalla olen kehittämistyöni yhteydessä laatinut Kaisankodille verkostoitusstrategian. Haasteena on ollut ajallisten resurssien niukkuus, joten verkostostrategian laadinta on jäänyt täysin omien pohdintojeni varaan. Työskentely olisi varmasti ollut tehokkaampaa ja näkökulmiltaan laajempaa, jos analyysien työstämiseen olisi osallistunut useampi henkilö organisaatiostamme. Täytyy kuitenkin huomioida, että yhtä lailla kuin koko verkosto ja verkostoituminen ovat eläviä prosesseja, niin ovat myös strategiat. Sen vuoksi toivon tämän työni toimivan hyödyllisenä pohjana verkostostrategialle, jota on mahdollista työstää, täydentää ja kehittää jatkossakin.

Helpottaakseni strategiatyön jatkoa, työstin Kaisankodille tiivistetyn version verkostostrategiasta, joka sisältää keskeiset strategian elementit kuten verkostoitumisen tavoitteen ja hyödyt sekä kriteerit verkostokumppaneille. Tiivistelmä sisältää myös käyttämäni kehittämistyökalut sekä huomioita ja ajatuksista jatkotoimenpiteiden osalta. Toivon sen toimivan käytännön työkaluna verkostoitusprosessin eteenpäin viemisessä. Strategia on tarkoitettu organisaation sisäiseksi dokumentiksi, joten siksi se on esitetty vain näytemuotoisena versiona liitteessä 2.

Kehittämistyöni aikana olen ymmärtänyt laajemmin verkostoitumista ja sen merkitys on avautunut minulle aivan uudella tavalla sekä konkreettisen tekemisen, että tämän raportin analyysin pohjalta. Olen Hakasen, Heinosen ja Sipilän kanssa samaa mieltä siitä, että verkostoihin liitytään usein liian kevein perustein ja tämän vuoksi niissä usein epäonnistutaan (Hakanen ym. 2007, 99).

Yhtä keveällä asenteella itsekin suhtauduin aiemmin verkostoitumiseen. Koska havahduin omaan asenteeseeni, halusin haastaa kehittämistyöni aikana myös verkostokumppanit pohtimaan tarkemmin verkostoitumisen syvempää merkitystä.

Vaikka verkosto on tehokas ja toimiva tapa yritysten kilpailukyvyn parantamiseen ja sen tuomat hyödyt voivat olla hyvinkin merkittävät kaikille osapuolille, toi prosessi myös esiin ajatuksia verkostoitumiseen liittyvistä riskeistä. Haasteena vastaavanlaisissa löyhissä verkostoissa on, ettei kumppaneiden valintaa pystytä tekemään heti alkuvaiheessa tiukkojen laatuksien perusteella, vaan oikeat kumppanit löytyvät vasta tekemisen ja kokemusten kautta. Väärät valinnat voivat olla vahingollisia veturiyrityksen brändin kannalta ja tuoda leimansa myös verkoston toimintaan. Oman verkostomme kohdalla en koe tätä riskiä merkittävänä, sillä olen erityisen tyytyväinen verkostokumppaneihin, heidän osaamiseensa ja sitoutuneisuuteensa. Uskon, että verkoston sisällä on alkanut kehittyä jo luottamuksellinen suhde, jolloin myös haastavimpien aiheiden ja tilanteiden käsittely on avoimempaa.

Kehittämishankkeeni aikana oivalsin sen, että vaikka verkoston pääasiallinen tavoite on parantaa yritysten kilpailukykyä, voi verkostosta itsessään muodostua myös brändi, joka houkuttaa parhaita osajia mukaan verkostoon. Tämä olisi ideaalitalanne, jolloin riski oikeiden kumppaneiden löytämiseen pienenesi merkittävästi. Houkuttelevan verkoston luominen edellyttää kuitenkin rakenteita, hyvää johtajuutta, keskinäistä luottamusta, sekä positiivisen toimintakulttuurin.

Lähtökohtana onnistuneelle verkostolle tulee olla yhteinen halu saavuttaa hyviä tuloksia ja menestystä, sekä löytää kaikkia osapuolia hyödyttävä win-win tilanne. Verkostossa ei voida huomioida vain veturiyrityksen tahtotasoja, vaan jokaisen verkostokumppanin on koettava, että yhteistyö on tärkeää ja hyödyllistä. Yhteinen tahtotila antaa verkostokumppaneille valmiudet antaa oma täysi panoksensa hyvien tulosten saavuttamiseen. Päivi Otalan ja Kaija Pöystin (2012) mukaan meillä jokaisella on halu onnistua ja olla hyvä, sekä halu vaikuttaa asioihin ja ympäristöön. Ihmisillä on tarve kokea arvostusta omasta ideastaan, osaamisestaan ja näkemyksistään. Tästä tarpeesta lähtee myös halu tuottaa ideoita ja parannusehdotuksia verkoston hyväksi. (Ojala & Pöysti

2012, 242.) Uskon, että ihmisen kokiessa itsensä tarpeelliseksi, hän on sitoutuneempi tuottamaan tulosta ja menestystä koko verkostolle.

Jotta kumppanit olisivat kiinnostuneita sitoutumaan verkostoon, antamaan omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan koko verkoston hyväksi, on vallitsevan toimintakulttuurin oltava positiivinen ja innostava. Omien kokemuksieni kautta olen oppinut, että liiallinen painottaminen rakenteisiin, erityisesti verkostoitumisen alkuvaiheessa vie herkästi toiminnalta positiivisen latauksen. Tämän lisäksi luovuutta vaativissa verkostoissa ei synny uusia ideoita tai innovaatioita, jos verkoston ilmapiiri tai kulttuuri on kielteinen ja kaikkeen uuteen suhtaudutaan torjuvasti. Otalan ja Pöystin (2012, 240) mukaan juuri positiivinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti aivojen luovaan ajatteluun, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn, oppimiseen ja ajatteluun.

Luovat ajatukset ja ideat edellyttävät rohkeutta kokeilla niitä myös käytännössä. Kokeilut voivat myös epäonnistua, joten verkoston toimintakulttuurin tulisi olla luonteeltaan salliva, jottei epäonnistumista koeta liian negatiivisessa valossa. Kehittämishankkeemme ensimmäinen testaus ei ollut kovin onnistunut, mutta koin sen silti tärkeänä ja hyödyllisenä oppimisen paikkana meille kaikille, jotta yhteistyötä voitaisiin edelleen kehittää.

Verkostossa, jossa kumppanit koostuvat luovan alan pienyrittäjistä, koen tärkeäksi, että verkostossa säilyy vapaus. Haasteena on, miten säilyttää vapaus, sekä positiivinen ja salliva toimintakulttuuri, kun samalla luodaan rakenteita toiminnalle tulosten saavuttamiseksi. Johtajuus ja yhteistyökyky nousevat verkostossa keskeiseen rooliin. Uskon, että näiden taitojen merkitys ja arvostus tulevat korostumaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Tarvitaan ihmisiä, jotka kykenevät työskentelemään verkostojen kokoajina ja johtamaan joukkoa strategisten tavoitteiden mukaisesti. Verkostosuhteet pitää pysyä rakentamaan luottamuksellisiksi, yhteistyökykyisiksi ja sitoutuneiksi. Mitä paremmin verkosto-osaaminen ja yhteistyökyvykkyys ovat hallinnassa, sitä tuloksellisempaa on verkoston toiminta.

Kulttuurituottajilla ovat hyvät ammatilliset valmiudet verkostojen johtamiseen. Koen tuottajan roolin mahdollistajana, jonka perinteinen rooli on ollut luoda puitteet taiteen ja kulttuurin tekemiselle ja kokemiselle. Kulttuurituottajat ovat tottuneet työskentele-

mään roolissa, jossa he toimivat tulkkina eri alojen osaajien välillä kannustaen tiedon ja erityysoasaamisen esilletuomiseen, mutta pitäen tuotantojen langat tiukasti käsissään. Tätä osaamista on mahdollista soveltaa hyvin erilaisiin toimintaympäristöihin ja erityisesti verkostoihin, jotka rakentuvat eri alojen asiantuntijoista ja toimijoista. Tulevaisuudessa tuottajien yksi rooli voisi olla entistä vahvemmin verkostojenrakentajina sektoreiden rajapinnoilla. Tuottajat olisivat fasilitaattoreita, jotka kytkevät ja vetävät yhteen verkoston eri osia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Verkostojen kautta taide ja kulttuuri voivat löytää täysin uusia toimintaympäristöjä ja integroitua luovilla ja innovatiivisilla tavoilla osaksi eri toimialoja. Työni alussa totesin, että muuttuvassa toimintaympäristössä ja pysyäkseen mukana kilpailussa kaikkien toimialojen yritykset ja organisaatiot joutuvat miettimään tulevaisuutta hyvin luovasti ja ennakkoluulottomasti. Ratkaisevaksi tekijäksi saattaa muodostua rohkeus poiketa perinteisistä toimintatavoista ja kehittää jotain aivan uutta. Taide- ja kulttuuri tarjoavat yrityksille erinomaisen mahdollisuuden perinteisten toimintatapojen kyseenalaistamiseen, sekä näkökulmien ja ajattelutapojen uudistamiseen.

Kehittämistyöni merkittävin anti on ollut ymmärrykseni lisääntyminen verkostoitumista kohtaan. Erityisen merkittävänä olen kokenut strategisen, sosiopsykologisen ja johtamisen näkökulmien ymmärtämisen osaksi verkostoitumista. Vaikka näiden näkökulmien keskinäisen tasapainon löytäminen on haastavaa, uskon että työni aikana omat verkostoitumistaitoni ovat kehittyneet. Toivon, että kehittämistyöni on herättänyt ajatuksia ja avannut ymmärrystä verkosto-osaamisen merkittävydestä. Toivon myös, että käytännönläheinen lähestymistapani on tarjonnut konkreettisia työkaluja, sekä näkökulmia verkostoitumisprosessin toteuttamiseen.

Verkostoitumiseen liittyviä taitoja on mahdotonta oppia kirjoja lukemalla, vaan niihin kasvetaan ja kehitytään ajan, oppimisen ja kokemusten myötä. Sen vuoksi kannustan kollegoitani ryhtymään rohkeasti verkostoyhteistyön rakentajiksi sektoreiden rajapinnoille.

LÄHTEET

Blomqvist, Kirsimarja 2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla (verkkodokumentti) Saatavuus

http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf

Björkqvist, Leena 2011. Kulttuuri kutoo. Yhteistyö ja verkostot vapaan kulttuurikentän tukena ja innostajana. Tuottaja 2020, osaraportti 5. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala.

Hakanen, Matti. Heinonen, Upi. Sipilä, Petri 2007, Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: EDIT

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010, Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?. EWA. (verkkodokumentti) Saatavuus

<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>

Illman, Julia. Hokkanen, Niina. Pokela, Pekka. Pursula, Tiina. Luoma, Päivi. & Gilbert, Ylva 2013. Kumppanuudesta kilpailuetua Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. TEKES. (Verkkodokumentti) Saatavuus

http://www.tekes.fi/Global/Nyt/Uutiset/kumppanuudesta_kilpailuetua.pdf

Otala, Leenamajja & Pöysti, Kaija 2012. Kilpailukyky 2.0. - Kilpailukykyhyppy yhteisillä toimintatavoilla. Hämeenlinna: Kauppakamari

Kaavoitussuunnitelma 2012. Pakankylän kartanon maankäytön idealuonnos - lähtökohtia asemakaavoitukseen. Arkkitehtitoimisto A-konsultit Oy 20.1.2012

Kansaneläkelaitos, 2013. <https://easiointi.kela.fi/ePTKHaku/ePTK/hakutulos.faces> (viitattu 14.10.2013)

Kansaneläkelaitos tilastoryhmä. 2013. Kelan kuntoutustilasto 2012. (verkkodokumentti) Saatavuus

[http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/NET/020413123645MV/\\$File/Kunto_12.pdf](http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/NET/020413123645MV/$File/Kunto_12.pdf)

Kartanokylpylä Kaisankoti 2013. <http://www.kaisankoti.fi/> (viitattu 16.10.2013)

Kartanokylpylä Kaisankoti. Vaikuttajakummit.

<http://www.kaisankoti.fi/www/fi/vastuullisuus/Vaikuttajakummitoiminta/Vaikuttajakummitoiminta.php> (viitattu 18.10.2013)

Kinnunen, Ritva. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lerssi-Uskelin, Jaana. Vanhala, Anna & Vähätiitto, Heli 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä - Työterveyslaitos. (verkkodokumentti) Saatavuus

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Mattila, Heli 2010. Kulttuuristen hyvinvointipalvelumallien kehittämisprosessi - Case Kartanokylpylä Kaisankoti. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia amk (verkkodokumentti) Saatavuus

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Moilanen, Teemu 2008. Network brand Management: Study of competencies of place branding ski destinations (verkkodokumentti) Saatavuus

<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a325.pdf>

Mäkelä, Marianne 2013 Markkinointi ja viestintä - luento 16.5 2013 Metropolia amk, luentomateriaali

Ojasalo, Katri. Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009, Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy

Ruuskanen, Petri 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi

Stähle, Pirjo & Laento, Kari 2000, Strateginen kumppanuus. Avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY

Tekes. 2005. Innovaatiosta hyvinvointia – Painopisteet tulevaisuuden rakentamiseen.

(Verkkodokumentti) Saatavuus

http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/linkki_pdf/sisaltolinjaukset2005.pdf

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino oy

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum

Valkokari, Katri. Hakanen, Taru & Airola, Merja 2007, Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT. (verkkodokumentti) Saatavuus

http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf

Wikipedia.2013. Tarjooma, <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tarjooma> (viitattu 10.10.2013)

Haastattelut

Pirkkalainen, Päivi 2013. Talouspäällikkö. Kartanokylpylä Kaisankoti. Haastattelu: 16.10.2013

Adlivankin, Pia 2013. Toimitusjohtaja. Kartanokylpylä Kaisankoti. Haastattelu: 31.10.2013

Flander, Mikko 2013 Kuntoutusjohtaja. Kartanokylpylä Kaisankoti. Haastattelu: 1.11.2013

Adlivankin, Pia 2013. Toimitusjohtaja. Kartanokylpylä Kaisankoti. Haastattelu: 14.11.2013

LIITE 1

Kysymyspatteristo

1. Mitä liiketoiminnallista konkreettista hyötyä yritys verkostoitumisellaan hakee? Onko se merkittävä? Onko verkostoitumisen lisäksi muita vaihtoehtoja kyseisen hyödyn saavuttamiseksi?
2. Millä osa-alueilla kumppanuudet ja verkostoituminen ovat tärkeitä, olennainen osa strategiaa? Millä toiminnan osa-alueilla yritys tarvitsee kumppaneita ja verkkoja?
3. Minkälaisia niiden kumppaneiden ja verkkojen tulisi olla, jotta ne tukisivat yrityksen strategiaa (kumppaneiden valinnan kriteerit)?
4. Mitä yrityksen kilpailustrategian osaa verkostoituminen erityisesti tukee tai koskettaa?
5. Mitä periaatteita yritys noudattaa kumppanuudessa ja verkostoissa (arvoja, sääntöjä, sopimuspolitiikkaa)? Minkälaisen verkostosuhteiden rakenteen ja toimintatavan tulisi olla yrityksen strategian kannalta (verkostosuhteen suunnittelu, pelisäännöt)?
6. Miten verkostostrategian toteuttamista seurataan, minkälaisia mittareita se arvioinnissa käyttää?
7. Minkälaisen kokonaisuuden yrityksen kumppanuudet ja verkostot muodostavat?
8. Mitä osaamista ja kyvykkyyksiä yrityksen itsessään tulisi tunnistaa ja kehittää pystyäkseen tehokkaaseen verkostoyhteistyöhön ulkopuolisten kanssa?

(Hakanen, Heinonen, Sipilä, 2007, 107-108)

LIITE 2

Näyte Kaisankodin verkostostrategiasta



Lähtökohdat verkostoitumiseen

- Kansainvälinen verkostoitus on keskeinen osa-alue, joka tukee KOTI:n toimintaa ja vaikuttaa sen laatuun ja laajuuteen.
- Verkostoitus on keskeinen osa-alue, joka tukee KOTI:n toimintaa ja vaikuttaa sen laatuun ja laajuuteen.
- Verkostoitus on keskeinen osa-alue, joka tukee KOTI:n toimintaa ja vaikuttaa sen laatuun ja laajuuteen.



VERKOSTOITUMISESTA SAATAVAT HYÖDYT

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Odotuksia kumppaneille

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Verkostoyhteön rakenne ja toimintatavat

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö

Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö

Seuranta ja arviointi

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö

Oleellista tuloksekselle yhteistyölle

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Oman osaamisen ja verkostokyvyn kehittämiskohdat

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Yksi toimintamalli ohjautuu verkostoyhteön toteuttamiseen

Kaisankodin KOTI-palvelut tuetaan yhteistyöyhteisön avulla.

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö

Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö

Yksi toimintamalli ohjautuu verkostoyhteön toteuttamiseen

Kaisankodin KOTI-palvelut tuetaan yhteistyöyhteisön avulla.

- **Uusi osaaminen**
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
 - Uusi osaaminen
- **Uusi verkosto**
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
 - Uusi verkosto
- **Uusi yhteistyö**
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö
 - Uusi yhteistyö

Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö

Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö
Uusi osaaminen	Uusi verkosto	Uusi yhteistyö