

**VERKOSTON KEHITTÄMISEN MENETELMÄT JA
NIIDEN KÄYTTÖ TYÖELÄMÄN
KEHITTÄMISHANKKEISSA**

**LAHDEN AMMATTI-
KORKEAKOULU**
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
YAMK
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Eija Väättäinen

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta	8
1.3 Tutkimusasetelma ja menetelmät	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne	12
2. VERKOSTOITUMINEN	13
2.1 Verkostoituminen –ilmiö, jota on vaikea määritellä	13
2.2 Verkostot liiketoiminnassa	13
2.3 Verkostoituminen julkisella sektorilla	16
2.4 Verkostotutkimuksen lähestymistapoja	17
2.5 Tietoperustana prosessi- ja laatujohtaminen	19
3. TUTKITTAVIEN KEHITTÄMISHANKKEIDEN JA NIISSÄ KÄYTETTÄVIEN MENETELMIEN KUVAUS	24
3.1 Pirkanmaalaisen sosiaali- ja hoiva-alan palveluyritysverkoston kuvaus	25
3.1.1 ITE - itsearviointimenetelmän kuvaus	27
3.2 Itä –Helsingin kuntoutusalan yritysverkoston kuvaus	29
3.2.1 Partner - Laatuverkostokonseptin kuvaus	31
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	36
4.1 Tutkimusasetelma ja sen toteuttaminen	37
4.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	39
4.3 Pirkanmaalaisen sosiaali- ja hoiva-alan palveluyritysten kehittämisprosessin toteutus	41
4.4 Itä – Helsingin kuntoutusalan yritysten verkostoitumisprosessin toteutus	47
5. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	54
5.1 Aineistoanalyysin havainnot ja niiden tulkinta	54
5.2 Tutkimuksen johtopäätökset	61
Lähteet	67
Liitteet	72

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

EIJA VÄÄTÄINEN

Verkoston kehittämisen menetelmät ja niiden käyttö
työelämän kehittämishankkeissa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 75 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Verkostoituminen on 2010- luvun tärkeimmistä muutosilmiöistä. Se koskettaa koko yhteiskuntaa. Verkostotaloudessa talouden ja yritysten ohjausmekanismit muuttuvat, mikä aiheuttaa aivan uudenlaisia haasteita yrityksille ja julkisille organisaatioille.

Työelämän kehittämissuunnitelmassa (TYKES) on toteutettu yritysten ja muiden organisaatioiden kehittämishankkeita, joiden tavoitteena on ollut verkostoituminen. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on kaksi verkoston kehittämishanketta, pirkanmaalaisten sosiaalipalveluyritysten laatuverkostohanke ja Itä -Helsingin kuntoutusalan yritysten verkostoitumishanke sekä niissä käytetyt menetelmät.

Opinnäytetyössä selvitettiin verkoston kehittämissuunnitelmien sisältöä ja sitä, miten menetelmät eli Partner - Laatuverkosto ja ITE – itsearviointimenetelmä tukivat verkoston luomista ja toiminnan kehittämistä. Tarkoituksena oli ymmärtää laadullisen tutkimuksen keinoin, mihin seikkoihin verkostoitumista koskevissa kehittämishankkeissa tulee kiinnittää huomiota, jotta tuloksia saavutetaan. Tutkimuksen tietoperustana on verkostotutkimus ja prosessijohtamisen kirjallisuus.

Tutkituissa verkostohankkeissa yritykset kehittivät samanaikaisesti verkoston toimintaa ja yritysten palveluita, joten kehittämishankkeissa oli kyse monen yhtäaikaisen prosessin muodostamasta kokonaisuudesta. Tutkituissa tapauksissa hankesuunnitelmien tavoiteasettelu ja käytännön toteutus eivät vastanneet toisiaan. Käytännön toteutuksessa verkoston yhteistyölle asetettuja tavoitteita yhteisen laatujärjestelmän tai palveluketjujen kehittämisestä ei saavutettu. Sen sijaan syntyi yrityskohtaisia tuloksia ja välittömästi konkreettista hyötyä tuottavia yhteistyötapoja kuten yritysten markkinointiyhteistyötä.

Menetelmät ohjasivat kiinnittämään huomiota verkoston ja laadunhallinnan kannalta oikeisiin muuttujiin, joten ne toimivat teoriassa hyvin verkoston ja laadun kehittämisen työkaluina. Menetelmien käyttö on kuitenkin kytkettävä tiiviisti kehittämishankkeen tavoiteasetteluun, jotta verkoston toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettaisiin.

Avainsanat: verkosto, verkostoituminen, kehittämishanke, prosessijohtaminen, laadun kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Masters's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

EIJA VÄÄTÄINEN

Network development methods
and their utilization in working
life development projects

Master Thesis in Business Administration, 75 pages, 2 appendixes

Spring 2011

ABSTRACT

Networking is one of the most powerful transients of the decade 2010. It influences the whole society. Network economy causes a change in steering mechanisms of the public economy and companies, which creates new kinds of challenges for the companies and public organizations.

In the development program for the working life (Työelämän kehittämisohjelma, TYKES) development projects were carried out with companies and public organizations that had established an objective to enhance their networking. Two development projects regarding networking were studied in this thesis: Social services organizations' located in Pirkanmaa) quality network project and Eastern Helsinki rehabilitation service providers' networking project. The methods utilized in these two projects were carefully examined.

The content of the networking development processes and how the methods, i.e. Partner – Quality network and ITE – self assessment method, supported the network creation and performance development. By using qualitative research methods, the objective was to explore which circumstances are the ones that need to be addressed in order to achieve desired results. The theoretical foundation of this study lies on network research and process management literature.

In the projects studied in this thesis, organizations developed simultaneously the operations of the network and services of the organizations. Therefore, these development projects can be described as unities concerning multiple processes. In the studied projects, the set of objectives and the realization did not meet. Furthermore, the objectives imposed to the collaboration of the network and service chain were not met. Instead, company specific results and collaboration methods, such as marketing collaboration, that produced immediate concrete benefits were generated.

The methods guided to pay attention to the right variables regarding network and quality management and therefore they worked well as tools for improving networking and quality processes. However, method utilization has to be tied closely to the objectives in order to achieve the targets set for the operation of the network.

Key words: network, networking, development project, process management, quality management.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet:

Verkosto= Kristian Möllerin (2004) mukaan verkostolla (network) tarkoitetaan yritysten ja muiden organisaatioiden muodostamaa toimialat ylittävää verkostokudosta, mikä on periaatteessa rajaton.

Liiketoimintaverkon (net) Möller määrittelee tietyn yritysjoukon muodostamaksi verkko-organisaatioksi (mukana voi olla myös muita organisaatioita), joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti.

Verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa, kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenellä on sovitut roolit, joihin liittyy vastuu sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikoista. Verkostoitumisen erottaa muusta yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. (Möller, Rajala & Swan 2004)

Verkosto voidaan määritellä Laamasen & Tinnilän (2009, 32) mukaan myös seuraavasti: verkosto muodostuu toisiinsa liittyvistä organisaatioista ja henkilöistä, ja niiden tiivistä ja pitkäaikaisesta yhteistyöstä. Verkoston perusidea on yritysten välisen työnjaon syventäminen, joka mahdollistaa erikoistumisen ja sitä kautta kustannusten vähentämisen ja tehokkaamman arvonluomisen

Verkostoituminen = Laamanen & Tinnilän (2009, 33) mukaan yhä suurempi osa tuotteista ja palveluista tuotetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa arvoa luovissa verkostoissa. Arvoketjuilla kuvataan yhteistyötä yli organisaatorajojen menevissä prosesseissa.

Arvo = Arvo tarkoittaa sidosryhmän kokemusta tarkastelun kohteen hyödyllisyydestä (Laamanen & Tinnilä 2009,139).

Arvoketju = Arvoketjuilla kuvataan yhteistyötä organisaation rajat ylittävissä prosesseissa (Laamanen & Tinnilä 2009,142).

Prosessijohtaminen = prosessiajattelun peruskomus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos (Laamanen & Tinnilä 2009,10).

Prosessi = on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi (Laamanen & Tinnilä 2009,121).

Projekti = Projekti on määritelty toimintojen joukko ja niihin liittyvät resurssit tavoitteena saavuttaa kertaluonteinen päämäärä annetussa ajassa. Myös usean prosessin kehittäminen voidaan hallita projektin avulla (Laamanen & Tinnilä 2009,24).

1. JOHDANTO

Olemme tällä hetkellä siirtyneet tietoyhteiskuntakehityksessä verkostoyhteiskuntaan, jota voidaan kutsua verkostotaloudeksi. Verkostotaloudessa talouden ja yritysten ohjausmekanismit muuttuvat. Verkostoja pidetään myös uutena organisoitumisen muotona ja ilmiönä, jonka avulla yritykset pystyvät vastaamaan muutosten tuomiin haasteisiin (Koza & Lewin 1999, teoksessa Suominen 2004,10). Verkostoituminen koskettaa ilmiönä koko yhteiskuntaa. Se aiheuttaa aivan uudenlaisia haasteita yrityksille ja julkisille organisaatioille.

Muuttuneessa toimintaympäristössä yritysten ja myös muiden organisaatioiden on pystyttävä tunnistamaan verkostoitumisen mahdollisuudet. Organisaatiot hakeutuvat yhteistyöhön muiden kanssa saadakseen tärkeitä resursseja ja saavuttaakseen strategista etua suhteessa kilpailijoihinsa. Samalla yritykset ja muut organisaatiot ovat pakotettuja etsimään ja kehittämään uusia yhteistyömalleja.

Suomessa verkostoituminen ja verkostot nousivat erityisen kiinnostuksen kohteeksi 1990-luvun alussa. Tällöin verkostotalous alettiin nähdä talouselämän ja laajemmin koko yhteiskunnan ajankohtaisena haasteena. Myös 80-lopussa alkanut lama vaikutti kiinnostuksen nousuun. (Paija ja Ylä-Anttila 1998, 90)

Vaikka verkostoituminen on ilmiönä moniulotteinen ja vaikeasti määriteltävä, se on kiistatta yksi 2010 - luvun tärkeimmistä muutosilmiöistä. Ilmiön moniulotteisuutta kuvaa hyvin esimerkiksi se, että verkostot ovat erilaisia ja niissä kussakin on omat tavoitteensa, pelinsäännöt ja toimijat.

Tällä hetkellä verkostoituminen koskettaa ilmiönä ja toimintamallina yhä enemmän myös julkista sektoria, koska julkisella sektorilla on etsittävä uusia ja vaihtoehtoisia toimintamalleja palveluiden tuottamiseen.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Työelämän kehittämisohjelmassa (TYKES) on toteutettu yritysten ja muiden organisaatioiden toteuttamia kehittämishankkeita, joiden tavoitteena on ollut verkostoituminen. Opinnäytetyössä tarkastellaan sekä verkostoitumisprosessin tukena käytettyjä menetelmiä että niiden avulla aikaan saatuja kehittämisprosesseja. Tutkimuksen kohteena on kaksi TYKES- hanketta ja kaksi niissä käytettyä verkoston rakentamisen työkalua: Partner- Laatuverkosto ja ITE- Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä.

Tärkein vaihe verkoston rakentamisen kannalta on verkoston luomisvaihe, jossa määritellään verkostoitumisen tavoitteet, arvioidaan yhteistyöstä syntyvää lisäarvoa, tutustutaan sekä luodaan perusta luottamukselle, jonka varaan verkosto rakennetaan (Günther 2005, 2).

Oma kiinnostukseni verkostoitumiseen on syntynyt erilaisissa työtehtävissä, joiden tavoitteena tai onnistumisen edellytyksenä on ollut verkostoituminen. Olen omassa työssäni edistänyt verkostoitumista erityyppisten hankkeiden ja ohjelmien projektijohtajana. Yhteistyökumppaneitani ovat olleet sekä yritykset että julkishallinnon organisaatiot. Kokemukseni mukaan verkoston rakentaminen on prosessi, jonka kehittämistä voi tukea oikein valituilla työkaluilla.

Kuhunkin tehtävään valitut työkalut tukevat ja strukturoivat yhteistä kehittämisprosessia. Tässä opinnäytetyössä ITE- menetelmä auttaa työyhteisöä valmentautumaan kohti järjestelmällistä laadunhallintaa. ITE- Menetelmä on suunnattu erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköille, yrityksille, yrittäjille, ammatinharjoittajille, mutta toimii laadunhallinnan työvälineenä myös muilla toimialoilla kuten järjestöissä ja liikunnan vapaaehtoistoimijoilla.

PKT- säätiön Partner - Laatuverkosto tarjoaa puolestaan verkoston rakentajille työkirjan, jossa verkostoitumisen elinkaari on vaiheistettu seuraavalla tavalla:

1. Verkoston luominen
2. Verkoston toiminta, arviointi ja kehittäminen
3. Verkoston purkaminen ((Partner- Laatuverkosto, yritysverkoston pelinsäännöt)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Opinnäytetyössä selvitetään verkoston kehittämisprosessien sisältöä ja tavoitteita sekä sitä, miten kehittämisen tukena käytetyt menetelmät tukevat verkoston rakentamista ja toiminnan kehittämistä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaisiin muuttujiin menetelmissä kiinnitetään huomiota.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- *Millaisia tavoitteita case -hankkeissa verkoston kehittämiseksi on asetettu?*
- *Miten menetelmät tukivat tavoitteiden saavuttamista?*
- *Mihin muuttujiin menetelmien avulla case - hankkeissa on kiinnitetty huomiota?*
- *Mitkä muuttujat ovat verkoston kehittämisen kannalta kriittisiä tekijöitä?*

Opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on verkostojen kehittäminen, joten tietoperustana on verkostoitumistutkimus ja erityisesti liiketoimintaverkkojen kehittämiseen perustuva kirjallisuus.

Toinen opinnäytetyön näkökulma korostaa kehittämishankkeiden dynamiikkaa ja prosessinäkökulmaa. Verkoston kehittäminen on tavoitteista riippumatta prosessi, jossa edetään vaiheittain kehittämiselle asetettuun päämäärään. Tästä näkökulmasta katsottuna tarkasteltavat hankkeet ovat myös kehittämisprosesseja, joita on hankkeissa kyettävä johtamaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessi- ja laatujohtaminen muodostaa kehittämishankkeiden tarkastelussa tietopohjan, jonka pohjalta tutkimushankkeissa käytettyjä menetelmiä arvioidaan.

1.3 Tutkimusasetelma ja menetelmät

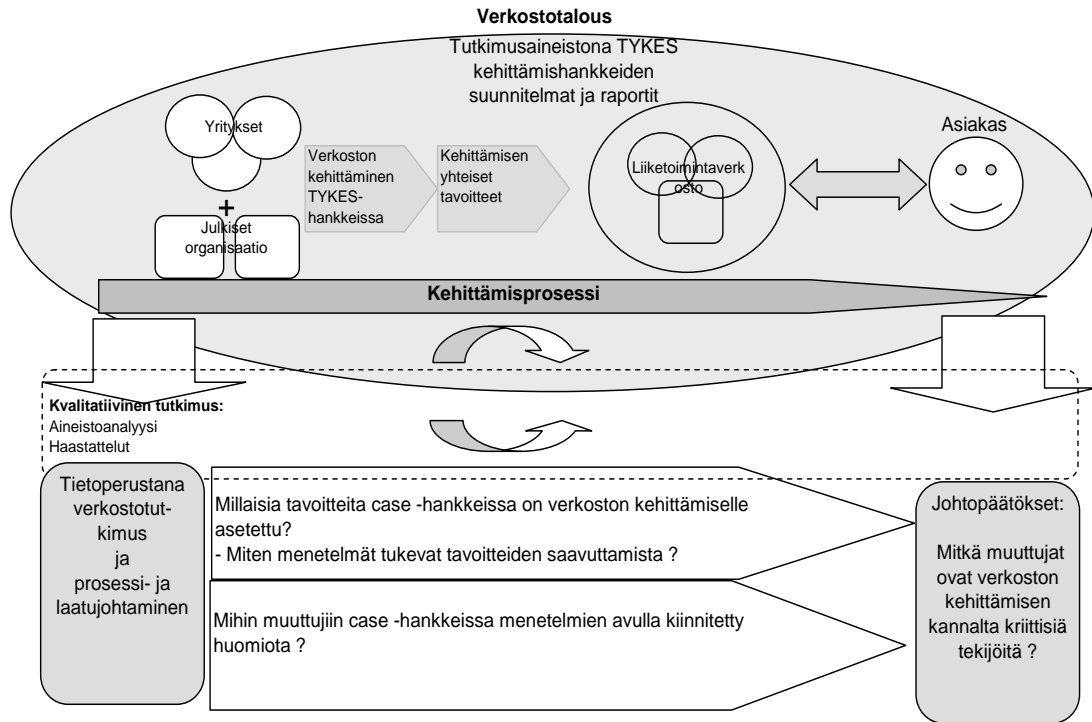
Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja sen menetelmänä on aineistoanalyysi (Eskola ja Suoranta 1998,18).

Aineistoanalyysin tavoitteena on ymmärtää tutkittavia tapauksia eli kehittämishankkeita niiden omista lähtökohdista käsin. Tutkimuksessa ei ole etukäteen asetettuja hypoteeseja eikä luokituksia vaan ne johdetaan induktiivisesti aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola ja Suoranta 1998, 20 - 21).

Eskolan & Suorannan (1998, 18) mukaan aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä vaan laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. Tutkija pyrkii sijoittamaan tutkimuskohteen yhteiskunnallisiin yhteyksiinsä ja antamaan siitä historiallisesti yksityiskohtaisen ja tarkan kuvan. Opinnäytetyössä verkostotutkimus kiinnittää tutkittavat tapaukset yhteiskunnalliseen kontekstiin. Prosessijohtaminen antaa mahdollisuuden tarkastella työkalujen käyttöä yksittäisten prosessien näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekijän eli tutkijan rooli on laadullisessa tutkimuksessa eri tavalla keskeinen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Eskolan ja Suorannan (1998, 20) mukaan tutkijalta vaaditaan tutkimuksellista mielikuvitusta menetelmien valinnassa ja aineiston käsittelyssä (Eskola ja Suoranta 1998, 20). Alasuutari puolestaan toteaa (1994, 30), että laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Käytännössä nämä kaksi eri vaihetta nivoutuvat toisiinsa. Tehdyt ratkaisut on luonnollisesti kerrottava lukijalle, jotta tutkimus olisi arvioitavissa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi aineistojen avulla löytää uusia näkökulmia, ei vain todentaa ennestään epäilemäänsä (Eskola ja Suoranta 1998, 21). Vaikka tutkijan tekemät päätelmät ovat laadullisessa tutkimuksessa subjektiivisia, tutkimuksen validiteetti muodostuu tutkimusketjun johdonmukaisesta esittämisestä ja siitä, että tutkijan rakentama päättelyketju voi seurata ja siten myös asettaa kyseenalaiseksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma ja menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusasetelmaa ja menetelmiä on havainnollistettu kuviossa 1. Samalla siinä on kuvattu tutkimuksen rajausta. Tutkimuksen kohteena on kaksi verkostoitumishanketta, jota tarkastellaan liiketoimintaverkostojen kehittämisen näkökulmasta (tavoiteasettelu ja toimintakonteksti). Tärkeimpänä tarkastelun kohteena on kehittämisprosessi, jossa tarkastelu rajataan erityisesti käytettyihin menetelmiin. Tarkasteltavat menetelmät ovat työkaluja, jotka tukevat verkostoitumista ja sen kannalta tärkeiden toimintojen kehittämistä.

Tutkimuksessa keskitytään tunnistamaan verkoston kehittämisen kannalta tärkeät muuttujat. Case – hankkeiden suunnitelmien, raporttien ja arviointien pohjalta voidaan vertailla valittujen menetelmien ja toteutuneiden hankkeiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Samalla voidaan tehdä päätelmiä menetelmien toimivuudesta tarkastelun kohteeksi valituissa hankkeissa ja arvioida, mitkä ovat verkostonkehittämisen kannalta keskeiset muuttujat.

Opinnäytetyö perustuu kirjallisuuteen, jossa kuvataan kehittämisverkostoja liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Lisäksi tietoperustana on prosessijohtamiseen liittyvä kirjallisuus.

Opinnäytetyö on osa Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen toteuttamaa hanketta, jossa koottiin www-sivustolle tieto- ja menetelmäpankki Tykes - hankkeissa käytetyistä menetelmistä sekä niiden käyttöohjeista ja -kokemuksista. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa laadin tieto- ja menetelmäpankkiin menetelmäkortit tutkittavista hankkeista ja kokosin käyttökokemuksia haastattelujen avulla. (www.lpt.fi/tykes).

Käyttökokemusten selvittämiseksi tein viisi haastattelua. Molemmista tutkimuksen kohteena olevista hankkeista haastattelin hankkeiden koordinaattoreita. Lisäksi haastattelin kahta hankkeessa mukana ollutta yrityksen toimitusjohtajaa sekä yhtä ohjausryhmän puheenjohtajaa. Kolmen haastateltavan kanssa keskustelin puhelimitse ja kaksi haastateltavaa tapasin henkilökohtaisesti.

Haastattelukysymykset koskivat menetelmän soveltuvuutta ja käyttökokemuksia. Haastattelujen johtopäätökset kokosin opinnäytetyön liitteinä 1 ja 2 oleviin menetelmäkortteihin (www.lpt.fi/tykes). Haastattelurunkona toimi menetelmäkorttien jäsenys.

Tutkimuksen toisessa, kirjoittamis- ja analyysivaiheessa:

1. Kokosin tutkimusaineiston (hankesuunnitelmat, raportit, arvioinnit ja menetelmäkortit).
2. Kokosin ja käsittelin lukemalla ja kirjoittamalla tutkimuksen tietoperustaa. Tietoperustan tarkoituksena on jäsentää ja luoda kuvaa kontekstista eli siitä mihin tutkittava ilmiö liittyy ja millaisia tekijöitä verkostoitumisesta ja prosesseista opinnäytetyössä tarkastellaan?
 - verkostoituminen; tarpeet, tavoitteet ja toimenpiteet
 - prosessijohtaminen; kehittämisprosessi ja yritysten prosessien kehittäminen
3. Tiivistin tutkimusaineiston eli hankesuunnitelmat, hankeraportit ja niistä tehdyt ulkopuoliset arvioinnit taulukkoon.
4. Analysoin ja vertailin taulukkoon koottua aineistoa.

5. Syvensin kirjoittamisen kautta aineistoanalyysia ja tein lisäpäätelmiä ja havaintoja.
6. Aineiston käsittelyn, analyysien ja vertailun perusteella tein johtopäätöksiä tutkimuskysymyksistä ja vastasin niihin.

Kokosin opinnäytetyön tutkimusaineiston tutkittavien tapausten kirjatusta ”teksteistä” toisin sanoen suunnitelmista ja raporteista ja arvioinneista nk. strukturoimattomia eli avoimia tai joustavia havaintomenetelmiä käyttäen. Samalla metodilla hyödynsin menetelmäkortteihin tiivistettyjen haastattelujen antia. Aineiston käsittelyn lähtökohtana oli että, vaikka raportoinnissa ja haastatteluissa tutkimuksen teemoista esille nostetut havainnot ja tulokset ovat joiltakin osin puutteellisia, ne ovat esille tuotuina ja kirjattuina merkittäviä ja toiminnan onnistumisen kannalta oleellisia havaintoja.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä luvusta. Johdannossa esitellään opinnäytetyön tausta ja tarkoitus. Ensimmäisessä luvussa määritellään myös aiheen rajaus, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tietoperusta. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusote, -menetelmät ja tutkimusaineisto.

Luvussa kaksi kuvataan teoreettisesti tutkittavaa ilmiötä eli verkostoitumista ja prosessijohtamista. Tämä osuus muodostaa tutkimuksen tietoperustan.

Luvussa kolme kuvataan tutkittavat hankkeet ja niissä käytetyt menetelmät sekä niiden valinta sekä tutkimuksen toteutus. Luvussa neljä perehdytään aineistoanalyysiin ja sen tuloksiin. Luvussa arvioidaan myös tutkimusasetelma ja sen toteuttaminen.

Luvussa viisi esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto.

2. VERKOSTOITUMINEN

2.1 Verkostoituminen – ilmiö, jota on vaikea määritellä

Verkostoyhteiskunnan käsitettä on määritellyt erityisesti Manuel Castells, jonka mukaan uusi informaationaalinen yhteiskunta on myös globaali verkostoyhteiskunta (Castells 2010). Sosiologi Manuel Castells (2010, alkuperäinen teos 1996) esitti kirjassaan *The Rise of The Network Society*, että dramaattiset muutokset taloudessa, tekniikassa ja sosiaalisissa suhteissa ovat tehneet yhteiskunnastamme verkostomaisen. Informaatioaikakauden prosessit ovat organisoituneet verkostojen ympärille. Vaikka Castellsin näkemykset ovat luonteeltaan yhteiskunnallisia, hän nostaa esille myös organisaatioiden verkostoitumisen niin paikallisena kuin globaalina ilmiönä. (Castells 2010)

Verkostoitumista on tieteellisessäkin keskustelussa vaikea määritellä täsmällisesti, koska ilmiö on hyvin monimuotoinen. Yksi perustavaa laatua oleva jako on sosiologisten ja taloustieteellisten verkostomaisen toiminnan selitysmallien välillä. Sosiologiset mallit painottavat muun muassa luottamuksen merkitystä verkostomaisen toiminnan kannalta. Toisessa äärelaidassa on puhdas taloustieteellinen lähestymistapa, joka on kiinnostunut lähinnä verkostojen tehokkuudesta ja tuottavuudesta (Suominen 2004,7).

Ilmiön moniulotteisuutta kuvaa se, että verkosto - sanaa voidaan käyttää kuvaamaan hyvin erilaisia asioita ja organisoitumismuotoja. Verkostoitumisella ja verkostolla voidaan tarkoittaa yhteiskunnallisia ilmiöitä. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa kansallisia makroverkostoja aina yritysten ja muiden organisaatioiden muodostamien klustereiden yksiköiden välisiin sosiaalisiin verkostoihin.

2.2 Verkostot liiketoiminnassa

Kristian Möllerin (2004, 10) mukaan verkostolla (network) tarkoitetaan yritysten ja muiden organisaatioiden muodostamaa toimialat ylittävää verkostokudosta, mikä on periaatteessa rajaton. Liiketoimintaverkon (net) Möller (2004, 10) määrittelee tietyn yritysjoukon muodostamaksi verkko-organisaatioksi (mukana voi olla myös muita

organisaatioita), joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa, kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenellä on sovitut roolit, joihin liittyy vastuu sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikoista. Verkostoitumisen erottaa myös muusta yhteistyöstä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. (Möller, Rajala ja Swan 2004, 10 -11)

Kristian Möllerin määritelmän mukaan mukaisesti verkostot nähdään organisaatioiden välisinä vuorovaikutussuhteina, jotka samalla muodostavat verkoston perustan. Toisaalta verkostot nähdään myös arvontuottamisjärjestelminä tai tavoitteellisina arvon tuottamisen rakenteina. (Möller, Rajala ja Swan 2004, 10-11)

Verkon käsitettä käytetään kuvaamaan myös samantyyppisten olioiden välisiä yhteyksiä, vuorovaikutuksia ja sidoksia. Esimerkiksi toimintojen verkko, toimijoiden verkko ja voimavarojen verkko ovat samantyyppisistä olioista muodostuvia verkkoja. Kun jotakin ilmiötä tarkastellaan useiden ulottuvuuksien eli erityyppisten verkostojen avulla, voidaan sanoa niiden yhdessä muodostavan verkoston (Raatikainen ja Muurinen 1994, 54).

Grabherin (1993) mukaan (teoksessa Paija 1998,46) verkostosuhde on synergiaetuja tuottava yhteistyösuhde, jolle on ominaista osapuolten vastavuoroisuus, keskinäinen riippuvuus, löyhä keskinäinen kytkentä ja voimasuhteet. Vastavuoroisuus syntyy toisiaan palkitsevista reaktioista osapuolten välillä.

Harisalon (1988, 144) mukaan verkoston muuttujia ovat:

1. toimijoiden roolit ja niiden moninaisuus (toisiinsa läheisesti liittyvien roolien ja suhteiden lukumäärä)
2. symmentria (vallan tai saatavan hyödyn sekä kustannusten tasapaino)
3. intensiteetti (sitoutumisen aste)
4. ulottuvuus (verkossa toimivien panosten haltijoiden lukumäärä)
5. tiheys (vuorovaikutuksen aste)
6. avoimuus (verkkoon pääsyä kuvaava aste)
7. klusterointi (verkon sisäisten ryhmien lukumäärä).

(Raatikainen ja Muurinen 1988, 65)

Verkostoituminen on vastaus myös arvon tuottamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Tyypillistä onnistuneesti toimivalle verkostolle on, että sen jäsenyritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, jonka avulla tuotetaan arvoa asiakkaalle. Palvelut tai tuotteet tuotetaan verkostossa arvoketjun tai arvonverkon avulla muiden yritysten kanssa. Laamasen ja Tinnilän mukaan (2009, 33) yritysten keskittymisestä ydinosaamiseensa seuraa se, että toiminnot, jotka eivät liity ydinosaamiseen tai arvon tuotteistamiseen asiakkaalle ulkoistetaan. Yritysverkostossa voidaan myös koota joustavasti arvon tuottamiseen tarvittavat resurssit (Laamasen ja Tinnilän 2009, 33).

2.3 Verkostoituminen julkisella sektorilla

Tällä hetkellä verkostoituminen koskettaa ilmiönä ja toimintamallina erityisesti yrityksiä, mutta yhä enemmän myös julkista sektoria, koska julkisella sektorilla on etsittävä uusia ja vaihtoehtoisia toimintamalleja palveluiden tuottamiseen.

Julkisen sektorin tuottavuuden parantaminen on nostettu esille 2010-luvun kansantalouden tärkeimmäksi kysymykseksi. Kuntien talouden parantamiseksi ja palvelutuotannon järjeistämiseksi aloitettiin vuonna 2005 kunta- ja palvelurakennuudistus eli ns. Paras -hanke. Hankkeella haluttiin edistää uusia palvelutuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtävänjakoa. Tavoitteena on, että kuntien vastuulla olevien palveluiden järjestäminen ja tuottaminen on vakaalla pohjalla myös tulevaisuudessa. Kuntapalveluiden uudistamiseen kohdistuu myös muita paineita, kuten julkisen sektorin työntekijöiden eläköityminen sekä palveluiden kysynnän laadulliset ja määrälliset muutokset. (Haahtela ja Malinen 2009, 98)

Edellä mainitut seikat vaikuttavat tulevaisuudessa siten, että kuntapalveluidenkin tuottamistavat tulevat muuttumaan. Monien palveluiden tuottamisessa kokeillaan tällä hetkellä useita malleja kilpailuttamisesta partnership -organisaatioiden perustamiseen (Haahtela ja Malinen, 2009, 99). Keskeistä näiden mallien kehittämisessä on kuitenkin eriasteinen yhteistyö ja verkostoituminen yritysten ja kuntien välillä.

Julkisen sektorin ja yksityisen sektorin yhteistyö on ollut yksittäisten projektien varassa. Haahtela ja Malinen toteavatkin (2009, 99 - 100), että vaikka Suomesta löytyy onnistuneita kokeiluja, uusien konseptien kehittyminen ja yleistyminen on jäänyt julkisella puolella melko vaatimattomaksi eivätkä yksityisellä sektorilla käytössä olevat mallit ja niiden opit ole levinneet julkishallinnon ja kuntapuolen sovelluksiin. Pääsyyinä tähän on julkisen hallinnon erilainen liiketoimintajärjestelmä, joka ei ole perustunut kannattavuuden ja tuottavuuden maksimointiin, kuten yksityisellä sektorilla. Erityisenä haasteena on myös julkisten organisaatioiden ja

yrittäjien yhteisymmärryksen ja yhteistoiminnan kehittäminen. (Haahtela ja Malinen 2009, 99-100)

Haahtela ja Malinen (2009, 101-102) luettelevat yritysnäkökulmasta suurimmat erot julkisen puolen kanssa tehtävässä yhteistyössä verrattuna yritysten väliseen:

1. Kuntapuolella viiteryhmiä on suurempi eli sopimusosapuolena ovat kunnan työntekijät, kuntalaiset ja poliitikot.
2. Julkisen puolen palvelu- ja prosessikuvaukset eivät ole vakiintuneita.
3. Päätöksenteko on hitaampaa kuin yritysten välisessä yhteistyössä. Tähän vaikuttaa päätöksentekomalli ja myös lainsäädäntö.
4. Palvelut voivat olla hajaantuneita useille eri yksiköille.
5. Yhteistyöstä huolimatta kunnilla on kilpailuasetelma, jonka vuoksi asioiden sopimiseen ja yhteistyössä tarvittavan luottamuksen synnyttämiseen kuluu aikaa, ennen kuin asioita voidaan viedä eteenpäin.
6. Kunnan on taattava tiettyjen palveluiden saatavuus ja turvallisuus huolimatta siitä kuka ne tuottaa.
7. Lainsäädännön ja kuntarakenteen muutokset voivat pakottaa muuttamaan kertaalleen kehitettyjä toimintamalleja.

Vaikka kuntien ja yritysten toimintamalleissa on eroja, myös kunnissa pyritään kustannustehokkuuteen ja palveluiden laadun jatkuvaan parantamiseen. Verkostot voivat olla yksi keino yhdistää liiketoiminnan kehittämisen ristiriitaiset tavoitteet myös kuntien ja yritysten välisessä yhteistyössä. Lisäksi käytännön ratkaisuihin on haettava joustavia toimintamalleja ja uudenlaisia lähestymistapoja ja rakenteita. (Haahtela ja Malinen 2009, 97)

2.4 Verkostotutkimuksen lähestymistapoja

Suomisen (2004, 7) mukaan pohjoismainen verkostotutkimus (Uppsalan koulukunta) on korostanut, että verkostot ovat eräänlainen yhteistyön ja kanssakäymisen tulos. Tällöin verkostomainen toiminta on itseohjautuvaa ja tasa-arvoista eri toimijoiden välillä. Pohjoisamerikkalainen lähestymistapa näkee verkostomaisen toiminnan strategisena keinona, jota ohjaa ja johtaa yksi hegemoninen organisaatio. Molempien

lähestymistapojen painotus on taloustieteellinen ja niissä kohteena ovat lähinnä teolliset tuotantoverkostot.

Verkostot ovat olleet myös kehittävän työtutkimuksen kohteena. Muun muassa Toiviainen (2003) tutki väitöskirjassaan pienten suomalaisten teollisuusyritysten alihankintaverkostoa ja oli kiinnostunut siitä, millä tasoilla tässä verkostossa tapahtuu oppimista. Verkostomaista toimintaa ovat tarkastelleet Suomisen mukaan (2004, 7-10) oppimisnäkökulmasta ovat tarkastelleet myös Powell, Koput ja Smith-Doerr (1996) sekä Knight (2002).

Työelämän kehittämisohjelmissa (TYKES) toteutetuista verkostoitumishankkeista on aiemmin laadittu muutamia, lähinnä arviointitutkimukseksi luokiteltuja tutkimuksia (Suominen 2004, 9). Vesalainen ja Kempas (2002) ovat arvioineet verkostoitumishankkeiden tavoitteita, odotuksia ja tuloksia niihin osallistuneiden kokemina. Tutkimus on luonteeltaan tilastollinen, joten verkostohankkeita ja niissä tapahtunutta yhteistyötä ei työssä kuvata kovinkaan tarkasti. Tutkimuksen tuloksissa todetaan, että hankkeiden tavoitteet saavutettiin paremmin julkisrahoitteisen ohjelman tasolla kuin yksittäisen verkostohankkeen tasolla. (Suominen 2004,9)

Toinen esimerkki Suomisen mukaan (2004) verkostohankkeen arvioinnista on Koiviston ja Ahmaniemen (2001) laaja tutkimus, jossa käsitellään 13 työelämän kehittämisohjelmalla toteutettua verkostohanketta. Tutkimukseen on koottu jokaisesta tutkitusta verkostohankkeesta tapauskuvaus. Tutkimuksen taustalla on Suomisen (2004, 9) mukaan toiminnallisesti suuntautunut ajattelutapa, jonka tavoitteena on tukea innovaatiopoliittista keskustelua ja päätöksentekoa. Koiviston ja Ahmaniemen tutkimuksen yhtenä tehtävänä on konstruoida uusi malli uutta tietämystä tuottavasta kehittämisverkostosta.

Koivisto ja Ahmaniemi jakoivat tutkimuksen kohteena olevat verkostohankkeet viiteen eri luokkaan:

- horisontaalisiin kehittämisprojekteihin
- vertikaalisiin kehittämisprojekteihin
- tuottajien ja käyttäjien välisiin verkostoitumisprojekteihin
- infrastruktuuriprojekteihin

- sekä ”löyhäsidonnaisiin” kehittämisohjelmiin.

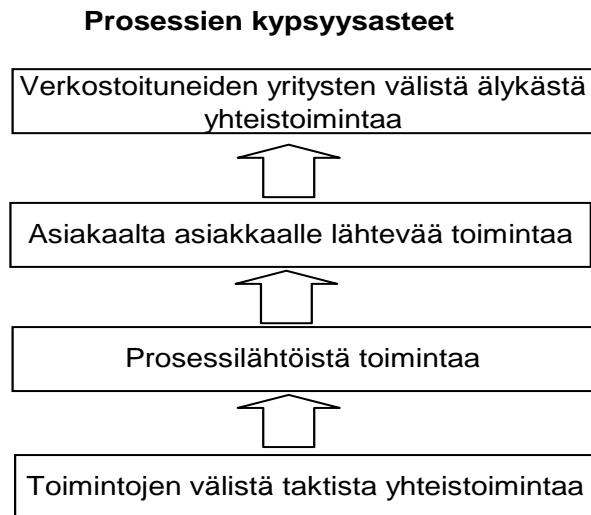
Myös Suominen tutkimus (2004); ”Verkostomaisen kehittämissyhteistyön jäljillä, eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon”, kuvaa sekä verkostoja tutkimuksen kohteena että Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion STRADA - projektin kehittämisverkostoa. STRADA –projekti (2000-2003) oli tutkimushanke, joka tutki ja kehitti strategian toimeenpanoa suomalaisissa asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Tutkimuksen lähtökohtana on näkemys, että verkostomainen toiminta on ennen kaikkea yhteistyötä, joka puolestaan on vuorovaikutusta. Suominen toteaa, että tämän vuorovaikutuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat haasteita, joita kehittämisverkostossa kohdataan.

Verkostokirjallisuus on tähän saakka keskittynyt pääosin tuotannollisten verkostojen toiminnan kuvaamiseen. Suominen (2004, 9) ja muiden työelämän kehittämishankkeiden arvioinnit ovat tuoneet lisäymmärrystä myös kehittämisverkostojen toiminnasta, joka on aiemmin jäänyt vähemmälle huomiolle.

2.5 Tietoperustana prosessi- ja laatujohtaminen

Tutkittavissa kehittämishankkeissa on tarve vahvistaa hankkeessa mukana olevien yritysten yhteistyötä ja samanaikaisesti kehittää yritysten liiketoiminta- ja palveluprosesseja. Kyse on erityisesti yritysten menestymisen kannalta kriittisten toimintojen kehittämisestä. Tämä kytkee tutkittavan ilmiön prosessiajatteluun kahdesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Opinnäytetyössä tarkasteltavissa hankkeissa kehitetään yritysten palveluprosesseja ja palveluketjuja. Toisaalta kehittämishankkeet ovat prosesseja, joissa on edetty horisontaalisen prosessin kautta kohti tavoitetta.

Kehittämisprosessin tavoitteena on Fisherin (2004, 6) esittämällä tavalla parhaimmillaan verkostoituneiden yritysten älykäs yhteistoiminta.



Kuvio 2. Prosessien kypsyysasteet (Fisher 2004, 6)

Prosessiajattelun perusteita on hahmotellut erityisesti Michael E. Porter (1985), joka esitteli arvoketjuajattelun. Arvoketju on peräkkäisten ja rinnakkaisten toimintojen muodostama kokonaisuus, joka päättyy tuotteiksi ja siten osaksi asiakkaan arvoketjua. Kilpailuedun lähteet voivat sijaita yrityksen toteuttamissa toiminnoissa tai näiden välisissä sidoksissa (teoksessa Paija 1998, 39-41)

Prosessiajattelun peruskysymys on, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Perususkomus on, että arvo asiakkaalle luodaan yrityksen toteuttamissa prosesseissa. Mallintamisen eli prosessien kuvaamisen avulla pyritään ymmärtämään, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin kannalta. (Laamanen ja Tinnilä 2009, 10).

Prosessiajattelu on operatiivista ja edellyttää (mukaiillen Moisio 2011, 54)

1. Prosessien tunnistamista → välineenä prosessikartta
2. Prosessien kuvaamista → välineenä prosessikuvaus ja ymmärrys kriittisistä toiminnoista
3. Prosessien mittaamista ja arviointia → välineenä suorituskyvyn tunnusluvut ja tavoitteet
4. Kriittisten toimintojen kehittämistä (ohjeet) → työkalut ja - ohjeet sekä tietojärjestelmät
5. Prosessien organisointia → välineenä tiimit, verkostot, osaaminen

6. Prosessien auditointia, benchmarkkausta ja itsearviointia → mahdollistaa jatkuvat parannukset

Organisaation menestymisen ytimessä on strategia, joka toteutuu sekin prosessien kautta. Prosessiajattelu liittyy myös laatujohtamiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Laadun parantaminen kohdistuu palvelu- tai tuotantoprosessien kehittämiseen. Asiakkaan arvon muodostus syntyy palveluiden ja tuotantoprosessien kautta. Yritys tarvitseeikin jatkuvasti tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25)

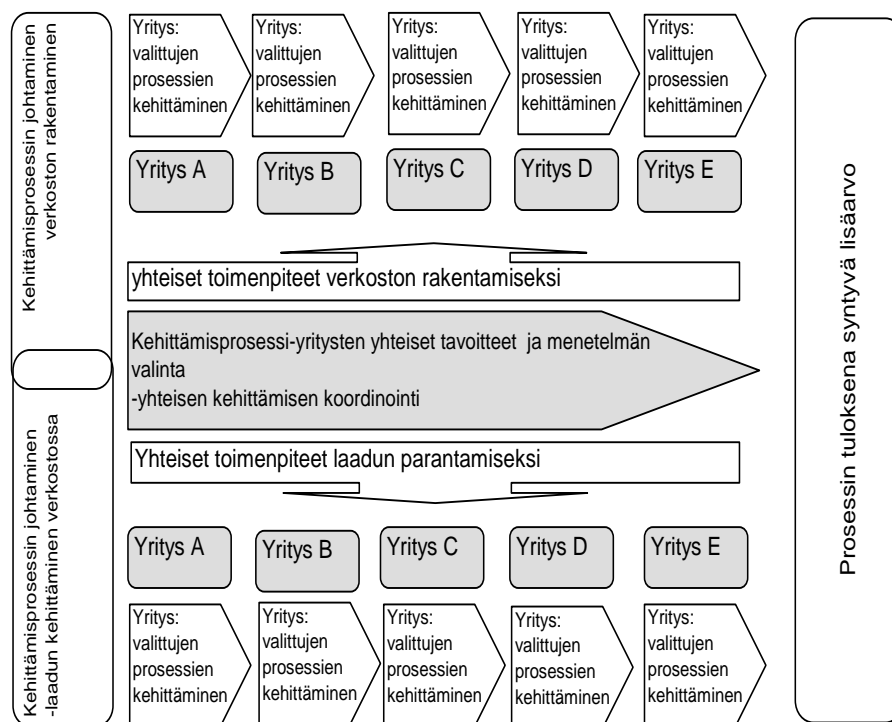
Laadunhallinta on yksi osa yrityksen toiminnan johtamista. Laatujohtamisen ajattelu perustuu 1950-luvulla Japanista alkunsa saaneeseen kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malliin (TQM). Laatujohtaminen on sateenvarjo erilaisille laadun kehittämisen periaatteille.

Laatujohtamisen edellä käviöinä pidetään Crosbya 1980, Demingiä, Feigenbaumia 1983 ja Juranin 1988, jotka ovat kukin kuvanneet omat laatujohtamisen periaatteensa (Moisio, 2011). Erilaiset menetelmät ovat kehittyneet näiden teorioiden pohjalta.

Prosessi- ja laatujohtaminen muuttuu moniulotteisemmaksi, kun sitä tarkastellaan verkostoitumisen kontekstissa. Laamanen ja Tinnilä (2009, 32) toteavat, että yhä suurempi osa palveluista ja tuotteista tuotetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa arvoa luovissa verkostoissa. Arvoketjut kuvaavat organisaatorajojen yli menevää yhteistyötä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 32.)

Verkoston perusidea on yritysten välisen työnjaon syventäminen, joka mahdollistaa erikoistumisen ja sitä kautta kustannusten vähentämisen ja tehokkaamman arvon luomisen. Erikoistunut ja tehokas yritysverkosto syntyy kokemusten mukaan oppimisprosessin myötä ja yleensä pitkän ajan kuluessa, koska jäsenten roolien ja toimintamallien kehittyminen vie aikaa. Lisäarvo verkostossa syntyy joustavuudesta, kustannustehokkuudesta ja nopeammista läpäisyajoista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 32.)

Opinnäytetyössä tarkasteltavat verkostoitumishankkeet ovat kehittämisprosesseja, joita on kehittämishankkeessa johdettava niille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi verkostoitumishankkeessa toimivat yritykset tavoittelevat lisäarvoa verkostoitumisesta, mikä edellyttää niiden välisen työnjaon ja prosessien kehittämistä. Yhteisessä kehittämistehtävässä hankkeessa toimiville yrityksille syntyy keskinäinen riippuvuussuhde. Käytännössä yritykset toteuttavat yhtäaikaisesti yhteisen kehittämishankkeen toimenpiteitä ja kehittävät sen edellyttämiä toimintoja kussakin verkostoon kuuluvassa yrityksessä. Kehittämisprosessin ja yritysten kehittämistehtävien suhdetta on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkittavien hankkeiden kehittämisprosessit

Opinnäytetyön kohteeksi valituissa kehittämishankkeissa on kyse usean yrityksen yhteistyöhankkeista, johon ne ovat hakeutuneet saadakseen etua suhteessa kilpailijoihinsa. Lisäarvoa haetaan sekä verkostoitumisesta että toimintaprosessien

kehittämisestä. Tutkimuksen kohteena olevissa hankkeissa mukana on sekä yksityisiä yrityksiä että julkisia organisaatioita.

3. TUTKITTAVIEN KEHITTÄMISHANKKEIDEN JA NIISSÄ KÄYTETTYJEN MENETELMIEN KUVAUS

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on kaksi TYKES- rahoituksella toteutettua kehittämishanketta.

Ensimmäinen tapaustutkimuksen kohde on pirkanmaalaisten sosiaali- ja hoivapalveluyritysten laatuverkosto - hanke, jonka tavoitteena oli laadunhallintajärjestelmän kehittäminen palveluyritysten muodostamassa verkostossa. Toisena tutkimuskohteena on Itä- Helsingin kuntoutusalan yritysten verkostoitumishanke, jonka tavoitteena oli ohjata pienyritykset kohti verkostomaista liiketoimintaa, josta saatava hyöty toteutuu parempana osaamisena, palveluna ja kannattavuutena.

11 pienen pirkanmaalaisen hyvinvointialan yrityksen verkostoprojektissa syvennyttiin laadunhallinnan parantamiseen ja tietotekniikan hyödyntämiseen palveluiden kehittämisessä. Aiemmin toteutetun lauluhankkeen ansiosta yritykset tunsivat toisensa ja laatutyö oli saatettu alulle. Työkaluna käytettiin ITE - itsearviointi menetelmää. Hanketta koordinoi yritysten yhteinen yhdistys Terveys- ja Sosiaalialan Yrittäjät ry (myöhemmin TESO Ry).

Itä- Helsingin hyvinvointiverkostossa alkuvaiheessa yli kaksikymmentä hyvinvointialan yritystä osallistui kehittämisprojektiin (2005–2006). Partner - laatuverkostomenetelmää käytettiin verkoston rakentamisen työkaluna. Helsingin elinkeinopalvelu käynnisti hankkeen ja sen toteuttajana toimi Consulting Union Ltd Oy.¹

¹ Luvun kuvaus perustuu Lahden ammattikorkeakoulun tieto- ja menetelmäpankki -hankkeelle opinnäytetyötä tehneiden opiskelijoiden käytössä olleeseen suljettuun Työelämän kehittämisohjelman TYKES -tietokantaan. Tietokantaan on tallennettu toteutettujen kehittämishankkeiden suunnitelmat, tulokset ja tulosten arvioinnit.

3.1 Pirkanmaalaisen sosiaali- ja hoiva-alan palveluyritysverkoston kuvaus

Sosiaalipalveluyritysten laatuverkoston kehittämishankkeen hakijana ja vastuutahona toimi Terveys- ja Sosiaalialan yrittäjien alueyhdistys TESO Ry. Terveys- ja Sosiaalialan yrittäjien yhdistys on valtakunnallinen yhdistys, jolla on 13 alueyhdistystä. Yhdistykset kokoavat yhteen terveys- ja sosiaalialan yrittäjiä. Alueyhdistysten tehtävänä on edistää sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyttä paikallisella tasolla ja järjestää koulutuksia ja neuvontaa sekä parantaa alan tunnettuutta luomalla kontakteja alueen päättäjiin. Lisäksi alueyhdistykset luovat edellytyksiä yrittäjien verkostoitumiselle. Yhdistys sinänsä muodostaa löyhän samalla toimialalla toimivien yritysten verkoston. (<http://www.tesory.com>)

TESO Ry on toiminut vuodesta 1995. Yhdistys kehittää valtakunnallisesti sosiaali- ja terveysalan yhteistyötä ja vaikuttaa yritysten toimintaedellytysten ja -ympäristön kehittämiseen sekä alaa koskeviin päätöksiin sekä yrittäjien asemaan. Lisäksi yhdistys pyrkii vaikuttamaan alaa koskevaan lainsäädäntövalmisteluun ja alan koulutuksen kehittelyyn. (<http://www.tesory.com>)

TESO Ry:ssä on yli kolmesataa jäsenyritystä, jotka työllistävät yhteensä yli kolmetuhatta henkilöä. Alan yritykset tuottavat palveluja erilaisille asiakasryhmille, mm. kehitysvamma-, mielenterveys-, ja senioripalveluja sekä kotihoitoa, päivähoitoa, lastensuojelua, päihde- ja huume kuntoutusta, fysioterapiaa, työnvälitystä, työnohjausta, koulutusta ja konsultointia. (<http://www.tesory.com>)

Mukana hankkeessa oli TESO Ry:hyn kuuluvia pirkanmaalaisia hoiva-alan yrityksiä, jotka tuottavat muun muassa asumispalveluja vanhuksille, vammaisille ja mielenterveyskuntoutujille. Lisäksi mukana oli yrityksiä, jotka tuottavat kotihoitopalveluita sekä toiminta- ja musiikkiterapiaa. Yksi yritys lopetti hankkeen aikana, mutta lopettaneen yrityksen tilalle hankkeeseen liittyi uusi yritys. (<http://www.tesory.com>)

Hankkeeseen ² osallistuneet pirkanmaalaiset yritykset olivat mikroyrityksiä, joissa ITE- laatuarviointiin osallistuneita työntekijöitä oli yrityksissä 2-11 henkilöä. Lisäksi hankkeeseen osallistui koordinaattorin TESO RY:n lisäksi kolme muuta asiantuntijaa eli ITE -itsearviointimenetelmän asiantuntija Kuntaliitosta, laatuconsultti verkosto jäsenyrityksestä sekä sähköisten palveluprosessien asiantuntijana IT - konsultti.

Hankkeeseen osallistuneet yritykset olivat tehneet laatutyötä jo aiemmin, mutta yritysten mukaan se ei ole ollut riittävän kokonaisvaltaista. Palveluprosessien tunnistaminen ja kuvaukset eivät olleet yritysten mukaan riittävällä tasolla, joten hankkeen tavoitteena oli kehittää verkostossa yhteinen laadunhallintajärjestelmä. Laadun kehittäminen oli puolestaan edellytys sille, että verkoston yritykset ja verkosto voivat jatkossa osallistua kuntien järjestämiin tarjouskilpailuihin. Lisäksi hankkeen julkilausuttuna tavoitteena oli tietotekniikan parempi hyödyntäminen palvelutuotannossa ja jatkuvan vertaisarviointitoiminnan luominen.

Koska pirkanmaalaiset hoiva-alan yrittäjät olivat tehneet aiemmin yhteistyötä laatuhankeissa, yhteistyörakenne ja verkosto olivat olemassa hanketta käynnistettäessä. Tästä syystä hankkein toimenpiteissä ei kiinnitetty erikseen huomiota verkoston rakentamiseen, vaan kehittämisen keskiössä oli palveluprosessien laadun parantaminen. Hankesuunnitelman tavoiteasettelussa mainittiin myös yritysten yhteistyön vahvistaminen.

Yhteisen laadun hallintajärjestelmän aikaan saaminen koettiin kuitenkin verkoston toiminnan ja yksittäisten yritysten kannalta kriittiseksi menestystekijäksi. Lisäksi tavoitteena oli, että yhteisen laatuajärjestelmän rakentaminen antaa mahdollisuuden osallistua kuntien järjestämiin tarjouskilpailuihin ja menestyä niissä.

Yhteinen kehittämishanke oli horisontaalinen kehittämisprosessi. Työn painopiste hankkeessa oli kuitenkin yrityskohtaisessa kehittämisessä, sillä arviointityö- ja prosessien kuvaaminen toteutettiin verkoston jäsenyrityksissä. Työtä koottiin yhteen yhteistilaisuuksissa, jossa yrityskohtaisen työskentelyn tuloksia esiteltiin ja tehtiin yhteistä arviointia.

² Luvun kuvaus perustuu Lahden ammattikorkeakoulun tieto- ja menetelmäpankki -hankkeelle opinnäytetyötä tehneiden opiskelijoiden käytössä olleeseen suljettuun Työelämän kehittämisohjelman TYKES – tietokantaan. Tietokantaan on tallennettu toteutettujen kehittämishankkeiden suunnitelmat, tulokset ja arvioinnit.

3.1.1 ITE - itsearviointimenetelmän kuvaus³

ITE - itsearviointi - ja laadunhallintamenetelmä on työyksiköille tarkoitettu laadun hallintamenetelmä. Itsearvioinnilla tarkoitetaan menetelmää, jossa palvelun suorittaja tai toimittaja arvioi systemaattisesti omaa työskentelyään, oman työryhmänsä tai työyhteisönsä toimintaa ja käytäntöjä. ITE -arvioinnissa yksilö on arvioinnin tekijä. Kuntaliiton oppaassa (2010, 7) ITE- menetelmä määritellään seuraavasti ” *ITE- menetelmä on työyhteisölähtöinen, yksinkertainen ja helppokäyttöinen työväline työyksiköiden itsearviointiin ja systemaattiseen laadunhallintaan. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden kehittää ja varmistaa toiminnan laatu oman asiakaskunnan ja toimintaympäristön vaatimuksista käsin ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit. Työyksikkökohtaiset tarpeet ja yhteiskunnan yleiset laatuvaatimukset voidaan sovittaa yhteen ITE- menetelmää käytettäessä. Menetelmässä korostetaan, että itsearviointi on yksi näkökulma arviointiin (Opas ITE - itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön 2010, 7).*

ITE -arviointimenetelmä on kehitetty erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen käyttöön. Menetelmä soveltuu käytettäväksi myös rinnan muiden arviointimuotojen ja standardien kanssa. Sisällöllisesti menetelmä laatujärjestelmäsovellus, joka käsittää periaatteessa koko yrityksen toiminnan kaaren. Arvioinnissa käsitellään muun muassa: yrityksen arvoja ja toiminta-ajatusta, henkilöstövoimavaroja, tiloja ja varusteita, palveluprosesseja, johtamista ja tiedottamista, toiminnan arviointia, seurantaa ja kehittämistä sekä toiminnan suunnittelua. Menetelmässä on kysymyslomakkeiden tuoteperhe, jossa kysymyksiä on räätälöity erityisesti yritysten, yhdistysten, vapaaehtoistyö- tai yksin toimivan yrittäjän ja ammattihenkilön näkökulmasta. Pirkanmaalla korostettiin, että on oleellista, että verkoston jäsenyritysten kaikki työntekijät osallistuvat arviointiin ja tekevät arvion toiminnan kehittämiskohteista. Menetelmää voi kuitenkin käyttää monella tasolla eli yritys, työyksikkö tai yksittäiset henkilöt voivat laatia arvioinnin. Lisäksi menetelmä tarjoaa excel - pohjaisen laskentatyökalun, jolla arviointitietoja voi

³ Luvun menetelmäkuvaus perustuu teokseen Holma, T, (2003). ITE 2 - opas uudistuneen itsearviointi - ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

kuvata ja vetää yhteen (Opas ITE - itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön 2010, 7).

ITE -menetelmä kehitettiin 1990-luvun alussa. Kehittäminen on toteutettu yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Vuosina 1992–1997 toteutettu kehittämistyö toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa Sairaaliitto ja neljä sairaanhoitopiiriä tuottivat arviointikriteeristön.

Toisessa vaiheessa kriteeristöä muokattiin muun muassa Stakesin ja Suomen Standardisoimisliiton kanssa. Kolmannessa vaiheessa 200 sosiaali- ja terveydenhuollon yksikköä testasi kysymykset arvioimalla omaa toimintaansa. Vuosina 1998–2002 menetelmää on edelleen parannettu ja varmistettu yhteensopivuus uudistuneen ISO 9001 – standardin sekä Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) kanssa. Kehittämistyön on käynnistänyt ja sitä on koordinoanut Suomen Kuntaliitossa erityisasiantuntija Tupu Holma. Molempien kehittämisvaiheen tulokset on koottu ITE ja ITE 2 ja ITE 3 -oppaisiin, jotka ohjaavat menetelmän käytössä. Viimeisin opas menetelmän käytöstä ilmestyi 2010. Siinä menetelmää on räätälöity edelleen eri kohderyhmien käyttöön (Opas ITE – itsearviointi - ja laadunhallintamenetelmän käyttöön 2010, 7).

ITE -menetelmä sisältää viisi osaa:

- Itsearviointilomake, jossa on 25 arviointikysymystä sekä arviointiohje ja sanasto,
- Excel -laskentapohja itsearviointivastausten kokoamista ja analysointia varten,
- Jatkosuunnittelulomake arvioinnin tulosten hyödyntämistä varten,
- Tarkistuslista, jota voi käyttää sisäisen arvioinnin ja auditoinnin lisäksi myös vertaisarvioinnissa ja ulkoisessa arvioinnissa,
- ITE-auditointimalli ulkoista arviointia ja kehittämiskonsultointia varten.

ITE - arviointiopas tarjoaa työkalut koko arviointiprosessia varten eli itsearviointivastausten kokoamista ja analysointia varten sekä jatkotoimenpiteitä ja seuranta varten. Neljäs työkalu on tarkistuslista, jota voidaan käyttää sisäisen arvioinnin lisäksi vertaisarviointiin ja ulkoiseen arviointiin.

Menetelmää on käytetty sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työyhteisöissä, sairaaloissa, terveyskeskuksissa, päiväkodeissa ja perusturvan toimialalla. Parin viime vuoden aikana ITE –arviointi- menetelmää ovat soveltaneet myös sosiaalipalveluita tuottavat yritykset ja esimerkiksi hoivapalveluita yksin tuottavat ammatinharjoittajat.

3.2 Itä - Helsingin kuntoutusalan yritysverkoston kuvaus

Itä- Helsingissä toimivat kuntoutusalan yritysten verkostoitumishankkeen käynnistäjänä toimi Helsingin kaupungin elinkeinotoimi ja sen toimeksiannosta hankerahoituksen hakijana Consulting Union Ltd Oy.⁴ Itä- Helsingin kuntoutusalan yrittäjät olivat huomanneet, että yritykset toimivat maantieteellisesti lähellä toisiaan, mutta eivät tunteneet toistensa toimintaa. Lisäksi yritykset olivat huomanneet, etteivät paikalliset terveysasemat osanneet ohjata asiakkaita alueen yrityksiinsä asiakkaita, koska yrityksiä ei tunnettu, eikä yhteistyötä ollut. Yritykset eivät myöskään tieneet, oliko yritysten toiminnasta löydettävissä toisiaan täydentäviä elementtejä. Tarve verkoston luomiseen tai vähintäänkin yhteistyön tiivistämiseen oli olemassa.

Ensimmäisessä vaiheessa kehittämishankkeeseen lähti mukaan 23 yritystä. Hankkeeseen osallistui mikro- ja pk-yrityksiä, jotka tuottavat asiakkaille pääasiassa hyvinvointialan palveluita ja tuotteita. Mukana oli muun muassa apuvälineyrityksiä, fysioterapiapalveluita tuottavia yrityksiä ja hermorata-, hieronta- ja jalkaterapiaa antavia hoitolaitoksia sekä liikuntapalveluita tuottavia yrityksiä.

Yritysten nykyisiä toimintatapoja ja kehittämistarpeita on kuvattu Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen sekä elinkeinopalvelun Itä-Helsingin yrityspisteen syyskuun 2004 raportissa "Itä - helsinkiläisten kuntoutusalan yritysten kartoitus". Selvityksessä oli myös kuvattu Itä-Helsingin yrityspisteen toimesta alustava hahmotelma yritysten verkostoaihoiksi.

⁴ Luvun kuvaus perustuu Lahden ammattikorkeakoulun tieto- ja menetelmäpankki -hankkeelle opinnäytetyötä tehneiden opiskelijoiden käytössä olleeseen suljettuun Työelämän kehittämisohjelman TYKES -tietokantaan. Tietokantaan on tallennettu toteutettujen kehittämishankkeiden suunnitelmat, tulokset ja arvioinnit.

Projektin lähtökohtana oli ohjata pienyritykset kohti verkostomaista liiketoimintaa, josta saatava hyöty näkyy yrityksissä parempana osaamisena, palveluna ja kannattavuutena. Helsingin elinkeinotoimen tavoitteena oli luoda edellytyksiä pienten yritysten verkostoitumiselle, koska lähtökohtaisesti verkostoituneet yritykset kykenevät toimimaan tehokkaammin kuin yksittäiset yritykset. Samalla yritykset pystyvät tuottamaan lisäarvoa, joka mahdollistaa pienyrityksen liiketoiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden. Tavoitteena oli, että hankkeessa yhdistetään julkisten organisaatioiden asiantuntemusta yritysverkoston kehittämiseen.

Helsingin elinkeinotoimi päätti käynnistää kehittämishankkeen järjestelmällisen verkostoitumisprosessin avulla. Samalla hankkeeseen palkattiin ulkopuoliseksi koordinaattoriksi ja asiantuntijaksi Consulting Union Ltd Oy. Itä-Helsingin terveysaseman edustaja ja Stadia toimivat yritysten lisäksi hankkeen ohjausryhmässä asiantuntijoina.

Projektin avulla haettiin Itä-Helsingin kuntoutusalan yrityksille, alueen terveysasemille, ammattikorkeakoulu Stadialle ja Helsingin elinkeinotoimen Itä-Helsingin yrityspisteelle tarkoituksenmukaista verkostoitumisen toimintamallia. Tavoitteena oli, että osapuolet voivat kehittää toimintaansa, palvelukykyä ja saada lisäarvoa toistensa osaamisesta. Projektin tavoitteena oli myös kehittää alan palveluketjujen toimintaa siten, että palvelun laatu ja määrä vastaa asiakkaiden tarpeita.

3.2.1 Partner –Laatuverkostokonseptin kuvaus⁵

Partner - Laatuverkosto -konsepti laadittiin Tekesin Suomi verkostotaloudessa - ohjelman kärkihankkeena ja yhteistyössä PKT- säätiön kanssa. Tämän luvun kuvaus perustuu Partner- Laatuverkostosta laadittuun työkirjaan (Partner- Laatu-verkosto, yritysverkoston pelinsäännöt). Työkirjassa on kuvattu yksityiskohtaisesti vaiheittain yritysverkoston pelisäännöt eli kuinka rakennetaan, ylläpidetään ja puretaan yritysten yhteistyöverkosto.

Tärkeintä on menetelmän avulla saada aikaan vuoropuhelu verkostoa muodostavien yritysten kesken. Opas on työkirja, johon on koottu keskeisiä teemoja, joita vuoropuhelussa on verkoston rakentamisen ja toiminnan suunnittelun yhteydessä käsiteltävä ja otettava huomioon. Prosessin edellyttämät tehtävät ja toimenpiteet on koottu työkirjan vasemmalle puolelle. Oikealla on tilaa verkoston rakentajien omalle työskentelylle. Työkirjan ohjeissa suositellaan, että myönteisen ilmapiirin ja luottamuksen sekä yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseen kannattaa käyttää aikaa.

Yritysten verkostoituminen on prosessi, jonka perustana on yritysten välille rakentuva luottamus. Partner -laatuverkostokonsepti jäsentää prosessin etenemistä ja ohjeistaa työkirjan avulla kiinnittämään huomiota ”oikeaan aikaan, oikeisiin kysymyksiin.” Toiminnan sisällön rakentavat verkostoa muodostavat yritykset.

Menetelmä antaa työstämishjeet verkostoitumisen kaikkiin vaiheisiin; verkoston luomiseen ja ylläpitoon sekä purkamiseen. Vaiheita voidaan työstää myös erikseen. Partner - Laatuverkoston luomis- ja rakentamisvaiheessa voidaan käyttää erilaisia ryhmätyökaluja ja -menetelmiä kuten esimerkiksi swot- menetelmää ja erilaisia prosessien mallintamismenetelmiä.

Partner - Laatuverkosto - konsepti jaetaan kolmeen päävaiheeseen.

⁵ Luvun kuvaus perustuu teokseen Partner -laatuverkosto (2007). Yritysverkoston pelinsäännöt. Kuinka rakennetaan, ylläpidetään ja puretaan yritysten yhteistyöverkosto. Työkirja. PKT -säätiö, Consulting Union Ltd Oy ja Kuopion Konsulttiverkko.

Ensimmäinen vaihe on *verkoston luominen*. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on näkemyksen hallinta, jossa tärkeintä on verkoston hyödyn ja luonteen määrittely ja liikeidean hahmottaminen. Tätä varten selvitetään, millaisia tarpeita verkosto tyydyttää. Onko kyse:

- hankintayhteistyöstä toimitusehtojen parantamiseksi
- rahoitusyhteistyöstä
- markkinointiyhteistyöstä
- kansainvälistymisestä
- tuotantoyhteistyöstä
- osaamisen kehittämisestä tai keskittämisestä
- erikoistumisesta

Ensimmäisessä vaiheessa laaditaan *hyötyanalyysi*, joka sisältää verkoston hyötyjen ja haittojen analysoinnin swot- menetelmällä sekä tulevaisuuden näkemyksen muotoilun sekä näiden pohjalta liikeideahahmotelman kehittämisen, jossa oleellista on:

- markkinalähtöisyys
- resurssilähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden hahmottaminen
- verkoston tuotteiden kehittäminen
- verkoston toimintatavan tarkastelu
- verkostomaiseen toimintatapaan liittyvien riskien selvittäminen

Tietämyksen hallinta on verkoston rakentamisen seuraava tehtävä. Se sisältää tietämykseen perustuvien osaamistarpeiden ja osaamisen tunnistamisen. Lisäksi se sisältää tietämyksen hallinta-ajattelun (knowledge management), joka on organisaation/verkoston osaamista. Partner -Laatuverkostokonsepti erottelee tietämyksen hallinnan seuraavasti:

- henkilökohtainen osaaminen
- organisaatio-osaaminen ja
- sidosryhmäosaaminen

Osaamiskartoituksessa osa-alueet tunnistetaan ja analysoidaan puutteet. Tavoitteena on hankkia tarvittava lisäosaaminen verkoston sisältä tai ulkopuolelta.

Kolmas osa-alue Partner -Laatuverkoston rakentamisessa on *yhteisyyden hallinta*, joka sisältää myönteisen ja tehokkaan työilmapiirin sekä luottamuksen ja sitoutumisen rakentamisen. Tämän tavoitteen tarkoituksena on rakentaa osapuolten välille vahva ja yhtenäinen arvopohja sekä luoda verkostolle keskinäinen luottamus. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että verkoston osapuolet oppivat ymmärtämään ja hyödyntämään osapuolten erilaisuutta. Arvoperusta rakennetaan syvällisellä arvokeskustelulla. Toiminnan arvot johdetaan liikeideasta.

Verkoston rakentamisen ytimessä on siinä toimivien ihmisten keskinäisen luottamus. Luottamuksellisessa toiminnassa uskotaan toisten kyvykkyyteen ja ihmisten rehellisyyteen sekä asioiden avoimeen ilmaisemiseen. Luottamusta vahvistaa myös, jos myös ristiriidat kyetään ratkaisemaan oikeudenmukaisesti.

Neljäs verkoston rakentamisen osa-alue on toiminnan ja talouden hallinta, joka edellyttää hallinnoinnin ja toimintatapojen suunnittelua. Verkostolle etsitään yhteistyössä sopivin organisaatiomuoto. Organisoinnin osana määritellään verkoston vastualueet, toiminnot ja vastuunkantajat sekä laaditaan tarpeelliset sopimukset ja pelisäännöt. Myös verkoston talouteen ja henkilöstöön liittyvistä yksityiskohdista sovitaan.

Viides verkoston rakentamisen osa-alue on verkoston toiminnan-, hallinnoinnin ja kehittämisen prosessi. Tämä sisältää muun muassa toiminnan systemaattiseen organisointiin ja hallintaan sekä liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät asiat. Tässä osa-alueessa tarkastellaan myös tietämykseen perustuvaa osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä. Toiminnan suunnittelussa varmistetaan myös kunkin osapuolen sitoutuminen ja motivaatio.

Lopuksi Partner - Laatuverkosto konseptissa sovitaan verkoston purkamisen pelinsäännöistä. Tämä osa-alue sisältää sopimuksen tulosten selvittämistä ja hyötyjen jakamisesta.

Partner- Laatuverkostokonseptin tukemana Itä- Helsingin kuntoutusalan yrittäjien verkostolle tavoitteena oli rakentaa johtamisjärjestelmäksi prosessipohjainen

toiminta/laatujärjestelmä, joka sisältää suunnittelu-, toteuttamis-, arviointi- ja parantamisvaiheet.

Partner - Laatuverkosto konseptin toteutuksen tuloksena syntyy kuvaus verkoston toimintajärjestelmästä, joka sisältää tiedot

1. toimintajärjestelmän rakenteesta ja järjestelmän kytkennöistä ISO-laatustandardeihin ja laatupalkkiojärjestelmiin.
2. Verkoston/yrityksen liiketoiminnan perusteista, sisältäen tiedot asiakkaista, tuotteista, palveluista ja toimintatavasta sekä muista yrityksen perustoimintaan liittyvistä teemoista.
3. Toiminnan ohjeistuksesta sisältäen muun muassa laadun hallintaan ja toiminnan kehittämiseen liittyvät tiedot.
4. Verkoston/yrityskulttuurin liittyvät tiedot.
5. Liiketoimintaprosessien kuvaukset; prosessien tunnistaminen ja määrittäminen, prosessikartta, prosessikuvaukset ja toimintakaaviot sekä prosessien mittaaminen ja prosessien kehittämisen.
6. Resurssien hallinnasta, mikä sisältää kuvauksen verkostoyrityksistä, tuotantovälineistä, tiloista ja laitteista sekä taloudesta ja kumppanuuksista että sidosryhmistä.

PARTNER - Laatuverkosto -konseptiin liittyy kaikissa osioissa sisäinen arviointi, jossa vaikuttavuutta arvioivat sekä valmennettavat, toimeksiantaja että toteuttaja.

Menetelmä sopii sen kehittäjien mukaan käytettäväksi eri toimialoilla. Partner-laatuverkostomenetelmää ovat käyttäneet erityisesti PK -yritykset ja mikroyritykset. Joukossa on esimerkiksi metalli- ja hyvinvointialan yrityksiä sekä liikkeenjohdon konsultointiyrityksiä.

Menetelmää hyödyntäneissä hankkeissa pääkehityskohteena on ollut yritysverkostojen luominen ja verkostoyritysten liiketoiminnan kehittäminen.

Menetelmällisesti Partner- Laatuverkosto on osallistava prosessityökalu, jossa keskeistä on yritysten vaiheittain etenevä yhteinen vuoropuhelu, jossa sovitaan yritysverkoston yhteisistä pelinsäännöistä ja rakennetaan toiminnan sisältöä.

Vuoropuhelu rakentaa luottamusta, joka on onnistuneen yritysverkoston toiminnan keskeisin edellytys.

Koska PK -yritysten resurssit ovat pienet, ei ylimääräisiä resursseja aikaa vaativaan prosessin koordinointiin useinkaan ole. Menetelmän tuloksellinen käyttö vaatii ulkopuolisia resursseja ja vetäjän, joka koordinoi työkalun käyttöä ja prosessia. Vetäjän rooli on vaativa, sillä se vaatii sekä liikkeenjohdon asiantuntemusta että verkoston rakentamisen ja yhteistyön koordinoitaitoja.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Työ- ja elinkeinoministeriö on tukenut yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittämistä työelämän kehittämisohjelmilla (TYKES). Ohjelmassa toteutettujen kehittämishankkeiden suunnitelmat, tulosraportit ja arvioinnit on koottu Työ- ja elinkeinoministeriön perustamaan ja ylläpitämään, suljettuun tietokantaan. Tietokannan aineistot olivat ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Lahden ammattikorkeakoulussa suorittavien opiskelijoiden käytössä tieto- ja menetelmäpankkihankkeen aikana. Molemmista tutkittavista menetelmistä on lisäksi laadittu oppaat, joihin sisältyy menetelmää soveltaville yrityksille tarkoitettu työkirjaosa. (Opas ITE – itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön 2010, Partner - Laatuverkosto. Yritysverkoston pelinsäännöt - työkirja).

Tutkimuksen aluksi kokosin TYKES –tietokantaan kehittämishankkeista dokumentoidun aineiston. Hankesuunnitelmat, raportit, väliarvioinnit sekä rahoittajan kommentit ovat hankkeiden toteuttajien tuottamaa tietoa. Molemmat kehittämishankkeet olivat päättyneet, joten kaikki saatavissa oleva aineisto oli historiatietoa. Kehittämishankkeet valittiin tutkimuskohteeksi niissä käytetyn menetelmän vuoksi, joten aineiston puutteellisuus ei vaikuttanut tutkimuksen toteuttamiseen. Aineistoanalyysin lähtökohtana oli, että kaikki toteuttajien raporteissa kertoma tieto oli kehittämisen kannalta subjektiivista, mutta siten myös julkilausuttuna merkittävää tietoa kehittämishankkeen onnistumisesta.

Tarkensin menetelmätietoja ja niistä saatuja kokemuksia vuonna 2008 viidellä puolistrukturoidulla haastatteluilla. Kaksi haastateltavaa tapasin henkilökohtaisesti. Laadin haastatteluista muistiot, joiden perusteella kokosin menetelmäkortit, joita hyödynnän opinnäytteessäni. Haastateltavina olivat tutkittavia hankkeita koordinoineet asiantuntijat, niihin osallistuneiden yritysten toimitusjohtajat sekä ohjausryhmän puheenjohtaja.

Aineistoanalyysin aluksi kahdesta tutkimuksen kohteeksi valitusta tapauksesta selvitettiin:

- Kehittämisprosessin ja tavoitteiden kuvaus
- Kehittämisprosessin vaiheet ja yhteiset toimenpiteet – minkälaisin keinoin tavoitteisiin pyrittiin?
- Miten tavoitteet toteutuivat millaisia tuloksia hankkeissa saavutettiin
- Menetelmävalinta ja sen muuttajat
- Miten valittu menetelmä tuki tavoitteiden saavuttamista
- Mitkä muuttajat toteutuksessa korostuivat - kriittiset muuttajat

Kokosin vastaukset taulukkoon, johon erittelin eri menetelmissä olevat muuttajat sekä vastaajien menetelmien käytöstä ja kehittämissä tuloksista ja vaiheista raporteissa esittämät havainnot. Taulukko kokoaa hankkeista esitetyt ”kertomukset” yhteen ja samalla antaa mahdollisuuden vertailla tekstejä keskenään sekä tehdä päätelmiä yhtäläisyyksistä ja eroista.

Lopuksi tein koosteessa havaittujen tulosten perusteella päätelmiä hankkeiden lopputuloksista. Arvioin luvussa myös tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen toteuttamista.

4.1 Tutkimusasetelma ja sen toteuttaminen

Työelämän kehittämishankerahoituksella toteutettujen verkostohankkeiden raportit ja muu aineisto muodostavat hedelmällisen tutkimusaineiston, sen ilmeisistä puutteista huolimatta. Hankesuunnitelmat ja arvioinnit kuvaavat mielestäni verkostoitumishankkeiden todellisuutta. Ne kuvaavat myös työelämän kehittämishankkeiden käytäntöä ja laajasti tulkittuna projektijohtamista.

Opinnäytetyössä tutkittuihin menetelmiin puolestaan on kirjattu polku, miten palveluiden laatua ja verkostoja tulisi kehittää. Tämä hieman jännitteinen lähtökohta muodostaa opinnäytetyössäni tutkimusasetelman, jonka kysymyksenasettelu sisältää monta kiinnostavaa teemaa.

Suunnittelun ja toteutuksen välinen ero muodostaa kehittämishankkeissa perusjännitteen, jonka jokainen meistä työssään joutuu kohtaamaan. Opinnäytetyössä

suunnitelmien ja toteutuksen sekä kehittämishankkeissa käytettyjen menetelmien väliset erot toivat vielä uuden näkökulman tarkasteluun. TYKES – raportoinnin perusteella oli mielenkiintoista analysoida, mitä on hankkeissa on aiottu tehdä. Vielä mielenkiintoisempaa oli selvittää, mitä oikeastaan tehtiin ja saatiin aikaan. Menetelmiin on puolestaan kirjattu se, mihin asioihin kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota ja miten niiden tulisi onnistuessaan olla.

Verkostoituminen on monitahoinen ilmiö, joka on myös tutkittavissa hankkeissa ymmärretty hyvin moniulotteisesti. Käytännön toteutuksessa verkostoituminen ymmärrettiin päämääränä (Itä- Helsinki) tai yhteistyön sivutuotteena (Pirkanmaa).

Verkostoitumisen tietoperusta jäsentää ja pelkistää verkostoitumisen periaatteita ja teoreettisia lainalaisuuksia ja antaa siten mahdollisuuden analysoida toteutuneen ja suunnitellun kehityksen eroja case - hankkeissa. Prosessi- ja laatujohtamisen tietoperusta puolestaan tarjosi mahdollisuuden tarkastella tutkimusaineistoa prosessien kehittämisen kannalta. Tutkittuihin menetelmiin ja niistä laadittuihin työkirjoihin on yhdistetty verkostoitumisen ja prosessijohtamisen teoreettiset tavoitteet ja hyvät käytännöt. Tutkimuskysymyksenä se, miten menetelmät toimivat käytännössä, on siksi paljastava.

Opinnäytetyössä päähuomion kohteena ovat kehittämishankkeille asetetut tavoitteet ja niiden toteuttaminen. Menetelmien käyttöä ja toimivuutta oli tutkimuksessa mahdollisuus tarkastella tavoitteiden toteutumista vasten. Aineiston analysointi antoi mahdollisuuden arvioida kysymystä, mitkä muuttujat ovat verkoston kehittämisen kannalta kriittisiä tekijöitä.

Tutkimuksen toteuttaminen eteni vaiheittain aineiston kokoamisen ja sen tulkinnan kautta oivalluksesta toiseen. Tutkimusaineiston taulukointi muodosti perusaineiston, joka toi esille jännitteen suunnitelmien ja toteutuksen sekä menetelmien välillä. Tämä oivallus inspiroi minua tutkijana ja antoi eväitä tutkimuskysymysten täsmentämiseen. Tämän jälkeen tutkimusaineiston käsittely mahdollisti tulosten jatkokäsittelyn siten, että tutkimuskysymyksiin on mahdollista löytää vastaukset.

Tutkimusasetelma muodosti aluksi perusrungon opinnäytetyön toteuttamiselle ja tarkentui prosessin kuluessa. Tärkeintä oli, että tutkimusasetelma kokosi työn toteuttamista ja piti tutkimuksen loppuun asti kasassa. Aineiston analysointi nosti esille ilmeisen jatkotutkimushankkeen. Monitavoitteisten verkostohankkeiden projektijohtaminen on ilmeinen haaste ja kysymys, joihin verkostohankkeissa on vastattava, jos niiden osuma-tarkkuutta halutaan lisätä.

4.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä eli oikeuttavakko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt väitteet.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai kyetäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan? Toistaminen voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä tai tutkimuskertojen välillä. (Eskola ja Suoranta 1998, 211-215)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys perustuu siihen, että tutkimuksen päättelyketjut, tutkimusmenetelmät ja aineisto on kuvattu ja esitetty johdonmukaisella tavalla. Tutkijana tavoitteenani on ollut, että tehdyt johtopäätökset on johdettu uskottavasti ja että tutkimuksen sisäinen logiikka on lukijan seurattavissa.

Tutkimuksen tietoperusta, verkostoituminen ja prosessi- ja laatujohtaminen, antaa perustan kehittämishankkeiden analysoinnille. Aiemmin tekemäni haastattelut ja niistä kokoamani raportit antoivat lisätietoa menetelmien käytöstä. Työelämän kehittämishankkeista laaditut raportit muodostivat aineistoanalyysin perusaineiston. Niissä oli kuvattu perustiedot hankesuunnitelmista ja hankkeiden lopputuloksista. Molemmista hankkeista varsinainen loppuraportointi kuitenkin puuttui.

Opinnäytetyön tekijän kannalta tutkimuksessa oli monta ongelmaa.

Kehittämishankkeista laadittu raportointi oli puutteellista, valikoivaa ja ilmeisen subjektiivisesti laadittua, sillä hankkeen rahoittajalle halutaan kertoa erityisesti positiivisista tuloksista. Ratkaisin puutteita ja lisäsin aineiston pätevyyttä siten, että ristiintaulukoin hankesuunnitelmien ja toteutuneiden tulosten pääkohdat.

Ristiintaulukointi muodosti perusaineiston, jonka perusteella tein päätelmiä kehittämisprosessin ja verkostoitumisen tuloksista. Aiemmin toteuttamani haastattelujen aineisto oli kadonnut työpaikan tietojärjestelmäuudistuksessa, joten käytössäni olivat ainoastaan haastatteluaineiston perusteella laatimani menetelmäraportit.

Menetelmäkuvaukset ja taulukoitujen kehittämisprosessien aineisto muodosti toisen aineistokokonaisuuden. Lähtökohtana oli vertailla menetelmien perusmuuttujia ja toteutuneita toimenpiteitä keskenään. Näiden aineistojen väliset erot antoivat mahdollisuuden tehdä päätelmiä menetelmien käyttökelpoisuudesta.

Aineistoanalyysin lähtökohtana oli havainto, että raportoinnissa ja haastatteluissa esille nostetut teemat olivat toteuttajien subjektiivisia arvioita, mutta juuri tästä syystä merkittäviä. Tutkijana tehtävä oli mielenkiintoinen ja edellä mainittujen aineistojen vertailu avasi näköalan joka antoi mahdollisuuden tulkita jo muutama vuosi sitten päättyneiden prosessien tapahtumia ja tuloksia.

Kehittämishankkeista laadittuihin aineistoihin liittyy epätarkkuuksia, jotka voivat johtaa virhearviointeihin. Samoin haastatteluista jalostamani raportit ovat jo analysoitua aineistoa, joka sisältää aiemmin tekemiäni subjektiivisia arvioiteja menetelmien käytöstä.

Opinnäytetyön tekijänä olen myönteisesti yllättynyt siitä, että aluksi hyvinkin vaillinaiseksi kokemani aineiston jatkojalostaminen avasi tutkimukselle monta kiinnostavaa näkökulmaa, jonka perusteella oli mahdollista analysoida toteutettuja prosesseja ja menetelmiä sekä tehdä niistä johtopäätöksiä. Oma kokemukseni yritysverkostoista ja verkostojen rakentamisesta auttoi päätelmien teossa. Samalla näkökulmani aiheuttaa kuitenkin riskin, että tarkastelen aineistoa subjektiivisesti oman kokemukseni kautta. Tästä syystä olen liittänyt menetelmäkortit ja perusaineistosta kokoamani taulukon tutkimuksen liitteeksi. Niiden perusteella on mahdollista käydä läpi aineistoa ja tehdä myös arvioita tutkijan subjektiivisuudesta.

4.3 Pirkanmaalaisen sosiaali- ja hoiva-alan palveluyritysten kehittämisprosessin toteutus

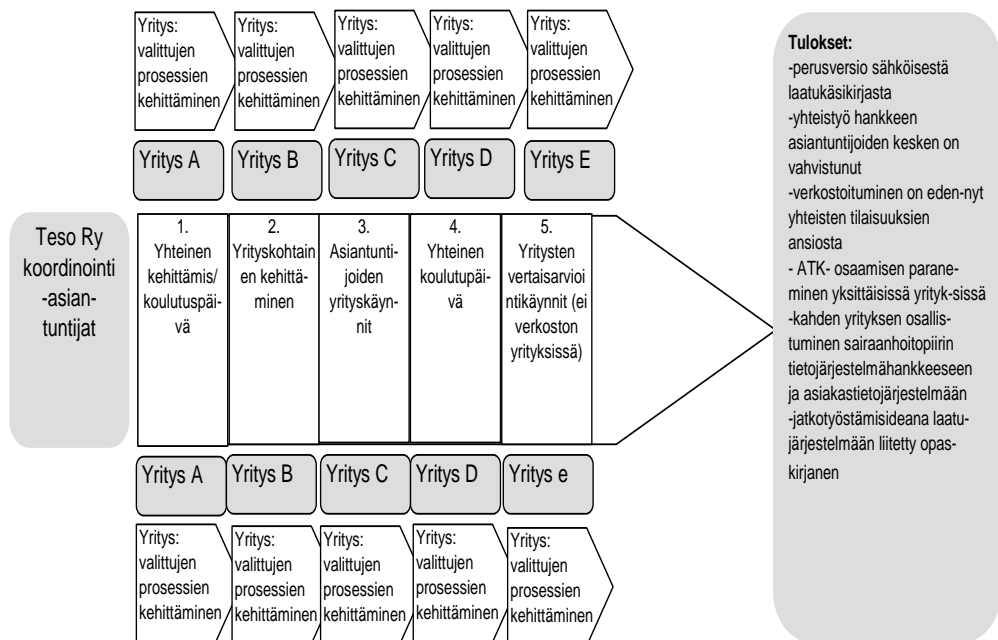
Hankesuunnitelmassa esitettyjen tavoitteiden kuvaus

Kehittämisprosessin päätavoitteena oli verkoston yhteisen laatujärjestelmän rakentaminen. Yhteisellä laatujärjestelmällä verkoston yritykset halusivat parantaa mahdollisuuksiaan osallistua ja menestyä kuntien järjestämissä tarjouskilpailuissa. Lisäksi tavoitteena oli hyödyntää tietotekniikkaa palveluiden kehittämisessä. Hankkeessa kehitettiin myös jatkuvan vertaisarvioinnin toimintamallia. Muita raporteissa mainittuja toiminnallisia tavoitteita olivat palveluiden sähköistäminen, toiminnan ohjausjärjestelmän luominen ja hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen.

Kehittämisprosessin vaiheet ja yhteiset toimenpiteet - millaisin keinoin tavoitteisiin pyrittiin?

Pirkanmaalaisen yritysten kehittämisprosessissa painopiste oli yrityskohtaisessa työskentelyssä. ITE- arviointimenetelmän ohjaamana yritysten työntekijät laativat yrityskohtaisia arviointeja ja prosessikuvauksia. Yrityskohtaisen työskentelyn tuloksia koottiin yhteisissä seminaareissa, jossa analysoitiin ja vertailtiin tuloksia.

Käytännössä työ eteni siten, että jäsenyrityksen jokainen työntekijä laati ITE - arviointimenetelmän mukaisen arvioinnin. Asiantuntijat purkivat ja analysoivat ja palauttivat ne yrityksille. Tämän jälkeen yrityksille pidettiin yksi seminaaripäivä, jossa käytiin arvioinnit läpi ja valittiin kehittämiskohteet, joista palveluprosessien kuvaaminen käynnistettiin.



Kuvio 4. Pirkanmaan hoiva-alan yrittäjien kehittämisprosessin päävaiheet ja tulokset

Tämän jälkeen yrityksissä jatkettiin yrityskohtaista kehittämistyötä prosessien kuvaamiseksi. Toisena yhteisenä seminaaripäivänä toteutettiin vertaisarviointi, jossa yritykset tekivät vertaisarviointikäynnin ja vertailivat prosessikuvauksia ja laatukäsikirjan teemoja keskenään.

Tämän jälkeen laatukonsultti teki yrityskäynnit kussakin verkoston yrityksessä, joissa käytiin läpi muun muassa laatu- ja toimintakäsikirjan kokoamista käytännössä. Samassa vaiheessa IT -asiantuntija teki yrityskäyntejä, jossa selvitettiin yritysten tietotekniikan osaamistarpeet. IT- asiantuntija konsultoi samalla palveluiden sähköistämiseen liittyvissä kysymyksissä yrityksiä, jotka olivat kiinnostuneita siitä.

Loppuseminaarissa koottiin tulokset ja arvioitiin yrityksissä tehty työ. Lisäksi tarkoituksena oli sopia ITE - arviointijärjestelmän jatkuvasta hyödyntämisestä työyhteisöjen kehittämisessä.

Miten tavoitteet toteutuivat, millaisia tuloksia hankkeissa raportoinnin mukaan saavutettiin

Projekti eteni raportoinnin mukaan lähes kaikilta osin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Myönteisiä tuloksia saatiin yritysten laadunhallinnassa, esim. työprosesseissa, vastuusuhteissa, asiakaspalautteen hyväksikäytössä ja ilmapiirikartoituksissa. Hankkeessa valmistui useita valmiita tai lähes valmiita laatukäsikirjoja, joista osa sähköisessä muodossa. Hankkeessa kehitettiin myös yrityskohtaisesti toiminnanohjausjärjestelmiä sekä laadittiin hoito- ja palvelusuunnitelma. Lisäksi palveluiden sähköistämistä toteutettiin yrityskohtaisesti.

Hankkeen alkuvaiheessa keskityttiin laatukäsikirjan runkojen ja sisällysluetteloiden työstämiseen. Laatukäsikirjat laadittiin yrityskohtaisesti. ATK-osaamisessa oli paljon yritysten välisiä eroja, mikä vaikutti siihen, että osaavimmat yritykset laativat käsikirjan sähköiseen muotoon nopeasti, osa pitäytyi kirjallisessa versiossa. Prosessin sivutuloksina yritykset yhtenäistivät viestintäänsä muun muassa laatimalla yhtenäisiä lomakkeita ja kirjepohjia. Tuloksena raportoitiin myös, että kehittämishankkeen myötä kaksi yritystä pääsi mukaan sairaanhoitopiirin tietojärjestelmähankkeeseen, jonka kautta yritykset saivat pääsyn julkisen sektorin asiakastietojärjestelmään.

Hankkeen aikana syntyi perusversio sähköisessä muodossa olevasta laatukäsikirjasta, jonka jatkokehittämistä ideoitiin siten, että laatukäsikirjaan voidaan liittää pieni opaskirja. Samalla ajateltiin, että TESO Ry voisi toimia tuotteen välittäjänä yrityksille, jotka tarvitsevat apuvälineitä laatutyöhön.

Hankkeen tuloksena tuotiin esille, että yhteistyö hankkeen asiantuntijoiden kesken vahvistui. Lisäarvo oli, että asiantuntijatyön tuloksissa yhdistettiin laatu- ja ATK-osaamista.

Menetelmävalinta ja sen muuttajat

ITE - arviointimenetelmä on kehitetty nimenomaan mikro- ja pk- yritysten työkaluksi. Se on luotu ja sitä on testattu sosiaali- ja terveystieteiden yrityksissä. Menetelmän perustarkoituksena on tukea yrityksen tai yritysverkoston laadun kehittämistyötä.

Yrityksessä laadunhallinnassa on kuitenkin kyse yrityksen kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja sen myötä toteutuvasta laadunhallinnasta. Arvioinnissa korostuvat yrityksen ja prosessien johtamiseen liittyvät muuttujat, joita ovat: yrityksen arvot, henkilöstövoimavarat, tilat ja varusteet, palveluprosessit, asiakkuuden hallinta, johtaminen, tiedottaminen, toiminnan jatkuva arviointi sekä sen seuranta ja kehittäminen.

Menetelmän soveltamisessa on oleellista yritysten prosessien kuvaaminen ja analysointi. Analysoinnin perusteella voidaan tunnistaa yhteiset kehittämiskohteet ja sopia niiden kehittämisestä. Menetelmä mahdollistaa laaja-alaisen arvioinnin siten, että myös yrityksen työntekijät osallistuvat arvioinnin tekemiseen. Toteutetussa hankkeessa jokainen yrityksen työntekijä laati arvioinnin.

Miten valittu menetelmä tuki tavoitteiden saavuttamista

Menetelmä tuki hyvin sosiaalialan mikro- ja pk- yritysten omaehtoisesti toteutettua kehittämisprosessia. Lisäksi menetelmää käytettiin verkoston kehittämisprosessina. Tällöin prosessi olisi kuitenkin edellyttänyt prosessin vaiheistamista ja vahvaa prosessin koordinoitua. Vaiheistetussa prosessissa perustyö tehtiin yrityskohtaisesti ja tulosten kokoaminen ja arviointi toteutettiin verkoston yhteistyönä. Menetelmä olisi mahdollistanut yhteisten kehittämiskohteiden tunnistamisen ja sen verkoston laatujärjestelmän kehittämisen, mutta raportoinnin mukaan sitä ei tehty.

Menetelmä ei ole varsinainen prosessityökalu, joten se ei varsinaisesti ohjaa yhteisen kehittämisprosessin toteuttamista. ITE- arviointimenetelmän yhtäaikaista toteuttamista kehittämissankkeissa luo kuitenkin perustan prosessien yhteismitalliselle kehittämiselle verkostossa. Verkoston toiminnan vahvistaminen edellyttää, että verkoston yhteistyöprosessi on suunniteltava erikseen. Tutkitussa case - hankkeessa yhteistyöprosessi eteni menetelmän ohjaamana, ei hankkeen tavoitteiden mukaan.

Mitkä muuttajat toteutuksessa korostuivat - kriittiset muuttajat

Kehittämishankkeessa kiinnitettiin huomiota yritysten prosessikuvauksiin ja niiden analysointiin, palveluiden sähköistämiseen ja toiminnan ohjausjärjestelmän kehittämiseen sekä hoito- ja palvelusuunnitelmien laatimiseen. Tarpeelliseksi nähtiin myös yhteisten sähköisten lomakkeiden ja kirjepohjien tekeminen, joiden avulla rakennettiin yhtenäistä yrityskuvaa.

Kilpailuttaminen ja hankintalain uudistus nousi esille yritysverkoston yhteisissä pohdinnoissa. Laatu järjestelmän ja laadun kuvaaminen tarjouskilpailutilanteessa oli verkoston jäsenyritysten näkökulmasta keskeinen kysymys. Verkoston toiminnan vahvistaminen toteutui prosessissa implisiittisesti itsearvioinnin ja palveluiden laadun kehittämisen kautta.

Kehittämisen prosessin vaihe	Hankkeen toteuttajat, roolit	Hankkeen osallistuvat yritykset	Tavoitteet	Hankkeen toimenpiteet	Yhteistyöprosessi	Valittu menetelmä ja syy sen valintaan	Mitä muuttajia kehitettiin	Tulokset
Hankesuunnitelman vaihe	-Terveys- ja sosiaalialan yrittäjät Teso Ry, koordinaattori -yritykset, kaikki työntekijät osallistuvat, ATK-asiantuntija -ITE-arviointiasiantuntija	-12 pirkanmaalaisista hoiva-alan yritystä	-Laadun hallinnan kehittäminen ja yhteisen laatukäsikirjan kehittäminen - Verkoston yhteisen laadunhallintajärjestelmän kehittäminen -Menestyminen kuntien järjestämissä tarjouskilpailuissa -Tietotekniikan hyödyntäminen palveluissa -Vertaisarviointitoiminnan luominen -Yritysverkoston toiminnan tiivistäminen -Tietotekniikan hyödyntäminen palveluissa -Vertaisarvioinnin luominen	-Työprosessien kuvaaminen -Sähköisen laatukäsikirjan laatiminen -Palveluiden ja toimintojen sähköistäminen	-Prosessien kuvaaminen ja niiden arviointi, arviointien analysointi ja yhteisten kehittämiskohteiden tunnistaminen -Yhteiset seminaaripäivät työyhteisöjen kehittämistyö -laatuohjaajan ja tietotekniikka konsultin yrityskäynnit -ITE- menetelmän jatkuva hyödyntäminen -säännöllinen arviointi	-yritykset olivat aiemmin tehneet laadunhallintatyötä, hanke konkretisoi tekemistä edelleen ITE-itsearviointimenetelmä, jossa joka on tarkoitettu sosiaali- ja terveysalan yritysten käyttöön ja menetelmä antaa mahdollisuuden henkilökunnan jäsenen arvioida toiminnan kehittämiskohteet -antaa myös mahdollisuuden vertaisarviointiin	-Arviointi käsittää yrityksen toiminnan ja arvot -Toiminnan suunnittelun -Henkilöstövoimavarat tilat ja varusteet ja niiden käyttö -Palveluprosessit -Johtaminen tiedottaminen ja yhteistyö -toiminnan seuranta -toiminnan arviointi ja kehittäminen	
Toteutus/raportit -verkosto oli olemassa aiemmin toteutetun laatuhanke ansiosta		1 yritys lopetti, uusi yritys tuli tilalle	-Palveluiden laadun kehittäminen yrityskohtaisesti, laatukäsikirjojen laatiminen, -ATK-taitojen parantaminen ja tietotekniikan hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä	-Prosessien kuvaukset ja analysointi, itsearviointi, jonka tekee jokainen työntekijä -Useita laatukäsikirjoja, osa sähköisesti -Palveluiden sähköistäminen, toiminnan ohjausjärjestelmä, hoito- ja palvelusuunnitelma -Sähköiset yhteiset lomakkeet ja kirjepohjat	-Yhteiset koulutuspäivät -ITE-arvioinnin kaikissa yrityksissä, yhteenvedot yhteisissä tilaisuuksissa -Vertaisarviointikäynnit	- Yhteiset koulutuspäivät ja yrityskohtaiset kehittäminen -Vertaisarviointikäynnit yrityksissä	-Palveluiden laadun kehittäminen -ATK- osaamista -sähköisiä palveluita	-Perusversio sähköisestä laatukäsikirjasta -Yhteistyö hankkeen asiantuntijoiden kesken on vahvistunut -Verkostoituminen on edennyt yhteisten tilaisuuksien ansiosta -ATK- osaamisen paraneminen yksittäisissä yrityksissä -Kahden yrityksen osallistuminen sairaanhoitopiirin tietojärjestelmähankkeeseen ja pääsy asiakastietojärjestelmään -jatkokyöstämideana laatujohtamiseen liitetty opaskirjanen -Tuloksia yritysten laadunhallinnassa, työprosesseissa, vastuusuhteissa ja

Yhteenvetotaulukko 1. Pirkanmaalaisien yritysten verkostoitumishankkeiden sisällöstä suunnitelma- ja toteuttamisvaiheessa

4.4 Itä- Helsingin kuntoutusalan yritysten verkostoitumisprosessin toteutus

Hankesuunnitelmassa esitettyjen tavoitteiden kuvaus

Itä- Helsingin kuntoutusalan yrittäjien täsmennettyjen kehittämistavoitteiden mukaan yhteistyön rakentamisessa keskityttiin ensisijaisesti verkoston luomiseen ja yhteistyön käynnistämiseen paikallisten terveysasemien kanssa.

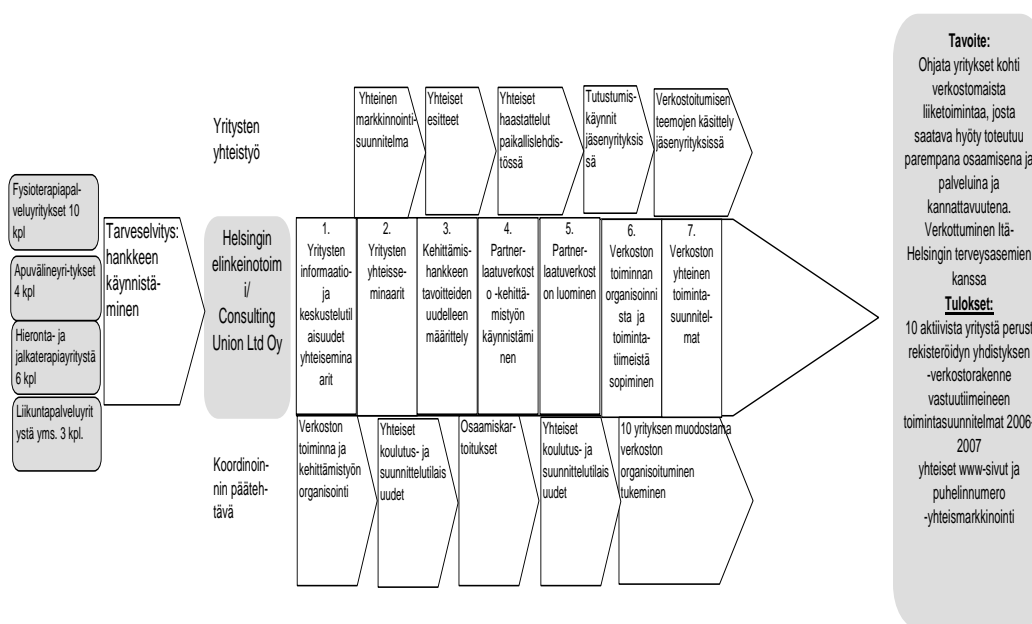
Hankkeen toteuttamista edelsi Helsingin elinkeinotoimen rahoittama ja ammattikorkeakoulu Stadian laatima selvitys, jossa selvitettiin Itä-Helsingin kuntoutusalan yrittäjien yhteistoiminnan tarpeita syksyllä 2004. Selvitys osoitti, että kuntoutusalan yrityksillä oli suuri tarve verkostoituneen liiketoiminnan käynnistämiseen sekä yritysten että julkisten organisaatioiden kanssa. Helsingin elinkeinotoimi käynnisti kehittämishankkeen, jonka tarkoituksena oli luoda edellytykset yritysten keskinäiselle ja yritysten ja terveysasemien verkostoitumiselle. Hankkeen hakijana ja toteuttajana toimi elinkeinotoimen toimeksiannosta Consulting Union Ltd Oy, joka määritteli verkostoyhteistyön ”pitkäjänteiseksi sopimukseen perustuvaksi taloudelliseksi yhteistoiminnaksi, jossa verkostokumppanien menestyminen on riippuvaista toisten kumppanien onnistumisesta”. (Töyrylä, Pentti 2009).

Hanketta edeltänyt tarveselvitys osoitti, että luontaisia verkostokumppaneita pk-yrityksille ovat Helsingin kaupungin elinkeinotoimi, Itä- Helsingin terveysasemat (Itäkeskus, Myllypuro, Kontula, Kivikko ja Herttoniemi), Helsingin kaupungin ammattikorkeakoulu Stadia ja muut alan julkisorganisaatiot. Kyseiset tahot olivat mukana kehittämishankkeen toteuttamisessa.

Kehittämisprosessin vaiheet ja yhteiset toimenpiteet - millaisin keinoin tavoitteisiin pyrittiin?

Itä – Helsingin kuntoutusalan yrityksille ja muille toimijoille pidettiin hankkeen alkuvaiheessa informaatio- ja kehittämistilaisuuksia, joissa käytiin läpi verkostoitumisen periaatteet ja hahmotettiin projektin kokonaisuutta. Hankkeen tässä vaiheessa yritykset toivat esille ammatillisia osaamistarpeita, jolloin alkuperäinen

tarkoitus, kuntoutusalan yrittäjien tehokkaan liiketoimintaverkoston luominen ja sen edelleen verkottaminen alan julkisorganisaatioiden kanssa jäi vähemmälle huomiolle. Hankkeen tavoitteet jouduttiin tästä syystä määrittelemään projektin käynnistysvaiheessa uudelleen. Tavoitteiden uudelleen määrittelyyn osallistuivat tässä vaiheessa yritykset ja elinkeinotoimi.



Kuvio 5. Itä – Helsingin kuntoutusalan yrittäjien kehittämisprosessin päävaiheet ja tulokset

Projektin toteutus käynnistyi Helsingin kaupungin elinkeinotoimen ja Stadian kuntoutusalan järjestämällä yhteiseminaareilla, jotka pidettiin marraskuussa 2004 ja tammikuussa 2005. Toiminnan järjestäytymisseminariin kutsuttiin 23 kuntoutusalan yritystä sekä alueen terveysasemien ja ammattikorkeakoulu Stadian edustajat.

Järjestäytymisseminaarissa sovittiin työskentelyn organisoinnista ja aikataulusta sekä ohjausryhmän kokoonpanosta. Verkoston rakentaminen käynnistyi hankkeessa 2005 maaliskuussa ja päättyi seuraavan vuoden toukokuun lopussa. Prosessi eteni käynnistämisseminarien jälkeen siten, että menetelmä ohjasi verkoston rakentamista.

Verkoston toimintarakenteen ja toimintojen kehittäminen jatkui syksyllä 2005, jolloin yksi uusi yritys liittyi mukaan toimintaan. Samaan aikaan joitakin alkuperäisiä

toimijoita irrottautui verkostosta. Yhteisiä koulutus-, tutustumis- ja suunnittelutilaisuuksia jatkettiin kuitenkin koko prosessin ajan. Prosessin aikana verkoston kokoonpano vakiintui.

Toteutuksessa huomio siirtyi nopeasti saataviin tuloksiin, kuten verkoston yhteisiin esitteisiin, yhteismarkkinointiin ja yhteisesiintymisiin. Lisäksi huomiota kiinnitettiin verkoston toiminnan suunnitteluun ja organisoitumiseen.

Miten tavoitteet toteutuivat millaisia tuloksia hankkeissa saavutettiin

Verkoston luomisvaiheessa edettiin Partner- Laatuverkostokonseptin ohjaamalla tavalla eli määriteltiin verkoston luonne ja liikeidea, laadittiin verkoston toiminnasta hyötyanalyysi ja työstettiin markkinointisuunnitelma. Verkoston kokoonpano vakiintui prosessin kuluessa noin kymmeneen yritykseen. Verkosto käynnisti yhteistyön myös terveysasemien kanssa muun muassa vierailemalla Helsingin itäisen alueen sairaaloiden kotihoitoyksiköissä. Lisäksi verkosto laati esitteen, joka oli tarkoitettu jaettavaksi edelleen terveysasemien ja sairaaloiden asiakkaille.

Verkoston yritykset jakoivat keskenään tietoa hyvistä hoitokäytännöistä tutustumalla jäsenyritysten toimintaan. Tämä vahvisti verkoston keskinäistä luottamusta ja herätti keskustelua parhaista hoitokäytännöistä.

Yritysten verkosto-osaaminen lisääntyi. Verkoston toimintarakenne selkiytyi ja yhteistyön tueksi perustettiin rekisteröity yhdistys. Verkostolle laadittiin toimintasuunnitelma, perustettiin yhteiset www-sivut ja yhteinen puhelinnumero. Lisäksi verkosto käynnisti yhteismarkkinoinnin.

Yhteistyö terveysasemien ja julkishallinnon kanssa ei käynnistynyt suunnitellulla tavalla. Hankeraportoinnissa ei analysoitu yhteistyön kariutumisen syitä.

Menetelmävalinta ja sen muuttajat

Kehittämisprosessin työskentely jäsenyi Partner -Laatukonseptissa kuvatulla tavalla. Partner – Laatuverkostokonsepti ohjasi taustalla kehittämisprosessin toteuttamista. Projekti eteni raportoinnin mukaan suunnitellussa aikataulussa: käytettävän Partner - Laatuverkosto- konseptin mukainen verkoston luomisvaihe ja siihen vielä sisältyvä osaamiskartoitus ja kehittämissuunnittelu toteutettiin prosessin ensimmäisessä vaiheessa. Verkoston luomisvaiheessa menetelmän avulla määriteltiin verkoston luonne ja liikeidea, tehtiin hyötyanalyysi sekä markkinointisuunnitelma. Itä - Helsingin kuntoutusalan yritysverkostossa markkinointiyhteistyö korostui osin siksi, että yritysten mukaan markkinointiyhteistyö tuotti konkreettista hyötyä samalla toimialalla, mutta eri liiketoimintasektorilla toimivien yritysten välillä.

Miten valittu menetelmä tuki tavoitteiden saavuttamista

Verkoston yrityksistä valtaosa toimi hoitoalalla. Mukana oli muun muassa useita fysioterapiapalveluita tarjoavia yrityksiä. Tästä huolimatta synergiaetujen ja yhteisen hyödyn löytäminen verkoston yritysten kesken oli haasteellista. Aiemmin kuvatulla tavalla selkein ja helposti hahmotettavin yhteistoiminnan muoto oli markkinointi ja yhteinen ilmoittelu paikallisissa lehdissä. Markkinointi oli yritysten mielestä konkreettista ja toi näkyvyyttä kaikille verkoston yrityksille. Synergiaetujen löytäminen esimerkiksi apuvälinevalmistajien ja hermoratahierontayritysten kesken rajoittui myös markkinointiin. Yhteisiä etuja oli helpommin löydettävissä esimerkiksi työhyvinvointi - ja liikuntapalveluja tuottavan yrityksen kanssa. (Töyrylä, P, 2009). Menetelmä mahdollisti verkoston tavoitteiden pohdinnan myös verkoston luomisvaiheessa. Raportoinnin perusteella oli kuitenkin havaittavissa, että tavoitekeskusteluun eli keskusteluun verkoston yhteisistä hyödyistä ja toiminnan tavoitteista palattiin koko hankkeen ajan.

Itä- Helsingin yritysverkostohankkeen kehittämisprosessi oli osallistava. Kaikilla jäsenyrityksillä oli mahdollisuus osallistua kehittämishankkeen toteuttamiseen. Jäsenyritysten henkilöstö oli mukana prosessissa työtilanteensa mukaan joko yhden henkilön voimin vakituisesti tai muutaman henkilön vuorotellessa. Ohjausryhmän

toiminta tuki raportoinnin mukaan projektin etenemistä, vaikka ryhmän kaikki asiantuntijajäsenet eivät osallistuneet toimintaan.

Partner- Laatu-konseptin toimintamalli (prosessi) ja menetelmät koettiin pääosin toimiviksi. Toteutustavasta sovittiin osallistujien kanssa siten, että konsepti jäseni ja ohjasi kehittämistoimintaa, mutta menetelmän toteuttaminen ei muodostunut pääasiaksi.

Menetelmässä korostuivat verkoston luomisvaiheen tehtävät; organisointi, kokoonpanon sekä verkoston liiketoimintaidean ja toiminnan suunnittelu. Tarkoituksena oli, että menetelmä mahdollisti luottamuksen syntymisen yhteisten tavoitteiden ja pelinsääntöjen määrittelyn myötä.

Mitkä muuttujat korostuivat toteutuksessa - kriittiset muuttujat ?

Partner - Laatuverkostossa verkoston rakentamisen kannalta oleellisin elementti on yritysten yhteinen ”tehtäväkirja”, joka onnistuessaan luo yrityksille yhteisen määrittelyprosessin, jossa synnytetään edellytykset yritysten sitoutumiseen, verkoston toiminnan rakentamiseen ja keskinäiseen luottamukseen. Menetelmä tarjoaa työkirjan kautta jäsenyyksen yhteiseen määrittelyprosessiin ja eväät siihen, mitä kysymyksiä onnistuneen yritysverkoston luomisessa on pohdittava.

Verkoston yhteisen toiminnan määrittelyssä korostui yhteisten palveluketjujen ja toimintojen kehittämisen sijaan markkinointiyhteistyö ja verkoston yritysten tunnettuuden lisääminen. Yritykset korostivat myös osaamisen kehittämistarpeita ja vertaisoppimismahdollisuuksien hyödyntämistä. Verkoston luomisessa korostuu siis verkoston toiminnasta saatava hyöty, joka on hahmotettava hyvin konkreettisesti. Ongelmana näytti case -hankkeessa olevan, että hyöty nähtiin välittömästi saatavana hyötynä eikä palveluketjujen kehittämisenä saatavana arvon muodostuksena. Kyse on dilemmasta, johon hankkeessa ei löydetty välitöntä ratkaisua. Siis, ilman konkreettista, välittömästi realisoitavissa olevaa hyötynäkökulmaa, yritysten motivaatio ei riitä verkoston rakentamiseen. Välittömästi saavutettavissa olevan hyödyn tavoittelu ei kuitenkaan näytä luovan edellytyksiä verkoston luomiseen ja sen

edellytyksenä olevaan palveluketjulähtöiseen pitkän aikavälin kehittämistyöhön. Tämä on tärkeää, koska verkoston toiminnasta saatava hyöty kootaan arvon tuottamiseen tarvittavien resurssien ja osaamisen joustavalla yhdistämisellä. Tavoitteena on, että jokainen yritys keskittyy ydinosaamiseensa, jolloin arvo muodostuu palveluketjujen kehittämisen kautta (Laamanen ja Tinnilä 2009, 32 - 33).

Verkostossa toimivat yritykset toimivat vuonna 2009 sekä itsenäisesti että yhteisessä verkostoyrityksessä, jossa niillä on yhteiset www-sivut, yhteinen markkinointi sekä talous- ja asiakkuushallinta. Itä- Helsingin hyvinvointiyritysten verkoston rakentaminen onnistui ja yritysverkoston toimintaa kehitettiin vielä 2009 aktiivisesti. Hankkeen tavoitteena oli, että yritysverkosto voisi toimia verkostona myös alueen terveysasemien, sairaaloiden sekä oppilaitosten kanssa. Tämän tavoitteen saavuttaminen ei onnistunut, koska edellä mainituilla tahoilla ei ollut haastattelujen mukaan valmiutta eikä kiinnostusta verkostoyhteistyöhön.

Kehittämishankkeen yritykset sitoutuivat yhteisiin tavoitteisiin, vaikka kaikki yritykset eivät voineet osallistua täydellä panostuksella verkoston toiminnan kehittämiseen. Tämä aiheutti myös keskustelua kehittämisprojektin aikana kunkin yrityksen projektiin käyttämästä panostuksesta. Projektin raportoinnissa todetaan, että verkoston jäsenten välinen dynamiikka ja vuorovaikutussuhteiden kehittyminen vaatii aikaa. Verkoston kokoonpano on muotoutunut vielä projektin päättymisen jälkeenkin.

Kehittämisprosessi vaiheet: tarve	Hankkeen toteuttajat, roolit	Hankkeeseen osallistuvat yritykset	Tavoitteet	Hankkeen toimenpiteet	Yhteistyöprosessi	Valittu menetelmä ja syy sen valintaan	Mitä muuttujia kehitettiin	Tulokset eri vaiheissa
Hankesuunnitelmavaihe	Helsingin kaupungin elinkeinotoimi käynnistäjänä ja ohjausryhmän puheenjohtajana Consulting Union Ltd Oy koordinoijana	Pienyritykset: Apuvälineyritykset 4 kpl Fysioterapia-yritykset 11, Hierojayrittäjät 3 kpl Muut yritykset 9 Muut organisaatiot Stadia amk, Helsingin kaupungin elinkeinotoimi ja terveysasema	Verkostoituminen, jossa osapuolet voivat kehittää toimintaansa ja saada lisäarvoa toistensa osaamisesta -palveluketjut ja niiden laadun ja määrän ja toimintojen parantaminen -toimintatavan muutos - verkoston yritykset korostivat ammatillisen koulutuksen tarvetta	1. vaihe sovittiin verkostoitumisen periaatteista 2. hahmotettiin hankekokonaisuutta 3. Käynnistämävaihees sa tavoitteet käytiin uudestaan läpi yrittäjien, elinkeinotoimijoiden sekä julkisten palveluorganisaatioiden kesken	1. Osallistava prosessi, jossa yhteinen projektin suunnittelu, jossa määriteltiin verkostoitumisen tarkoitus ja tavoitteet, liiketoimintaidea ja siihen etenemisen vaiheet 2.	Osallistava menetelmä rakentaa luottamusta ja antaa yrityksille mahdollisuuden määrittellä sitoutumisen prosessin aikana.	1. Verkostoitumisen tavoitteet määriteltiin uudestaan	1. Tavoitteiden täsmentämisen jälkeen mukaan valikoituivat verkostoitumisesta kiinnostuneet yritykset
Toteutus/raportit	Toteutuksen jälkeen verkoston vetovastuu siirtyi perustetulle ry:lle	Tarvitaan taho, joka ottaa vastuun verkoston rakentamisvaiheen vetämisestä Verkoston toimintaan sitoutui 10 yritystä. Julkiset organisaatiot eivät sitoutuneet verkoston toimintaan Ohjausryhmä tuki projektin etenemistä	-Kuntoutusalan yrittäjien tehokkaan liiketoimintaverkon luominen ja verkostoituminen alan julkisorganisaatioiden kanssa	1. Verkoston luomisvaihe – laatuverkoston työkirjan mukaan -määritelty perustettavan verkoston luonne ja liikeidea, laadittu hyötyanalyysi -markkinointisuunnitelma: korostetaan asiakaslähtöisyyttä 2. osaamiskartoitus- ja kehittämissuunnitelma (syyskuu) 3. yritysten ja julkisorganisaatioiden verkostoituminen käynnistetty 4. Vierailut Itäisen alueen sairaaloihin	Alku: 1. eri osapuolille suunnatut yhteistyötilaisuudet informaatio- ja keskustelutilaisuudet käynnistysvaiheessa 2. Sitoutuminen projektiin ja panostaminen kehittämiseen 3. Ohjausryhmä on tukenut toiminnan kehittämistä 4. Tutustuminen jäsenyritysten toimitiloihin	Partner – Laatuverkosto-konsepti on ohjannut toimintaa taustalla ja menetelmät on koettu sopiviksi	-Verkoston luonne -Liikeidea -verkoston hyödyt -yhteinen markkinointi -osaamistarpeet ja kehittämissuunnitelma	-Prosessissa valikoituivat verkoston toimintaan sitoutuneet yritykset -Verkosto organisoitui Itä-Helsingin hyvinvointiverkosto-nimellä rekisteröidyksi yhdistykseksi (Itä-Helsingin hyvinvointiverkosto ry), joka mahdollisti verkoston toimimisen oikeustoimikelpoisena toimijana.

Yhteenvedotaulukko 2 Itä-Helsingin kuntoutusalan yritysten verkostoitumishankkeiden sisällöstä suunnitelma- ja toteuttamisvaiheessa

5. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Johtopäättösosassa käydään läpi kehittämisprosesseista ja ITE- arviointimenetelmästä ja Partner -Laatuverkosto - konseptin käytöstä esille nousseita havaintoja ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Samalla vastataan tutkimuskysymyksiin:

- *Millaisia tavoitteita case -hankkeissa verkoston kehittämiseksi on asetettu?*
- *Miten menetelmät tukivat tavoitteiden saavuttamista?*
- *Mihin muuttujiin menetelmien avulla case - hankkeissa on kiinnitetty huomiota?*
- *Mitkä muuttujat ovat verkoston kehittämisen kannalta kriittisiä tekijöitä ?*

Menetelmästä ja kehittämisprosesseista saatuja havaintoja peilataan tietoperustaan eli tarkastelun keskiössä ovat havainnot, jotka liittyvät verkostoitumisen tavoitteisiin sekä verkostoyhteistyöllä tavoiteltuun lisäarvoon. Lisäksi tarkastellaan prosessia, jolla verkoston rakentamista on kahden erilaisen menetelmän avulla tuettu.

5.1 Aineistoanalyysin havainnot ja niiden tulkinta

Pirkanmaalainen sosiaali- ja hoiva-alan palveluyritysverkosto

Pirkanmaalaisten hoiva-alan palveluyritysten verkoston tavoitteena oli yhteisen laadunhallintajärjestelmän kehittäminen. Kehittämisprosessi toteutettiin yhteistyöverkoston toimesta, joka oli muotoutunut aiemman laatuhanke aikana. Jo olemassa oleva verkosto takasi sen, että kehittämishanke oli mahdollista käynnistää ilman erillistä verkoston rakentamisvaihetta. Verkosto oli myös organisoitunut aiemmin alueellisen yhteistyöjärjestö Terveys- ja Sosiaalialan yrittäjät Ry:n kautta, joka pystyi toimimaan hankkeen hakijana ja koordinaattorina.

Kehittämishankkeen käytännön toimet kohdistuivat hoiva-alan yritysten toiminnan ja palveluprosessien laadun kehittämiseen ja ainakin jossain määrin laatuja järjestelmän yhteismitallistamiseen. Kehittämisprosessissa korostui yrityskohtainen työskentely. Verkoston tehtävänä oli koota yrityskohtaisesti tehtyjä arviointeja yhteistilaisuuksissa.

Yhteistilaisuuksissa arviointeja analysoitiin ja käsiteltiin systemaattisen vertaisarvioinnin kautta. Tämä loi mahdollisuuden verkoston yhteiseen oppimiseen.

ITE- arviointimenetelmä ohjaa verkoston toiminnan kehittämistä toiminnan sisällön rakentamisen kautta. Tutkittavassa kehittämishankkeessa huomio kohdistui erityisesti palveluiden laadun kehittämiseen. Palveluiden laatu syntyy kuitenkin osana yrityksen kokonaisvaltaista johtamista eli yrityksen arvoista, resursoinnista, toiminnan jatkuvasta kehittämisestä, seurannasta jne. Tästä seuraa, että arvioinnin kohteena on yrityksen toiminta kokonaisuudessaan. Tämä lähtökohta tarkoittaa myös sitä, että arviointi on toteutettava laajasti siten, että siihen osallistuvat kaikki yrityksen työntekijät.

Kehittämishankkeeseen osallistui 11 yritystä, joita toimivat samalla toimialalla. Yhteistä intressiä kehittämiseen tai tavoiteasetteluun ei hankkeessa erikseen tarvinnut etsiä. Kehittämishankkeen toteuttamista ja verkoston yhteistyön tiivistämistä motivoi näköpiirissä oleva muutos kuntien palvelutuotannossa. Hankkeen toteuttamisajankohtana oli nähtävissä, että jatkossa kunnat joutuvat yhä enenevässä määrin hankkimaan palveluita yksityisiltä yrityksiltä. Yritysten tiivis yhteistyö ja tavoitteena ollut yhteinen laatujärjestelmä nähtiin ehdottomana lisäarvona kuntien järjestämissä tarjouskilpailuissa.

Pirkanmaalaisten hoiva-alan yrittäjien verkostoyhteistyön tiivistäminen oli motivoitunutta, sen palveluiden laadun kehittämiseen liittyvät tavoitteet olivat yrityskohtaisesti selkeät ja yhteisen kehittämistyön ja verkostoitumisen tuottama lisäarvo nähtiin houkuttelevana.

Kehittämishankkeeseen oli kuitenkin kirjattu paljon erilaisia ja eritasoisia tavoitteita. Hankesuunnitelmasta välittyi vaikutelma, että niihin oli kirjattu ikään kuin jokaiselle yrityksille jotakin, muttei oltu rajattu, mihin yhteistyössä ainakin pitää pyrkiä. Monitavoitteisuus pirstaloi kehittämishankkeen toteuttamista. Hankkeen tuloksista raportoitiin hajautettujen tavoitteiden mukaisesti.

Kehittämisprosessi ei monitavoitteisuudesta johtuen järjestelmällisesti tukenut yhteisen laatujärjestelmän rakentamista, vaan prosessin painopiste oli yksittäisten

yrittäjien palveluiden laadun kehittäminen ja siihen liittyvien osatavoitteiden toteuttaminen.

Sosiaali- ja hoiva-alan yrittäjien laatiman hankesuunnitelman tavoitteissa korostettiin yhteisen laatujärjestelmän rakentamisen ja yhteisten kehittämiskohteiden tunnistamisen tärkeyttä. ITE- arviointimenetelmän käyttö verkoston kehittämisen työkaluna ja samassa aikataulussa etenevänä prosessina loi mahdollisuuden oppimiseen ja yhteismitalliseen palveluiden laadun kehittämiseen. Tämä tiivistä jo sinänsä verkoston yhteistyötä ja lisäsi ymmärrystä verkoston yritysten toiminnasta. Toimijat olivat ilmeisen sitoutuneita kehittämishankkeeseen ja kehittämisestä saatavaan hyötyyn.

Pirkanmaan hankkeessa verkoston kehittäminen ei ollut päätavoitteena. Sen sijaan verkoston toiminnan vahvistuminen nähtiin hankkeessa prosessin sivutuotteena.

Yhteistyön todellinen tiivistäminen ja yhteisen laatujärjestelmän luominen olisi edellyttänyt täsmällisempää tavoitemäärittelyä verkoston toiminnan kehittämisen osalta. Tämän lisäksi hankkeessa olisi pitänyt kiinnittää huomiota verkoston yhteistyön johtamiseen ja palveluketjujen muodostumiseen. Menetelmän soveltaminen on kiinnitettävä tiiviisti hankkeen tavoitemäärittelyyn.

Hankesuunnitelmassa esitetyt tavoitteet olivat hyvin kunnianhimoisia, koska ne sisälsivät ajatuksen yhteisen laatujärjestelmän luomisesta. Hankkeen käytännön toteutuksessa pitäydettiin alemmalla tavoitetasolla kuin suunnitelmaan oli kirjattu. Hankesuunnitelmat ja toteutus eriytyivät siis toistaan käytännön kehittämistyössä. Raportoinnissa esiteltiin käytännön toteutuksen yrityskohtaisia kehittämistuloksia, muttei kerrottu toteutuivatko suunnitelmien tavoitteet.

Hankkeessa verkostoitumiselle ja yhteisen laatujärjestelmän kehittämiselle asetetut tavoitteet jäivät osin saavuttamatta. Sen sijaan kehittämishankkeessa syntyi paljon yrityskohtaisia tuloksia, esimerkiksi laatukäsikirjoja, joista osa oli sähköisessä muodossa. Lisäksi saatettiin alulle sähköisten palveluiden tuottaminen. Myös ATK-osaaminen ja tietoisuus sähköisten palveluiden mahdollisuuksista lisääntyi.

ITE- arviointimenetelmä strukturoi sekä yrityskohtaista että verkoston yhteistä työskentelyä. Menetelmä antoi jäsenneyden raamin ja sisällön palveluiden ja yrityksen liiketoimintaprosessien laadun kehittämiseksi. Varsinainen verkoston rakentamisen työkalu ITE- arviointimenetelmä ei ole, vaan se vaatii verkostohankkeissa tuekseen prosessin johtamista ja muita verkoston rakentamista tukevia menetelmiä. Kehittämishankkeessa yritysten yhteiset tavoitteet on määriteltävä täsmällisesti. Erityistä huomiota on kiinnitettävä hankejohtamiseen tilanteessa, jossa hanke muodostuu useiden prosessien kokonaisuudesta.

Itä – Helsingin kuntoutusalan verkoston kehittäminen

Itä- Helsingin yrittäjät eivät hankkeen käynnistyessä tunteneet toisiaan, eikä yrityksillä ollut aiempaa keskinäistä yhteistyötä. Helsingin elinkeinotoimi (Itä- Helsingin yksikkö) toimi hankkeen käynnistysvaiheessa välittäjäorganisaationa ja yritysten kehittämistarpeiden tunnistajana.

Elinkeinotoimi käynnisti hankkeen, johon palkattiin konsulttiyritys koordinoimaan käytännön toteutusta. Kuntoutusalan yritysten tavoitteena oli luoda tehokas liiketoimintaverkosto ja samalla hyötyä toistensa osaamisesta. Lisäksi yritysten tavoitteena oli verkostoitua tiiviimmin julkisten organisaatioiden kuten terveysasemien kanssa.

Hankkeessa oli mukana julkisia organisaatioita, joista Helsingin elinkeinotoimi loi puitteet verkoston muodostumiselle ja Stadia ammattikorkeakoulu muun muassa järjesti yrityksille yhteistilaisuuksia. Lisäksi ohjausryhmässä toimi Itä- Helsingin terveysaseman edustaja. Toimijoiden tehtäviä ei kehittämishankkeessa kuvattu raportoinnissa tarkemmin.

Yritysverkoston muodostamisen lähtökohta oli vaativa, koska verkoston rakentaminen käynnistettiin ”tyhjältä pöydältä”. Helsingin kuntoutusalan yritysten tavoitteena oli luoda toimiva verkosto, jolle määriteltiin kehittämisprosessissa liiketoiminnan tavoitteet ja sisältö. Partner - Laatuverkosto oli tästä näkökulmasta tarkasteltuna luonteva valinta verkoston rakentamisen työkaluksi, koska se antaa välineet rakentaa verkoston toiminta tavoitteen määrittelystä alkaen jopa verkoston purkamiseen saakka. Prosessi antoi samalla aikaa yrittäjien yhteistyön ja luottamuksen syntymiselle.

Kehittämishankkeen keskeisin tavoite ja käytännön toteutuksen painopiste oli toimivan yritysverkoston luominen. Palveluprosessien tai muiden toimintojen yrityskohtaisesta kehittämisestä ei raportoinnissa ollut mainintoja. Hankkeen tavoite oli vaativa lähtökohta kehittämistyölle, jolla ei ollut aiempaa yhteistyötä.

Hankkeen käynnistyessä yritysverkoston yhteistyön tavoitteet jouduttiin määrittelemään uudestaan, koska hankkeeseen osallistuneilla yrityksillä oli keskenään hyvinkin erilaisia odotuksia hankkeen lopputuloksesta ja tavoitteista.

Partner - Laatuverkosto ohjasi verkoston muodostamista. Hankesuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden mukaan projektin tarkoituksena oli kehittää erityisesti yritysverkoston palveluketjuja ja toimintoja. Verkoston yritykset korostivat käynnistysvaiheessa ammatillisen koulutuksen tarvetta. Tavoitteiden tarkentamisen jälkeen yhdistäväksi asiaksi nousi markkinointiyhteistyö. Verkoston jäsenten oli aluksi vaikea löytää selkeää synergiaetua ja lisäarvoa verkoston rakentamisesta.

Kehittämishankkeeseen osallistui alkuvaiheessa 23 yritystä, jotka toimivat maantieteellisesti samalla alueella eli Itä- Helsingissä. Yritykset olivat pääasiassa mikroyrityksiä. Joukossa oli muutama pk- yritykseksi luokiteltava yritys. Hankkeeseen osallistuneet yritykset toimivat periaatteessa samalla toimialalla eli kuntoutusalalla. Kehittämisprosessiin ja tilaisuuksiin osallistui yrityksistä ainakin yksi henkilö. Yritysten panostuksen määrä ja sitoutumisen laatu herätti myös keskustelua hankkeen aikana. Lopputuloksena oli noin kymmenen yrityksen muodostama verkosto, jonka toimintarakenteeksi valittiin rekisteröitynyt yhdistys. Siten kehittämisprosessi toimi tavallaan evaluointiprosessina. Se valikoi esille yritykset, joilla oli valmius sitoutua verkoston yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin.

Kehittämishankkeen aikana perustettuun yhdistykseen eli Itä-Helsingin Hyvinvointiverkostoon liittyi kuntoutusalan yrittäjiä, apuvälineyrityksiä ja esimerkiksi työhyvinvointi palveluita tarjoavia yrityksiä. Hyvinvointiverkoston määrittelyn mukaan siinä toimivat yritykset ovat erikoistuneet ihmisten hyvinvointiin ja kuntoutukseen. Verkosto korosti mainonnassaan, että sen kautta löytyy monipuolista erikoisosaamista ja tuotteita.

Partner – Laatuverkosto-konsepti on menetelmänä tarkoitettu verkoston luomisvaiheen työkaluksi. Sitä voidaan hyödyntää myös jo muodostuneet verkoston tavoitteiden ja toiminnan uudelleen määrittelyssä. Menetelmän käyttö vaatii vahvaa prosessin johtamista, jossa verkoston toiminnan sisällön määrittely strukturoidusti tapahtuu.

Itä - Helsingin kuntoutusalan yrittäjät onnistuivat luomaan kehittämishankkeen kuluessa, noin puolentoista vuoden aikana, verkoston, joka panostaa yhteiseen markkinointiin muun muassa yhteisillä www-sivuilla. Hankkeen tavoitteet toteutuivat tältä osin.

Hankesuunnitelmassa esitetyt toiveet hankkeen lopputuloksesta olivat toiminnan sisällön osalta kunnianhimoisemmat kuin toteutuneet tulokset. Syntynyt hyvinvointiverkosto täydensi verkoston yritysten toimintaa ja toimi yhteisenä markkinointikanavana. Tavoitteena ollut yhteisten palveluketjujen kehittäminen ja tehokkaan liiketoimintaverkon muodostaminen oli ylimitoitettu tavoite hankkeessa, jossa yritykset vasta käynnistivät keskinäisen yhteistyön rakentamisen.

Yhteistyö julkishallinnon eli Itä- Helsingin terveysasemien kanssa ei käynnistynyt. Raportoinnissa ei esitetä syytä yhteistyön kariutumiseen. Hankeraportoinnin perusteella on kuitenkin pääteltävissä, että kehittämishankkeessa huomio keskittyi yritysten tavoitteiden liiketoiminnan määrittelyyn. Terveysasemien ja muiden julkisten organisaatioiden kytkeminen tiiviimmin syntyneeseen verkostoon olisi todennäköisesti vaatinut oman huomionsa, sillä Möllerin (2008, 101-102) mukaan julkisen puolen kanssa tehtävässä yhteistyössä on kiinnitettävä huomiota eri muuttujiin kuin yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Partner - Laatuverkosto on liiketoimintaverkon rakentamisen työkalu. Tällaisena työkaluna menetelmä myös toimi Itä- Helsingin kuntoutusalan yritysten yhteishankkeessa.

Itä- Helsingin yritysverkostossa toteutettiin verkoston rakentamisen kaikki työvaiheet. Käytännön toteutuksessa korostui verkoston rakenteen määrittely, jollaiseksi valittiin yhdistysmuoto. Palveluketjujen kehittämistä hankkeessa ei raportoinnin mukaan varsinaisesti tehty. Tavoitteet eivät siis tältä osin toteutuneet. Sen sijaan käytännön yhteistyössä kiinnitettiin huomiota yhteiseen markkinointiin.

Menetelmä antaa työkirjan muodossa hyvinkin yksityiskohtaiset työkalut yhteisen liiketoiminnan rakentamiseen. Menetelmä myös ohjaa prosessia vahvasti liiketoimintaverkon rakentamisen tavoitetta kohti.

Partner - Laatuverkostokonseptin avulla on mahdollista arvioida jokaisessa vaiheessa, onko verkostossa mahdollista jatkaa verkoston toiminnan kehittämistä yhteisen liiketoiminnan ja sen organisoinnin suuntaan. Yritykset asettavat ja arvioivat eri vaiheissa minimikriteerit tai minimihyödyt, jonka pohjalta yhteistyötä kannattaa jatkaa.

Yritysten sitoutuminen kehittämissprosessiin on oleellinen kysymys. Tavoitemäärittely voi kuitenkin helposti jäädä näköalattomaksi tai rajautua välittömästi saavutettaviksi eduiksi. Samoin kuin ITE- arviointimenetelmä myös Partner – Laatuverkostotyökalun käyttö on kiinnitettävä vahvasti kehittämishankkeen tavoitteisiin. Tämän jälkeen menetelmää sovelletaan tavoitteen mukaisella tavalla. Toisin sanoen; mikäli yritysverkoston tavoitteena on markkinointiyhteistyö, Laatuverkosto- menetelmän avulla keskitytään tämän rajatun toiminnan kehittämiseen.

5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Millaisia tavoitteita case -hankkeissa verkoston kehittämiselle on asetettu?

Tutkittavissa hankkeissa verkoston kehittämiselle oli hankesuunnitelmissa asetettu kunnianhimoisia tavoitteita, joiden perusideana oli verkoston yhteistyön tiivistäminen sekä yhteisen liiketoiminnan ja palveluiden laadun sekä palveluketjujen kehittäminen. Lisäksi tavoiteltiin yhteistyön tiivistämistä julkisten organisaatioiden kanssa. Molemmissa hankkeissa oli kyse monen yhtäaikaisen prosessin muodostamasta kehittämishankkeesta.

Hankesuunnitelmien kunnianhimoiset tavoitteet eivät toteutuneet, vaan huomio kehittämissprosesseissa kohdistui Pirkanmaalla verkoston yritysten palveluiden laadun kehittämiseen ja ATK- taitojen parantamiseen. Itä- Helsingin kuntoutusalan yritykset

loivat hankkeen aikana verkostorakenteen, jonka pääteemana oli yrityskohtaisten palveluiden yhteismarkkinointi. Tuloksia siis syntyi, vaikka ne eivät olleetkaan hankesuunnitelmassa alun perin esitettyjä tuloksia.

Hankesuunnitelmien tavoitteet ja käytännön toteutuksen tavoitteet eivät vastanneet toisiaan. Kehittämishankkeissa syntyi suunnitelman tavoitteiden rinnalle toinen tavoitetaso ja niinpä kehittämishankkeissa tehtiin eri asioita kuin hankesuunnitelmassa oli kerrottu.

Miten menetelmät tukivat tavoitteiden saavuttamista?

Kehittämishankkeissa käytetyt menetelmä on valittava siten, että niiden avulla on mahdollista tukea kehittämishankkeen tavoitteiden toteuttamista. Molemmissa kehittämishankkeissa menetelmät soveltuivat suunnitelmien tavoitteiden toteuttamiseen. Menetelmän käyttö on kuitenkin kiinnitettävä tiukasti hankkeen tavoitteisiin, jotta sen käytöstä saatava hyöty olisi todellinen. Menetelmää voi siis käyttää hyvin tai huonosti, mutta peruslähtökohta on, että menetelmää on sovellettava hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

Hankesuunnitelmien tavoiteasettelu oli tutkimuksen kohteena olevissa hankkeissa vaativa. Suunnitelmien tavoiteasettelu ei ohjannut yritysverkostojen yhteistä työskentelyä, vaan toteutuksessa sen rinnalle syntyi uusi konkreettinen, mutta asiakirjoissa näkymätön tavoitetaso. Tämä tavoiteisto muotoutui yhteisen työskentelyn kuluessa, ja se ohjasi kehittämisprosessia. Kehittämishankkeiden lopputulokset olivatkin enemmän näkymättömän tavoitetason mukaisia. On myös mahdollista, että kahden tavoitetason olemassa olo hämmensi ja aiheutti ristiriitoja kehittämissuunnitelman toteuttamisessa.

Tavoitetason määrittelyyn on kiinnitettävä huomiota, sillä se määrittää myös menetelmän soveltamistavan. Hankesuunnitelmaa ja menetelmien käyttöä on myös tarkennettava koko ajan työn kuluessa. Käytetyt menetelmät ohjasivat kiinnittämään huomiota oikeisiin muuttujiin eli palveluiden laadun kehittämiseen tai Itä- Helsingissä yhteisen verkoston luomiseen johtaviin tekijöihin. Menetelmiä ei kuitenkaan

sopeutettu hankesuunnitelmien tavoitteisiin, eikä menetelmien käyttöä tarkennettu, vaikka hankkeiden tavoitteet tarkentuivat ja muuttuivat toteuttamisen aikana.

Mihin muuttujiin menetelmien avulla case - hankkeissa on kiinnitetty huomiota?

Pirkanmaalaisten sosiaali- ja terveystaluyritysten huomio kiinnittyi palveluiden laadun kehittämisessä tarvittaviin muuttujiin. Tutkimuksen tietoperustassa on todettu, palveluiden laadun kehittäminen yrityksessä edellyttää yrityksen toiminnan kokonaisvaltaista tarkastelua. Palveluiden laadun kehittäminen toteutui yrityskohtaisesti, joten huomiota ei kiinnitetty yhteisen laatu järjestelmän muuttujiin. Verkoston kehittäminen oli hankkeen toteuttamisessa mukana implisiittisesti. Eli käytännössä ajateltiin, että yhteinen palveluiden kehittämistyö vahvistaa jo sinänsä yhteistyötä.

Itä- Helsingin hoiva-alan yrittäjien kehittämishankkeessa huomio kiinnittyi verkoston luomisvaiheeseen tehtävämäärittelyihin, verkoston luonteen, hyödyn ja liiketoimintaidean määrittelyyn. Lisäksi tehtiin osaamiskartoituksia, koska osaamisen yhdistäminen oli yksi hankkeen konkreettisista tavoitteista. Lopputuloksena määriteltiin sitoutuneiden yritysten verkostorakenne. Prosessiajattelun näkökulmasta hankkeessa oli kyse lähinnä toimintojen välisestä taktisesta yhteistoiminnasta, jossa lisäarvo syntyi nykyisen toiminnan pohjalta markkinointiyhteistyöstä. Palveluketjujen määrittelyyn saakka hankkeessa ei edetty.

Mitkä muuttujat ovat verkoston kehittämisen kannalta kriittisiä tekijöitä?

Verkoston kehittämisen kannalta kriittisin tekijä on opinnäytetyössä tutkitun aineiston perusteella yhteisen kehittämishankkeen suunnittelu ja sen johtaminen. Verkoston muodostumisen kannalta oleellista on määrittellä hyvin konkreettisesti yhteistoiminnan tavoitteet ja siihen liittyen verkostosta saatava hyöty eli lisäarvo. Verkoston arvoketjujen määrittely on tärkeää sillä, ne kuvaavat organisaatorajojen yli menevää yhteistyötä parhaiten (Laamanen & Tinnilä 2009, 32).

Tutkituissa hankkeissa hankesuunnitelmien ja käytännön toteutuksen tavoiteasettelu eivät kohdanneet. Hankesuunnitelmat muodostivat hankkeiden rahoittajille kerrotun tarinan siitä, mitä yritykset teoreettisesti voisivat verkostoitumishankkeissa tavoitella. Käytännön toteutus eteni kehittämishankkeissa omia uomiaan ja tuotti niitä tuloksia, joita verkoston jäsenyritykset tarvitsivat juuri sillä hetkellä. Verkoston rakentaminen tai laatujärjestelmien kehittäminen edellyttää kuitenkin pitkän aikavälin tavoiteasettelua ja järjestelmällistä vaiheittain etenevää toteutusta, jotta tavoitteet saavutetaan. Oletusarvona case -hankkeissa oli, että tutkittujen kehittämishankkeiden yhteiset tulokset olivat prosessin tuottamia onnellisia sattumia, joita syntyi onnistuneiden tapahtumien ja positiivisten reaktioiden myötä. Prosessi synnytti myös luottamuspääomaa ja oivalluksia yhteisistä hyödyistä.

Kehittämishankkeen suunnittelussa on huomioitava, että verkoston kehittäminen on projekti, jossa on kyse monen yhtäaikaisen kehittämisprosessin muodostamasta kokonaisuudesta, jota on johdettava tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on ehkä opinnäytetyön keskeisin havainto.

Kehittämishankkeessa tavoitteen määrittely ja suunnitelma projektin johtamisesta tehdään hankesuunnitelmassa, jonka työstämiseen on kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota. Hankesuunnitelman tulee myös kuvata todellisuutta eli mitä hankkeessa aiotaan käytännössä toteuttaa.

Lisäksi verkostoitumishankkeissa yhdistyvät verkostojen yhteistyön rakentaminen ja liiketoiminnan kehittäminen. Liiketoiminnan kehittämiseen on sisällytettävä arvoketjuajattelu, jolla kuvataan yhteistyötä organisaation yli organisaatorajojen menevissä prosesseissa. Hankesuunnitelman toteuttamiskelpoisuus tulisi arvioida sekä verkostojen ja liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta että projektinjohtamisen näkökulmasta.

Tutkituissa hankkeissa verkoston yhteistoiminnasta saatavaa hyötyä määriteltiin suhteessa julkishallintoon. Julkishallinto nähtiin hankkeissa pikemminkin potentiaalisena asiakkaana kuin verkostokumppanina. Määrittelyt sisälsivät havaintoja siitä, että ”yhteisen laatujärjestelmän avulla voidaan pärjätä paremmin kuntien järjestämässä tarjouskilpailuissa”. Tai että ”julkishallinnon organisaatiot voivat

hyödyntää ja välittää tietoa Itä-Helsingin kuntoutusalan palveluista”. Yksittäinen ihminen palveluiden käyttäjänä tai asiakkaana ei kehittämishankkeiden tulosraportoinnissa noussut esille.

Käytännössä useista prosesseista muodostavan kokonaisuuden johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Molemmissa hankkeissa kehittämisprosessia johti neutraali ulkopuolinen taho. Tämä näytti tuovan varovaisuutta sekä prosessin johtamiseen että toiminnan sisällön ja tavoitteiden määrittelyyn. Kehittämissankkeen toteuttaminen edellyttää vahvaa tavoitteisiin tukeutuvaa johtamista, jolle tulisi kehittämishankkeessa antaa tilaa ja valtuutus.

Opinnäytetyössä tutkitut menetelmät antoivat niissä toimiville yrityksille hyvän perustan käsitellä palveluiden laadun kehittämiseen ja verkoston luomiseen liittyviä teemoja. Työn tuloksena yritysten ja yrittäjien verkosto-osaaminen myös vahvistui. Menetelmät toimivat myös yhteistyön syventämisen työkaluna yritysverkoston toiminnan kehittämisessä, joka eteni hankkeissa pienin askelin. Yritysten ja julkisten organisaatioiden yhteistyön tiivistäminen edellyttää, että siihen liittyvät tavoitteet huomioidaan kehittämishankkeessa erikseen.

Verkoston muodostuminen vaatii aikaa. Myös laadun kehittäminen ja yhteisen laatujärjestelmän kehittäminen vaatii kypsymistä. Nämä seikat edellyttävät tarkkaa huomiokykyä myös hankkeiden rahoittajilta. Verkostoitumiseen ja laadun kehittämiseen liittyvien hankesuunnitelmien tavoitteita ja toteutusta on arvioitava realistisesti olemassa olevaa kokemusta ja tietoperustaa vasten. Opinnäytetyössä tutkitut verkoston kehittämisprosessit voidaankin nähdä osahankkeina ja pieninä askelina pitkällä polulla, jossa yritysten yhteistyö ja työnjako vähitellen syvenee ja tiivistyy.

Lähteet:

Alasuutari, P, (1998). Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Vastapaino Tampere. Jyväskylä.

Anttila, J-P, Heiska K, Julkunen P, Koivisto T, Kulmala H, Lappalainen I, Lehtinen H, Mikkola M,

Paranko, J. (2002). Vahvuutta Verkostosta. Helsinki.

Bitici, S, Martinez V, Albores,P ja Parung, J, (2004). Creating and managing value in collaborative networks. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 34 No. ¾, Centre for Strategic Manufacturing, DMEM, University of Strathclyde, Clagow. UK.

Fisher, D, M (2004). The Business Maturity Model Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. BPtrends: BearingPoint Inc.

Günter, J, (2006). Yrityksen verkostoitumiskyky. Verkostoitumisen hyöty- ja haittatasapainon arviointi. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. Diplomityö. Tuotantotalouden osasto.

Haahtela, T ja Malinen P, (2008). Verkostoalustat julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä. Teoksessa Valkokari, T, Hyötyläinen, R, Kulmala H, I, Malinen, P, Möller, K, ja Vesalainen J, (toim) (2008) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. VTT. Helsinki.

Hakanen, M, (2004). Yrityksen verkostostrategia –Miten onnistua verkostoissa. Modulcon Oy.

Harisalo, R, ja Miettinen, E (2010). Luottamus. Pääomien pääoma. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Castells, M (1996). The Rice of Network Society. Blackwell, Cambridge.

Holma, T, (2003). ITE 2-opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

ITE3 : 2010. Opas ITE -itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Koivisto, T, (2004) Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Helsinki.

Koivisto, T, & Ahmaniemi, R, (2001). Verkostoperustainen yrityskäytäntöjen kehittäminen. Helsinki.

Koivisto, T, Kuitunen, K, Räsänen, K, ja Vesalainen, J, (2000). Verkostot oppimisfoorumeina. Laaturyhmän loppuraportti verkostoprojekteista 1997-99. Helsinki.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as a source of learning and development. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Lähteenä <http://www.edu.oulu.fi/okl/lo/kt2/whupsy.htm>

Laamanen, K, ja Tinnilä M, (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009.

Laatu verkostotaloudessa -teknologiaohjelma 1998–2001. (Maija Uusisuo (toim.)). Teknologia-ohjelmaraportti 14/2001. Loppuraportti. Tekes. Helsinki.

Lehto, T, ja Valkokari, K, (2003). Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämisprojektin vaiheet. Kehittämisprojektin organisointi. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Helsinki.

Mäki, K, (2007), Yhteistyön rooli uuden liiketoiminnan käynnistämisessä. Yhteistyön luonne ja yhteistyösuhteiden lähteet suomalaisissa teknologiahautomoyrityksissä. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-10:2007. Tampere.

Möller, K, (2007). Verkostoitumisen hyödyt ja haasteet. HSE- liiketoimintaverkostot ohjelma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Esitys HämePro -verkoston kokoontumisessa 23.1.2008. Riihimäki.

Möller, K, Rajala, A, ja Svahn, S, (2004). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuus ry. Teknologiainfo Teknova Oy. Tampere.

Niemelä, S, (2002). Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Edita. Prima Oy. Helsinki.

Ollus, M, Ranta, J, ja Ylä - Anttila, P, toim. (1998). Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 202. Taloustieto. Vantaa.

Partner -laatuverkosto (2007). Yritysverkoston pelinsäännöt. Kuinka rakennetaan, ylläpidetään ja puretaan yritysten yhteistyöverkosto. Työkirja. PKT -säätiö, Consulting Union Ltd Oy ja Kuopion Konsulttiverkko.

Paija, L, (1998). Yritysverkostot: Miksi, miten – ja miksi ei? Teoksessa Ollus, M, Ranta, J, ja Ylä - Anttila, P, toim. (1998). Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 202. Taloustieto. Vantaa.

Pikka, V, ja Kess P, (2005) Liiketoimintaa tukeva verkosto. ICT-toimiala Oulussa. Helsinki.

Porter, M (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York. The Maximilian Press.Ltd.

Raatikainen, I, ja Muurinen, H, (1994). Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintatieteissä. Kilpailukeskeisyydestä yhteistyön korostamiseen. Teoksessa Raatikainen, I, ja Ahopelto, J, (toim), verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio.

Rissanen, P, Pitkänen, S, ja Arnkil R, (2002). Oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Työelämän kehittämisohjelman projektien pysyvien vaikutusten arviointi. Helsinki.

Ruuska, K, (2007). Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tallentum.

Savonen, M-L, (2008). Laadun kehittäminen ja prosessien johtaminen. Liiketoimintaosaaminen ja yrittäjyyskoulutusohjelma YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.

Simons, M, ja Salkari, I, (toim) (2006). Uuden liiketoiminnan verkosto. Oppimisprosessin ohjaus toistuvassa projektiluonteisessa liiketoiminnassa. Helsinki.

Suominen, K, (2004). Verkostomaisen kehittämissyhteistyön jäljillä. Eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon. Helsinki.

Suominen, K, Aaltonen, P, Ikävalko H, Hämäläinen V ja Mantere S, (2007). Voimaa verkostosta!. Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Helsinki.

Toiviainen, H, (2006) Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. Teknologiaateollisuuden julkaisuja 1/2006. Teknologiainfo Teknova Oy. Tampere.

Toiviainen, H, Toikka, K., Hasu, M. & Engeström, Y. (2004). Kumppanuus toimintana. Helsinki.

Toiviainen, H, (toim.)(2002). Yhdessä Enemmän. Viiden pkt-yrityksen verkostosta Meconet Oy:ksi. Helsinki.

Tolvanen, R, ja Holma T, (2008) ITE -käyttäjäkysely 15.4.- 22.05.2008. Yhteenveto. Suomen Kuntaliitto.

Tuomivaara, T, (2005). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylän yliopisto.

Töyrylä, P, (2001, 46-48).Teoksessa Laatu verkostotaloudessa -teknologiaohjelma 1998–2001. (Maija Uusisuo (toim.). Teknologia-ohjelmaraportti 14/2001. Loppuraportti. Tekes. Helsinki.

Vaittinen, M-L. & Ripatti, M. 2004: Itähelsinkiläisten kuntoutusalan yritysten kartoitus. Itä-Helsingin yrityspiste. Helsingin kaupunki, Talous- ja suunnittelukeskus, elinkeinopalvelu. Helsinki.

Vesalainen, J. & Kempas, M. (2002) Kehittämisen tavoitteet, odotukset ja koetut tulokset. Tutkimus Työelämän kehittämisohjelman verkostohankkeisiin osallistuneiden odotuksista ja koetuista tuloksista suhteessa ohjelman tavoitteisiin. Helsinki.

Virkkunen, J. (toim.) (2002). Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Helsinki.

Elektroniset lähteet:

Fisher, D, M (2004). The Business Maturity Model Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. BPTrends. BearingPoint Inc. [Http.www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)

Töyrylä, P, (2009) Hyöty – mitä ja kenelle.

<http://www.consunion.fi/artikkeli4hyodyt.pdf/>

Moisio, J (2011) Artikkelit: Laatu järjestelmän rakentajan eväitä.

<http://www.ims.fi/sites/default/files/21103>.

Moisio, J (2011) Artikkelit: Laadunhallinnan perustietoutta ja kokonaisvaltaista laatuajattelua. <http://www.ims.fi/sites/default/files/21103>.

<http://www.edu.oulu.fi/okl/lo/kt2/whupsy.htm>

<http://www.lpt.fi/tykes/>

Terveys- ja sosiaalialan yrittäjät ry: <http://www.tesory.com>

Liite 1

Kokemuksia ITE - itsearviointi ja laadun hallintamenetelmästä

Millaiset yritykset/organisaatiot ovat ko. menetelmää/työkalua käyttäneet?

Menetelmää on käytetty aiemmin erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työyhteisöissä kuten sairaaloissa, terveyskeskuksissa, päiväkodeissa ja perusturvan toimialalla. Parin viime vuoden aikana ITE -arviointimenetelmää ovat käyttäneet myös sosiaalipalveluita tuottavat yritykset ja esi-merkiksi hoivapalveluita yksin tuottavat ammatinharjoittajat. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana oli yhdentoista pirkanmaalaisten sosiaalipalveluyrityksen toteuttama laatuhanke.

Menetelmää on sovellettu laajasti koko maassa. Suomen Kuntaliiton vuoden 2008 alkupuolella toteuttama ITE -käyttäjäkysely lähetettiin 456 osoitteeseen. Vastauksia saatiin 162, joista julkista sektoria edusti noin 67 %, yrityksiä 16 %, yrittäjiä 12 ja järjestöjä 13 %.

Mitkä ovat olleet menetelmää/työkalua käyttävien hankkeiden pääkehityskohteet?

ITE -menetelmän tausta-ajatuksena on auttaa työyhteisöjä järjestelmällisempään ja suunnitelmallisempaan laadunhallintaan.

Suomen Kuntaliiton tekemän kyselyn mukaan vastaajista 37 % käytti ITE- arviointia vakiintuneena menetelmänä. Menetelmää käytettiin erityisesti työyhteisön ja palveluiden kehittämisessä (88 %)

Millainen menetelmä/ työkalu on luonteeltaan?

Menetelmä tukee itsearvioinnin systemaattista toteuttamista, se on osallistava ja arvioiva.

Missä kehittämisprosessin vaiheessa menetelmää/työkalua on käytetty?

Menetelmää käytetään erityisesti laatutyön käynnistämisessä. Sitä on käytetty työyhteisöissä laatu-tilanteen kartoittamiseen, yhteisen kielen ja ymmärryksen luomiseen laatuasioissa ja johdon työvälineenä laadun kehittämisessä.

Mitä muita menetelmiä/työkaluja on käytetty tämän menetelmän kanssa aihepiirin projekteissa?

Tarkoituksena on, että ITE -menetelmä valmentaa työyhteisöjä isompien järjestelmien käyttöönottoon. Tätä tarkoitusta silmälläpitäen menetelmää on edelleen parannettu vuosina 1998–2002 ja varmistettu yhteensopivuus erityisesti uudistuneen ISO 9001 – standardin sekä Euroopan laatu-palkintomallin (EFQM) kanssa.

Miten toimiva menetelmä/työkalu on ollut aihepiirin projekteissa? Mikä muu menetelmä tai työkalu olisi voinut tulla kyseeseen?

Menetelmä sopii hyvin pienille ja aloitteleville sosiaali- – ja terveysalan palveluyrityksille, vaikka sitä on aiemmin käytetty lähinnä julkishallinnon organisaatioissa. Menetelmä on yksinkertainen ja tukee hyvin järjestelmällisen itsearvioinnin toteuttamisesta. ITE -menetelmä tarjoaa ohjeet ja jäsenyys-rungon itsearvioinnin kaikkiin vaiheisiin. Lomakkeisto ohjaa myös yhteenvedon toteuttamisessa ja arvioinnin kehittämisen jatkosuunnittelussa.

Suomen Yrittäjien työstämä laadun portaat –menetelmää voidaan käyttää ITE -arviointimenetelmän tapaan.

Mitä on otettava huomioon menetelmän/työkalun käytössä? Onnistumisen edellytykset?

Yhteinen koordinointi ja yhteistyö yritysten kesken parantaa onnistumisen edellytyksiä, koska PK -yrityksillä ei palvelun tuottamisen lisäksi ole välttämättä aikaa paneutua systemaattisesti toteutettuun prosessiin. Vaikka laatutyön tavoitteet ovat yrityskohtaisia, yritysten ”vertaistuki” ja mahdollisuus kokemusten vaihtoon yhteisessä hankkeessa antaa onnistumisen kokemuksia. Yrityksissä työyhteisön sitoutuminen on edellytys ITE -arvioinnin onnistumiselle.

Pirkanmaan sosiaali- ja terveysalan yritysten verkoston työskentelyä ohjasi Terveys- ja Sosiaalialan Yrittäjät TESO ry. IT -asiantuntemuksen yhdistäminen työskentelyyn luo uusia edellytyksiä laatujohtamisen kehittämiseen.

Johdonmukaisuus ITE -arvioinnin toteuttamisessa takaa laadun myös laatutyön rakentamisessa.

Miten ko. menetelmää käyttäneet hankkeet kuvaavat onnistumistaan kehittämisessä? Miten onnistumista on mitattu? Mikä muuttui?

Yrityksen laatutyössä onnistuminen näkyy järjestelmällisenä laatutyönä ja valmiutena jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, joka käynnistyy itsearvioinnissa havaittujen puutteiden parantamisella. Yritykset, jotka ovat olleet mukana hankkeissa kehittävät jatkuvasti toimintansa laatua ja vuorovaikutusta tilaajien eli kuntien kanssa. Lisäksi yrityksillä on valmius edetä pidemmälle laatutyössä ja ottaa käyttöön esim. ISO 9000 standardi. Kehittämishankkeissa saavutetut tulokset eivät useinkaan ole seurausta yhdestä hankkeesta, vaan onnistumiset ovat usean eri hankkeen muodostaman prosessin lopputuloksia.

KOKEMUKSIA PARTNER - LAATUVERKOSTOKONSEPTISTA

Millaiset yritykset/organisaatiot ovat ko. menetelmää/työkalua käyttäneet?

Menetelmä sopii käytettäväksi eri toimialoilla. Partner -laatuverkostomenetelmää ovat käyttäneet erityisesti PK -yritykset ja mikroyritykset. Joukossa on esimerkiksi metalli- ja hyvinvointialan yrityksiä sekä liikkeenjohdon konsultointiyrityksiä.

Mitkä ovat olleet menetelmää käyttävien hankkeiden pääkehityskohteet?

Menetelmää hyödyntäneissä hankkeissa pääkehityskohteena on ollut yritysverkostojen luominen ja verkostoyritysten liiketoiminnan kehittäminen.

Millainen menetelmä on luonteeltaan?

Menetelmä on osallistava prosessityökalu, jossa keskeistä on yritysten vaiheittain etenevä yhteinen vuoropuhelu, jossa sovitaan yritysverkoston yhteisistä pelinsäännöistä ja rakennetaan toiminnan sisältöä. Vuoropuhelu rakentaa luottamusta, joka on onnistuneen yritysverkoston toiminnan keskeisin edellytys.

Menetelmä antaa työstämisohjeet verkostoitumisen kaikkiin vaiheisiin; verkoston luomiseen ja ylläpitoon sekä purkamiseen. Vaiheita voidaan työstää myös erikseen.

Mitä muita menetelmiä on käytetty tämän menetelmän kanssa aihepiirin projekteissa?

Partner -laatuverkoston luomis- ja rakentamisvaiheessa voidaan käyttää erilaisia ryhmätyökaluja ja -menetelmiä kuten esimerkiksi SWOT- menetelmää ja erilaisia prosessien mallintamismenetelmiä.

Mitä on otettava huomioon menetelmän/työkalun käytössä? Onnistumisen edellytykset?

Yritysten verkostoituminen on prosessi, jonka perustana on yritysten välille rakentuva luottamus. Partner -laatuverkostokonsepti jäsentää prosessin etenemistä ja ohjeistaa työkirjan avulla kiinnittämään huomiota ”oikeaan aikaan, oikeisiin kysymyksiin.” Toiminnan sisällön rakentavat verkostoa muodostavat yritykset.

Koska PK -yritysten resurssit ovat pienet, ei ylimääräisiä resursseja aikaa vaativaan prosessin koordinointiin useinkaan ole. Menetelmän tuloksellinen käyttö vaatii ulkopuolisia resursseja ja vetäjän, joka koordinoi työkalun käyttöä ja prosessia. Vetäjän rooli on vaativa, sillä se vaatii sekä liikkeenjohdon asiantuntemusta että verkoston rakentamisen ja yhteistyön koordinoitaitoja. Lisäksi prosessiin on mahdollista ja toivottavaakin yhdistää liikkeenjohdon erityisasiantuntemusta.

Miten ko. menetelmää käyttäneet hankkeet kuvaavat onnistumistaan kehittämisessä?

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu erityisesti Itä- Helsingin hyvinvointiverkoston kokemuksia menetelmän käytöstä. Kokemukset syntyivät, kun noin 10 hyvinvointialan yritystä osallistui kehittämisprojektiin (2005–2006), jossa Partner -laatuverkostomenetelmää käytettiin verkoston rakentamisen työkaluna. Helsingin elinkeinopalvelu käynnisti hankkeen ja sen toteuttajana toimi Consulting Union Ltd Oy.

Partner -laatuverkosto jäseni ja rytmitti yritysten työskentelyä verkoston rakentamisvaiheessa. Työskentelyn tuloksena syntyi Itä- Helsingin hyvinvointiverkosto, joka on tällä hetkellä seitsemän hyvinvointialan yrityksen muodostama yritysverkosto. Verkostossa toimivat yritykset toimivat tällä hetkellä sekä itsenäisesti että yhteisessä verkostoyrityksessä, jossa niillä on yhteiset www-sivut, yhteinen markkinointi sekä talous- ja asiakkuushallinta.

Itä- Helsingin hyvinvointiyritysten verkoston rakentaminen onnistui ja yritysverkoston toimintaa kehitetään edelleen. Hankkeen tavoitteena oli, että yritysverkosto voisi toimia verkostona myös alueen terveysasemien, sairaaloiden sekä oppilaitosten kanssa. Tämän tavoitteen saavuttaminen ei onnistunut, koska ko. tahoilla ei ollut valmiutta eikä kiinnostusta verkostoyhteistyöhön.