



# Verkoston jäsenten motiivit kuulua verkostoon - kyselylomakkeen kehittäminen kuntoutusalan verkostolle

Suvi Weckström

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Verkoston jäsenten motiivit kuulua verkostoon -  
kyselylomakkeen kehittäminen kuntoutusalan verkostolle**

Suvi Weckström  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2022

Suvi Weckström

**Verkoston jäsenten motiivit kuulua verkostoon - kyselylomakkeen kehittäminen kuntoutusalan verkostolle**

Vuosi

2022

Sivumäärä

49

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä verkoston jäsenillä kuulua verkostoon sekä kehittää kyselylomake toimeksiantajalle Fysi Partnersille, joka voi kerätä palautetta verkostoon kuuluvilta fysioterapiayrittäjiltä. Tavoitteena oli, että tulevaisuudessa toimeksiantaja voi hyödyntää kyselyllä kerättyä palautetta verkoston toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lopputuloksena tuotettiin kyselylomake toimeksiantajalle, Fysi Partnersille. Työ jaettiin kolmeen vaiheeseen: tietoperustaan, tutkimusvaiheen kirjallisuuskatsaukseen sekä kehittämisvaiheeseen, jossa toteutettiin yhteistyöpaja toimeksiantajan kanssa ja luotiin kyselylomake.

Työn tietoperustassa käsitellään työn keskeisiä käsitteitä: verkosto, verkostojen johtaminen ja verkoston ydintekijät, koska ensiksi täytyi ymmärtää verkostotyön toimintaa, jotta tutkimusvaiheessa voitiin lähteä selvittämään verkostoon kuulumisen motivaatiotekijöitä.

Tutkimusvaiheessa tehtiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa haettiin järjestelmällisesti EBSCOhost-tietokannan kautta aikaisemmasta kirjallisuudesta verkostoon kuulumisen motiiveja toimialasta riippumatta. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt englanninkieliset artikkelit analysoitiin sisällönanalyysin keinoin ja lopputuloksena motivaatiotekijät voitiin jakaa kolmeen pääluokkaan: sitoutuminen yhdessä tekemiseen, luottamus ja tunteminen. Näillä tekijöillä todettiin olevan keskeinen rooli verkoston suorituskyvyn kannalta. Katsauksen lopputuloksena tunnistetut motivaatiotekijät muodostivat teoreettisen viitekehyksen kyselylomakkeen kysymyksille.

Kehittämisvaiheessa kehitetty kyselylomake muodostettiin kirjallisuuskatsauksen tulosten sekä toimeksiantajan kanssa tehdyn työpajan pohjalta. Lopullisen kyselylomakkeen kysymykset koostuivat motivaatiotekijöiden kartoittamisen lisäksi myös kysymyksistä, joilla pyrittiin ymmärtämään paremmin verkoston jäseniä, heidän tulevaisuudennäkymiänsä ja markkinaa. Kysely myös tarjoaa verkoston jäsenille kanavan tulla kuulluksi, jonka koettiin olevan erittäin tärkeää nykyisessä epävarmassa ja haastavassa maailmantilanteessa. Tuotetun kyselyn koettiin vastaavan toimeksiantajan tarpeita ja kattamaan liiketoiminnan kannalta merkittävät kysymykset.

Tämän opinnäytetyön aikana kyselyä ei toteutettu, mutta se luovutettiin toimeksiantajalle ja tullaan toteuttamaan vuoden 2023 alkupuolella. Kysely tulisi vielä testata perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä ennen lopullista käyttöönottoa.

Suvi Weckström

**Key Motivational Factors of Network Members to Belong to a Network - Developing a Survey for Rehabilitation Network**

Year	2022	Pages	49
------	------	-------	----

---

The purpose of this study was to find out what are the key motivational factors of network members to belong to a network. As an outcome, this study developed a survey that the client, Fysi Partners, can then use to gather feedback from its member physiotherapy clinics. The goal of the survey was to generate knowledge about network members that the network management can utilize when developing and leading the network. The study was conducted in three phases: 1) building the theoretical background for the study, 2) conducting a literature review in research phase, and 3) creating the survey based on the literature review results and needs of the client in the development phase. In the development phase, a workshop was held to capture the needs of the business.

The key concepts, network, network leadership and core of the network, are described in the theoretical background. It is crucial to know these concepts to understand how business networks work. These concepts formed a basis for the literature review that focused on understanding the key motivational factors to belong to a network.

A descriptive literature review was conducted in the research phase. In the literature review, previous research was systematically searched through the EBSCOHost database. The goal of the review was to understand the motivational factors of network members to belong to a network regardless of the industry. The English articles that were included in the final review were analyzed by using content analysis techniques. As a result of the literature review, this paper argues that commitment to a network, trust and sensing are the key factors for a network to be successful. This result formed a theoretical framework for the survey.

In the development phase, a survey was created based on the literature review results and a workshop that was held with the client. The final survey did not only consist of understanding the motivational factors but also included other kind of questions from questions that aim to increase network management's understanding of network members and their future outlook as well as gaining insights from the market. In addition to providing valuable information for the network management, the survey also offers an opportunity for the network members to raise their voice and be heard. This was considered important in the current uncertain and challenging market conditions. The final survey was considered to respond to the business needs of the client and to cover the most critical aspects of the network.

The result of this paper was a survey form that the client can use. The actual survey was not conducted as a part of this thesis. The survey form was handed to the client and will be conducted in practice during early 2023. It is recommended to test the survey form with a pilot group before launching it to a wider audience.

Keywords: network, network leadership, physiotherapy, rehabilitation, survey

## Sisälllys

1	Johdanto .....	6
2	Keskeiset käsitteet ja toimeksiantajan esittely .....	7
2.1	Verkosto.....	7
2.2	Verkostojen johtaminen .....	9
2.3	Verkostotyön ydintekijät .....	11
2.4	Fysi Partners.....	12
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymys.....	13
4	Opinnäytetyön toteutus.....	13
5	Kirjallisuuskatsaus .....	14
5.1	Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	16
5.2	Kirjallisuuskatsauksen tulokset .....	18
5.2.1	Yhdessä tekemiseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	20
5.2.2	Verkoston luottamukseen vaikuttavat tekijät.....	21
5.2.3	Verkoston tuntemiseen vaikuttavat tekijät.....	22
6	Yhteistyöpaja fasilitoinnin keinoin .....	23
6.1	Yhteistyöpajan toteutus .....	23
6.2	Yhteistyöpajan tulokset.....	24
7	Kyselylomake tiedonkeruuvälineenä .....	25
7.1	Kyselylomakkeen laatiminen .....	26
7.2	Kysymysmuotoilu .....	29
7.3	Asteikot .....	30
8	Kyselylomake Fysi Partnersille .....	31
8.1	Kyselylomakkeen muoto .....	31
8.2	Kysymysten sisältö.....	33
9	Pohdinta .....	35
9.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	35
9.2	Kehittämissuositukset .....	37
9.3	Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja eettisyys.....	37
	Lähteet .....	40
	Kuviot.....	43
	Taulukot.....	43
	Liitteet .....	44

## 1 Johdanto

Globalisaation, teknologian ja digitaalisen liiketoiminnan kasvun myötä verkostoituminen ja verkostomainen toiminta on tullut osaksi nyky-yhteiskuntaamme. Tätä myötä myös verkostoperiaatteella toimivia yrityksiä on muodostunut entistä enemmän ja verkostoyritykset ovatkin tämän päivän ilmiö. Ne ovat vakiintuneet normaalin liiketoiminnan muodoksi ja modernien yritysten rakenteeksi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 97; Keast & Mandell 2013, 1; Hyötyläinen ym. 2009, 11; Ollus, Ylä-Anttila, & Ranta 1998, 2.)

Verkostojen syntyteoriaa sekä verkostoja on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja niiden historia ulottuu pitkälle. Tästä huolimatta edelleen verkostoihin ja niiden toimintaan liittyy vielä paljon kysymyksiä, joihin ei ole vastauksia. Verkostotutkimuksen kannalta onkin kiinnostavaa selvittää, minkälaisia suhteita keskenään verkostoituneiden, toinen toistensa resurssista riippuvaisten toimijoiden välille rakentuu ja miten näiden suhteiden toimivuutta ja rakennetta voidaan kehittää siten, että verkosto toimisi paremmin. Myös verkoston sidosryhmien tyytyväisyys ja osallistaminen on verkoston toimivuuden ja jatkuvuuden kannalta elintärkeä aihe. (Järvensivu 2019, 21-24; Ojasalo ym. 2014, 97; Provan & Lemaire 2012, 638.)

Lähtökohtaisesti verkostoon kuulumisen liittyy vahvasti vapaaehtoisuuteen, ja siksi verkoston jäsenten motivaatioita kuulua verkostoon on tärkeä tutkia (Järvensivu 2019, 13-14). Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä verkoston jäsenillä kuulua verkostoon sekä kehittää kyselylomake toimeksiantajalle, jotta Fysi Partners voi kerätä palautetta verkostoon kuuluvilta fysioterapiayrittäjiltä. Tavoitteena oli, että tulevaisuudessa toimeksiantaja voi hyödyntää kyselyllä kerättyä palautetta verkoston toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä ja teemoina ovat verkosto, verkostojen johtaminen ja verkoston ydintekijät. Näitä avataan tarkemmin työn tietoperustassa. Nämä ovat työn keskeisinä käsitteinä, koska ensin täytyi ymmärtää verkostotyön toimintaa, jotta tutkimusvaiheessa voitiin lähteä selvittämään verkostoon kuulumisen motivaatiotekijöitä. Tässä työssä motivaatiolla tarkoitetaan verkoston jäsenten odotuksia tai odotettuja hyötyä verkostoa kohtaan.

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lopputuloksena tuotettiin kyselylomake toimeksiantajalle, Fysi Partnersille. Työn tutkimusvaiheessa tehtiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa tutkittiin verkostoon kuulumisen motiiveja toimialasta riippumatta. Löydetyt tekijät muodostivat teoreettisen viitekehyksen kyselylomakkeen kysymyksille. Työn kehittämisvaiheessa kehitettiin kyselylomake toimeksiantajalle. Lopullinen kyselylomake

muodostui kirjallisuuskatsauksen tulosten sekä toimeksiantajan kanssa tehdyn työpajan pohjalta.

## 2 Keskeiset käsitteet ja toimeksiantajan esittely

### 2.1 Verkosto

Vaikka verkostoja on ollut kautta aikojen ja verkostojen ilmiön juuret ovat kaukana historiassa, vasta 2000-luvulta alkaen verkostojen systemaattinen tutkiminen ja jäsentäminen ovat nousseet esiin (Mandell 2014, 3; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 10-15.). Provan ja Lemaire (2012, 638) mukaan verkostojen toiminnasta ymmärretään paljon, mutta tästä huolimatta verkostoihin ja niiden toimintaan liittyy vielä avoimia kysymyksiä. Verkostolle ei ole olemassa mitään yleispätevää määritelmää. Käsitteistö ja terminologia ovat osittain vakiintumattomia ja eri yhteistyömuodoista puhutaankin usein kirjavin termein. (Mandell 2014, 3; Keast & Mandell 2013; Hakanen ym. 2007, 10-15.) Myös verkostoitumisen johtamismalleja tunnetaan suhteellisen niukasti (Hyötyläinen ym. 2009, 11). Kirjallisuus ja tutkijat vaikuttavat kuitenkin olevan yleisesti yhtä mieltä siitä, ettei perinteistä markkinataloutta, tarkoittaen ostamista ja myyntiä tulisi sotkea verkostoitumisen käsitteeseen. (Hakanen ym. 2007, 43.)

Hakanen ym. (2007, 43-44) kuvaavat, että ”verkostoitumisella käsitetään pidempiaikaista, usein strategista, luottamukseen perustuvaa ja kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää (win-win- pohjaista) yhteistyötä”. Hyötyläinen ym. (2009, 12) kuvaa verkoston piirteisiin yhteistyön ja yhteiset tavoitteet, vuorovaikutteiset suhteet ja oppimisen sekä luottamuksen. Hakio, Mattelmäki & Jyrämä (2015, 55) kirjoittaa myös verkostosuhteiden ominaispiirteiksi luottamuksen, sitoutumisen, yhteisen suuntautumisen, yhteiset tavoitteet, vastavuoroisuuden, riippuvuuden toisista, erilaiset sidokset ja panostuksen suhteisiin. Heidän mukaansa myös verkostotoiminnan mahdollisuudet sekä esteet kietoutuvat yhteen näiden tekijöiden kanssa.

Järvensivu (2019, 13, 37) kuvaa verkostotyön olevan pitkään jatkuvaa, luottamus pohjaista ja vastavuoroista yhteistyötä autonomisten toimijoiden välillä. Hänen mukaansa verkostoyhteistyötä tehdään silloin, kun sitä tehdään ensiksi vapaaehtoisesti, toiseksi luottamukseen perustuen, kolmanneksi vastavuoroisesti ja viimeksi yhdessä. Verkostotyötä ei siis ole esimerkiksi sellainen työ, jossa joku on pakotettu tekemään jotain tai sitä on tehty yksipuoleisesti. Myöskään esimerkiksi joku ulkopuolinen tekijä ei voi rakentaa verkostolle strategiaa, koska verkostotyössä olennainen piirre on luottamuksellisesti yhdessä toimiminen. (Järvensivu 2019, 13-14.)

Vaikka erilaisilla verkostoilla on yhteisiä edellä mainittuja piirteitä, Keast & Mandell (2013, 3) tekemän typologian mukaan verkostot voi jakaa kolmeen eri tyyppiin ja rakenteeseen niiden yhteistyöasteen mukaan. Nämä kolme eri tyyppiä ovat ”*Collaboration*”, ”*Cooperation*” ja ”*Coordinative*” verkostot. ”*Collaboration*” yhteistyöverkostossa tunnusomaista on vastavuoroinen keskinäisriippuvuussuhde. Verkosto ymmärtää, että heillä on yhteinen ongelma, jota he eivät voi ratkaista yksin, vaan se tarvitsee yhteistyötä. Täten jäsenillä on yhteinen tavoite, johon he sitoutuvat. Se vaatii heiltä uudenlaista ajattelua ja toimintatapojen muutosta. Tällaisissa yhteistyöverkostoissa vallitsee heidän mukaansa korkea luottamus, joka sisältää tiedonvaihtoa (myös hiljaisen tiedon) ja jäsenten väliset suhteet ovat vahvoja sekä heillä on jaettu toimivalta. Näin ollen myös heidän resurssinsa ovat yhteisiä ja he ovat ensisijaisesti tilivelvollisia verkostolle. Näistä kolmesta tyyppistä, ”*Collaboration*” on tiivein muoto verkostotoiminnasta. (Keast & Mandell 2013, 3-5.)

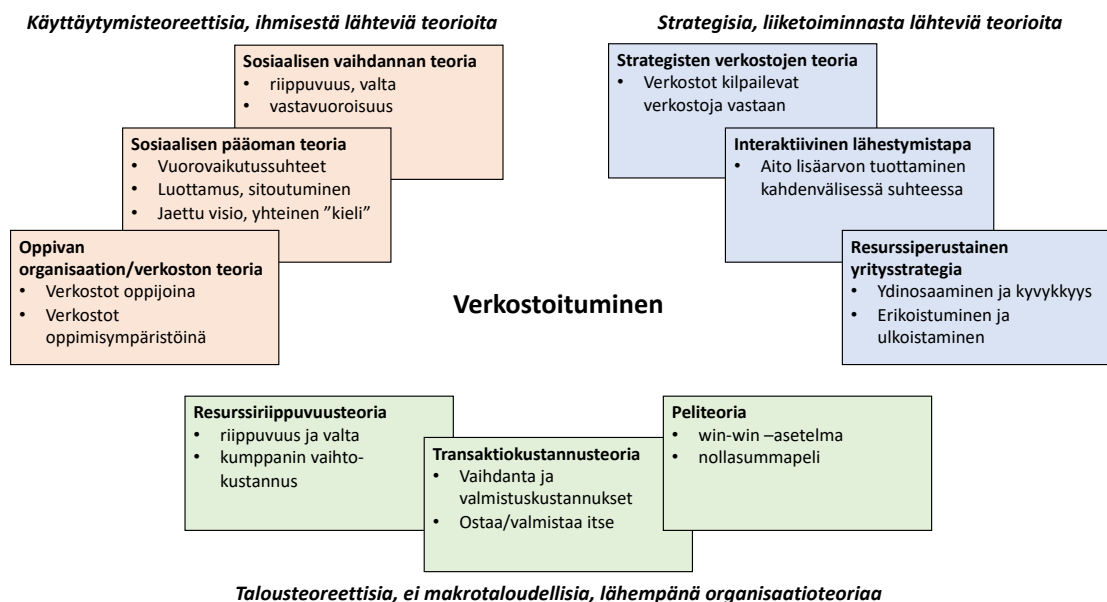
”*Cooperation*” eli yhteistoiminnallista verkostoa puolestaan kuvaa sen lyhytaikaisuus, epämuodollisuus, mutta vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta. Yhteistoiminnallisissa suhteissa jäsenet saattavat suostua jakamaan tietoa tai työtilan, mutta heillä ei ole tarkoituksena muodostaa yhteistä tavoitetta, joka ohjaisi heidän toimintaansa. Verkoston toimijat pysyvät itsenäisinä säilyttäen resurssinsa ja tehden omat päätöksensä. Näin ollen he ovat sitoutuneita ja tilivelvollisia ensisijaisesti omalle organisaatiollensa. Yhteistoiminnallisen verkoston tarkoituksena onkin lähinnä ottaa huomioon kanssatoimijat ja tehdä tarvittaessa kompromisseja sekä olla joustavia. (Keast & Mandell 2013, 3-5.)

Koordinoivaa ”*Coordinative*” verkostoa tarvitaan silloin kun toimintaa, ihmisiä tai resursseja tarvitsee uudelleen järjestää eli koordinoida yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Koordinointi vaatii enemmän kuin vain tiedonvaihtamista. Sen piirteisiin kuuluu yhteinen suunnittelu ja yhteiset toimintatavat, organisaatioiden välinen päätöksen tekeminen ja toiminta, kuitenkin niin, että organisaatiot säilyvät itsenäisinä. Tämän tyyppisissä verkostoissa on yleensä keskivahva luottamus. Tiedonvaihtaminen ja yhteinen toimivalta liittyvät yleensä verkoston projekteihin, jolloin myös sitoutuminen ja tilivelvollisuus voivat kohdistua joko omaan organisaatioon tai projektiin. (Keast & Mandell 2013, 3-5.)

Järvensivu (2019) mukaan verkostoja tarvitaan, kun halutaan oppia, kehittää uutta, toimia joustavammin ja vastata asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisesti. Popp, MacKean, Casebeer, Milward & Lindstrom (2014, 95) kirjoittavat verkostomaisessa toiminnassa olevan moni hyötyjä ja mahdollisuuksia. Näitä ovat heidän mukaansa jaetut resurssit ja niiden tehokkaampi hyödyntäminen sekä jaettu vastuu ja riski. Palveluiden laadun ja saumattomuuden sekä niiden koordinoimisen paraneminen. Lisäksi se mahdollistaa uuden oppimisen ja yhteisen innovoimisen sekä tätä kautta uuden ajattelun omaksumisen. Verkostot ovat myös heidän mukaansa joustavia ja ketteriä reagoimaan uusiin tilanteisiin.



Verkostoja on tutkittu monista toisiaan täydentävistä ja keskenään jännitteisistä eri näkökulmista ja teorioista. Kuten jo aiemmin kirjoitetusta käy ilmi, niin verkostoitumista ilmiönä voi olla vaikea hahmottaa yksiselitteisesti. Verkostotutkimuksen taustalla vaikuttaa muun muassa resurssiriippuvuusteoria, jonka ydin voidaan tiivistää ajatukseen: olemme kaikki riippuvaisia toistemme resursseista ja siksi kaikki toiminta edellyttää jonkinlaista vuorovaikutusta. Systemisesti ajatellen kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että olisimme tasa-arvoisessa riippuvuussuhteessa toisiimme vaan myös verkostonkin kaltaisessa systeemissä voi olla toisia vaikutusvaltaisempia toimijoita. Kuitenkaan mikään toimija ei ole koskaan täysin yksivaltainen, vaan jokainen on riippuvainen toisten vallankäytöstä. (Järvensivu 2019, 21-24; Hakanen ym. 2007, 46-48). Kuviossa 1 kuvataan, mistä teoreettisista näkökulmista verkostomaista toimintaa voidaan muun muassa kuvata.



Kuvio 1. Verkostoitumisen teorioita (Hakanen ym. 2007, 47).

## 2.2 Verkostojen johtaminen

Järvensivu (2019, 113) tarkoittaa verkoston johtamisen olevan kaikkea sellaista toimintaa, jolla mahdollistetaan verkostotyön onnistuminen. Verkoston johtaminen on muun muassa keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistaminen sekä yhteistyön koordinointi ja fasilitointi. Verkostoissa johtaminen perustuu myös Hyötyläinen ym. (2009, 155) mukaan vaikuttamiseen, integrointiin, koordinointiin ja ohjaukseen.

Verkostojen johtaminen eroaakin tavanomaisesta johtamisesta monin eri tavoin ja sana johtaminen voi johdattaa tässä yhteydessä harhaan, koska se mielletään usein sellaiseksi johtamiseksi, joka perustuu auktoriteettiin ja vallankäyttöön toisen puolesta. Verkostoissa toiminta on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa ja keskinäisriippuvaista siten, että yhdelläkään

toimijalla ei ole kykyä tehdä päätöksiä toisen puolesta. Samankaltaista johtamista on valmentava tai palveleva johtaminen, jossa johtajan tehtävä on enemmänkin sparrata organisaatio niin, että päätöksenteko ja toiminta on sujuvaa ja tehokasta. (Järvensivu 2019, 113-114; Hyötyläinen ym. 2009, 155.)

Provan & Lemaire (2012, 638) mukaan etenkin julkisen puolen johtajat joutuvat luomaan, rakentamaan, hallinnoimaan ja ylläpitämään verkostoja ilman, että heillä on riittävää ymmärrystä ja tietämystä verkostoista tai sen tutkimuksesta. Verkostoissa johtaminen vaatiikin heidän mukaansa uudenlaisen käsityksen luomista johtamisesta ja siksi siirtyminen tavallisten organisaatioiden johtamisesta ei tarkoita vain perinteisten tekniikoiden ja lähestymistapojen soveltamista. Myös Popp ym. (2014, 94) kirjoittavat, että verkostojen johtajilla tulee olla hyvä ymmärrys verkoston toiminnasta ja sen tarkoituksesta, jotta sitä voidaan johtaa tehokkaasti.

Verkottuneen toiminnan johtaminen vaatii siis uudenlaisia johtamistapoja, muun muassa sisältäen yritysten välisen tiedonjaon, rutiinien kehittämisen, sopivan liiketoimintasuhteisiin investoimisen tason määrittämisen, kumppanuuksien kehittämiseen liittyvien muutosten toimeenpanemisen sekä eri yhteistyökumppanien odotusten ymmärtämisen. Verkostotyössä on vaikea sanoa, tulisiko verkostolla olla yksi selkeä johtaja, vai tulisiko johtajuuden olla jonkinlainen johtoryhmä tai tulisiko johtajuuden olla jaettava. (Järvensivu 2019, 117; Hyötyläinen ym. 2009, 156.)

Verkostojen johtaminen on epäsuoraa toimintaa ja kohdistuu ennen kaikkea tiedon keräämiseen, verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen (Popp 2014, 94; Hyötyläinen ym. 2009, 155.). Sen lisäksi, että yritykset johtavat omaa toimintaansa verkostoissa, ne pyrkivät suuntaamaan verkoston resurssien käyttöä toimijoiden integroinnin, koordinoinnin ja ohjauksen keinoin. Suorat valtasuhteet ovat verkostojen johtamisessa vähäisempiä, koska toimijathan ovat autonomisia ja osallistuminen verkostotyöhön tai verkostoon on vapaaehtoista. Verkostoissa johtaminen perustuu myös enemmän verkoston rakennetta, toimijoita ja toimintaa koskevaan tietotaitoon. Liiketoimintaverkossa tapahtuva toiminta edellyttää useiden toimijoiden intressien yhteensovittamista. (Hyötyläinen ym. 2009, 155.)

Vaikuttamisen johtamiskeinolla viitataan siihen, kuinka yksittäinen toimija kuten verkoston keskusyritys motivoi, aktivoi ja ohjailee verkoston muita toimijoita kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Tähän tärkeimmät keinot liittyvät informointiin, viestintään, suostutteluun ja vakuutteluun. Vaikka verkoston toimijoiden yhteiset tavoitteet ovat päällimmäinen ohjenuora vaikuttamiselle, kullakin toimijalla on kuitenkin omat verkostoa koskevat tavoitteensa ja odotuksensa. (Hyötyläinen ym. 2009, 156-157.)

Integroinnilla johtamiskeinona puolestaan viitataan verkoston eri toimijoiden resurssien integrointiin. Sillä viitataan erilaisten arvotoimintojen kautta vaihdettavien resurssien yhdistämiseen strategian, toimintamallien ja käytännön tasolla. Pyritään tunnistamaan ja yhdistämään verkoston toimijoiden kyvykkyudet ja tietotaidot, tavoitteena esimerkiksi, että yhden toimijan tuotos toimii verkoston toisen toimijan panoksena. (Hyötyläinen ym. 2009, 157.)

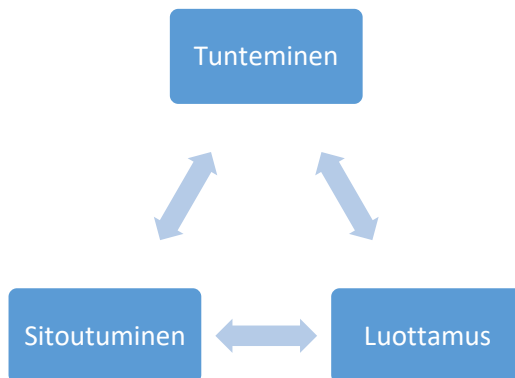
Koordinoinnilla johtamiskeinona tarkoitetaan ennen kaikkea resurssien ja arvotoimintojen koordinoitua, jotta yhteistyö on tehokasta. Koordinoinnilla varmistetaan, että oikeat toimijat ja oikeat resurssit kohtaavat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Koordinaattorin tehtävä ei ole kuitenkaan tehdä työtä toimijoiden puolesta eli hän ei koordinoi toimijoita, vaan auttaa toimijoita koordinoitumaan. (Järvensivu 2019, 126; Hyötyläinen ym. 2009, 157-158.) Muun muassa tehokkaan koordinoinnin avulla mikrotasolla saadut kokemukset ja parhaat toimintatavat tulisi kyetä levittävään makrotasolle koko verkoston käyttöön. Verkoston rakenteesta riippuen koordinoitua voi olla keskittynyttä tai hajautunutta. Verkoston muodosta ja monimutkaisuudesta riippuen koordinoitua voi olla joko yhdelle toimijalle keskitettyä tai se voi olla jaettu verkoston eri toimijoiden kesken. (Hyötyläinen ym. 2009, 157-158.)

Ohjaamisella johtamiskeinona tarkoitetaan verkostojen yhteydessä sitä, missä määrin yksittäinen toimija kykenee seuraamaan ja ohjailemaan verkoston muiden toimijoiden arvotoimintoja. Ohjaamisella on eri tasoja: osittainen tai kokonaisvaltainen. Jos yksi toimija pystyy laaja-alaisesti ohjaamaan muita verkoston toimijoita, puhutaan kokonaisvaltaisesta ohjaamisesta, jolloin näissä tapauksissa jäsenet ovat riippuvaisia ohjaavasta toimijasta. Osittainen ohjaus puolestaan tarkoittaa, että ohjaava toimija ei pysty merkityksellisesti ohjata muita toimijoita ja tällöin riippuvuus ohjaavaan tahoon ei ole niin suuri. Tärkeä osa ohjausta on seuranta, joka on tavoitteita tukevien arvotoimintojen sujuvuuden arviointia ja mittaamista. Ohjauksella voidaan myös pyrkiä suojautumaan verkoston ulkopuolisilta uhilta. (Hyötyläinen ym. 2009, 158-159.)

### 2.3 Verkostotyön ydintekijät

Järvensivu (2019, 60-62) kirjoittaa, että verkostotyön ytimen muodostaa luottamus, sitoutuminen ja tunteminen, ja kaikkia näitä tarvitaan, jotta verkostotyö onnistuu. Myös Ojasalo ym. (2014, 98-99) pitää verkoston rakentumisessa keskeisenä piirteenä luottamuksen rakentamisen ja osapuolten tuntemisen. Yhteistyö on silloin parhaimmillaan, kun verkoston jäsenet tuntevat toisensa ja toistensa tarpeet. Tunteminen ei kuitenkaan itsessään riitä, vaan verkoston jäsenten tulee myös pystyä luottamaan toisiinsa ja se myös mahdollistaa avoimen tiedon sekä osaamisen jaon. Asioita ei kuitenkaan tapahdu vain sillä, että verkoston jäsenet tuntevat ja luottavat toisiinsa, vaan heidän on myös sitouduttava verkoston toimintaan ja

tavoitteisiin. Ydintekijät ovat itsessään tärkeitä, mutta samalla vaikuttavat toinen toisiinsa. Näistä tekijöistä muodostuu myös toisiaan vahvistava kehä. (Järvensivu 2019, 60-62.)



Kuvio 2. Toimivan verkoston ydintekijät (Järvensivu 2019, 61).

#### 2.4 Fysi Partners

Fysi Partners Finland Oy (FPF) on suomalainen 2008 perustettu valtakunnallinen verkostoyritys. Fysi Partnersin verkostoon kuuluvat itsenäiset, yrittäjävetoiset fysioterapia- ja kuntoutusyritykset ovat yrityksessä pääsääntöisesti osakkaina. Verkoston yrityksiä kutsutaan brändinimellä ”OmaFysio -klinikat”. OmaFysio -klinikkoita on yli 800 ja niitä toimii yli 300 paikkakunnalla ja kaikilla hyvinvointialueilla. Fysi Partners kuuluu Health Connector Groupiin. (Fysi Partners 2022a.)

Fysi Partners tarjoaa yksityisille ja julkisille organisaatioille, kuten vakuutusyhtiöille ja lääkärikeskuksille osakasyritysten tuottamia fysioterapia- ja kuntoutuspalveluja keskitetysti koko maan kattaen. Fysi Partnersin yhden luukun -periaatteella toimiva palvelu sisältää ostaja-asiakkaille eli tässä tapauksessa vakuutusyhtiöille ja lääkärikeskuksille asiakasohjauksen, laskutuksen, raportoinnin ja asiakaspalautteen. (Fysi Partners 2022a.)

Yritysverkostoon kuuluvat OmaFysio -klinikat puolestaan saavat Fysi Partnersista vahvasti verkostoituneen ja toimialalla vaikuttamistyötä tekevän kumppanin ja näkyvyyttä valtakunnallisessa fysioterapiayritysten verkostossa. Verkostoon kuuluminen auttaa säilyttämään yrittäjän itsenäisyyden ja vapauden sekä mahdollisuuden keskittyä ydinosaan. Näiden lisäksi osakasyritys saa Fysi Partnersin kautta lisää asiakkaita Fysi Partnersin sopimus Kumppaneilta, sillä asiakkaita ohjataan OmaFysio -klinikoille vakuutusyhtiöiltä ja lääkärikeskuksilta sekä muilta ostajatahoilta. OmaFysio -klinikat saavat Fysi Partnersilta käyttöönsä helpot IT-järjestelmät asiakasohjauksen hallintaan ja laadun seurantaan sekä kehittyvät palvelut, kuten mobiili- ja etäkuntoutus. (Fysi Partners 2022b.)

Fysi Partners:n toiminnasta sekä OmaFysio -klinikoiden tuottamasta kuntoutuspalvelusta kerätään jatkuvasti tietoa kuntoutuksen vaikuttavuudesta ja NPS asiakaspalautetta jokaiselta

asiakkaalta. Fysi Partners toimii HCG -alustalla, joka yhdistää maksusitoumuksen saaneen asiakkaan ja palvelua tuottavan yksityisen fysioterapiatoimijan. Kaiken toiminnan keskiössä on vastata asiakkaan tarpeisiin ja palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Fysi Partnersin toimintaa kuvaakin slogan ”Pieni ja paikallinen - sekä suuri ja valtakunnallinen.”. (Fysi Partners 2022a.)

Toimeksiantajan verkosto koostuu neljästä eri pääsidosryhmästä: kuluttajat, vakuutusyhtiöt, lääkärikeskukset ja fysioterapiayritykset. Tässä opinnäytetyössä rajattiin kehitystehtävänä olevan kyselyn kohderyhmäksi ainoastaan fysioterapiayrittäjät.

### 3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä verkoston jäsenillä kuulua verkostoon sekä kehittää kyselylomake toimeksiantajalle, jotta Fysi Partners voi kerätä palautetta verkostoon kuuluvilta fysioterapiayrittäjiltä. Tavoitteena oli, että tulevaisuudessa toimeksiantaja voi hyödyntää kyselyllä kerättyä palautetta verkoston toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Näin ollen tutkimuskysymykseksi muotoutui:

1. Mitkä ovat keskeisimpiä verkoston jäsenten motivaatiotekijöitä kuulua verkostoon?

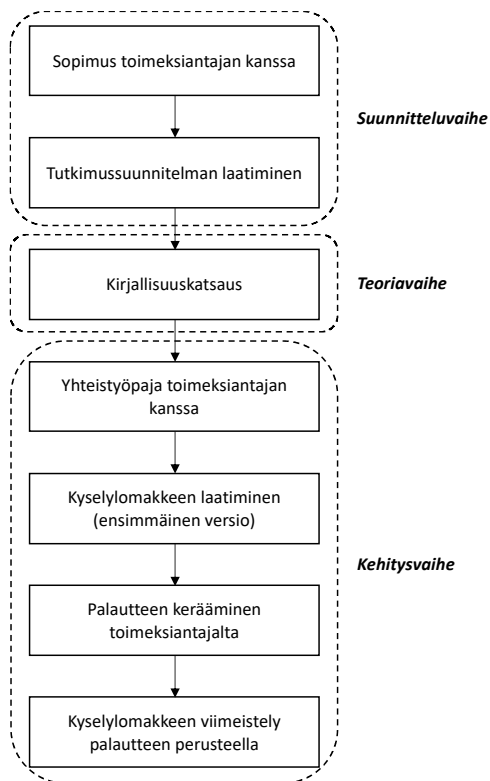
Tässä työssä kehittämistehtävä oli laatia kyselylomake Fysi Partnersille. Kyselylomakkeen sisältö rakennetaan tutkimuksellisessa vaiheessa tunnistettujen motivaatiotekijöiden sekä kyselytutkimuksen teorian pohjalta vastaamaan toimeksiantajan tarpeita.

### 4 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lopputuloksena tuotettiin kysely. Tutkimuksellisen kehitystoiminnan ydin rakentuu kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. Projektimaisessa kehittämisessä korostuu prosessin suunnittelu, kuitenkin ominaista on, etenkin uutta luoville ja innovatiivisille prosesseille, tietynlainen ennakoimattomuus. Kehittämisprosessin kulkua joudutaan usein koko aika korjaamaan ja suuntaamaan uudelleen. Eri toimijoiden osallistuminen ja sitoutuminen kehittämistoimintaan on tärkeää. Kehittäjä ei vain ota ulkopuolisen asiantuntijan roolia vaan pyrkii aitoon keskusteluun käytännön toimijoiden kanssa. (Toikko & Rantanen 2009, 9-11.)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan vaiheittain käytetyt menetelmät ja niiden tulokset. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi eteni seuraavanlaisesti: Elokuussa 2022 tarkennettiin tutkimuksen haluttu lopputulos toimeksiantajan kanssa sekä tehtiin suullinen sopimus

kehitystyöstä. Syyskuun aikana kirjoitettiin opinnäytetyön suunnitelma ja kun suunnitelma oli hyväksytty, aloitettiin opinnäytetyön toteutusvaihe kirjallisuuskatsauksella. Kirjallisuuskatsauksen tulokset loivat kyselylomakkeen kysymysten teoreettisen viitekehyksen. Lokakuun aikana toteutettiin toimeksiantajan kanssa yhteistyöpaja fasilitoinnin keinoin, koska haluttiin kuulla toimeksiantajan näkemyksiä tutkimuskysymyksestä ja ymmärtää kehitystehtävän kohteena olevan verkoston ominaispiirteitä. Yhteistyöpajan jälkeen tehtiin ensimmäinen versio kehitystehtävästä eli kyselylomakkeesta, pohjautuen kirjallisuuskatsauksen ja yhteistyöpajan tuloksiin sekä kyselytutkimuksen teoriaan. Marraskuun aikana sekä ensimmäinen että toinen versio kyselystä käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ja palautteiden pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset kyselyyn. Lopullinen lomake esitettiin ja luovutettiin toimeksiantajalle joulukuussa. Kuviossa 3. on havainnollistettu opinnäytetyön eteneminen.



Kuvio 3. Opinnäytetyön eteneminen.

## 5 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus tehdään usein sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta varten, mutta sen merkitys korostuu etenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa katsauksessa rakennetaan tutkimuksessa käytettävät mittarit olemassa olevan tutkimuksen perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa katsaus voi olla suppeampi ja sen tavoitteena on lähinnä luoda

kuva tutkittavasta ilmiöstä. Kirjallisuuskatsausta käytetäänkin hyvin laajasti erilaisten tutkimusten osana ja sillä on useita eri tarkoituksia tutkimusprosessin aikana. Sitä voidaan muun muassa käyttää tutkimusongelman ja kysymysten tai hypoteesien tunnistamiseen ja määrittelemiseen. Löytää aikaisempia tutkimuksia ja niiden ristiriitaisuuksia sekä relevanttia teoreettisen- tai käsitteellisen taustaa. Kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää myös tutkimusasetelman tai aineistonkeruuvälineen kehittämiseen. Kirjallisuuskatsaus voi toimia myös itsenäisenä tutkimusmenetelmänä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 91-97.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on ikään kuin yleiskatsaus tiettyyn aiheeseen/ilmiöön ilman tiukkoja ja tarkkoja rajoja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että käytetyt aineistot ovat laajoja ja aineiston valintaa ei rajaa metodiset säännöt. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset ovat väljempää kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissa. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta on erotettavissa kaksi hieman erilaista suuntautumistapaa, joita ovat narratiivinen ja integroiva katsaus. (Salminen 2011, 6-8.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettava kirjallisuuskatsaus oli lähimpänä integroivaa kirjallisuuskatsausta. Integroiva kirjallisuuskatsaus on ikään kuin linkki narratiivisen ja systemaattisen katsauksen välillä. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti ja se onkin hyvä tapa tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Se auttaa myös kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnista ja syntetisoinnissa. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen verrattuna se tarjoaa laajemman kuvan aiheesta käsittelevästä kirjallisuudesta. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineistoa ei seulota yhtä tarkasti kuin systemaattisessa katsauksessa. Siinä muun muassa sallitaan erilaisin metodisin lähtökohdin tehdyt tutkimukset analyysin pohjaksi ja näin ollen tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta on mahdollista kerätä huomattavasti isompi otos. Kuitenkin vaiheittain kuvattuna integroiva kirjallisuuskatsaus ei juurikaan eroa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. Nämä vaiheet ovat: tutkimusongelman asettelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen. (Salminen 2011, 6-8.)

Tässä työssä kirjallisuuskatsauksella etsitään laajasti aikaisemmasta kirjallisuudesta verkostoon kuulumisen motiiveja toimialasta riippumatta. Tavoitteena oli, että löydettyjen tekijöiden pohjalta voitiin rakentaa teoreettinen rakenne kyselylomakkeen kysymyksille. Kirjallisuuskatsauksella etsittiin vastausta kysymykseen:

1. Mitä motiiveja verkoston jäsenillä on kuulua verkostoon?

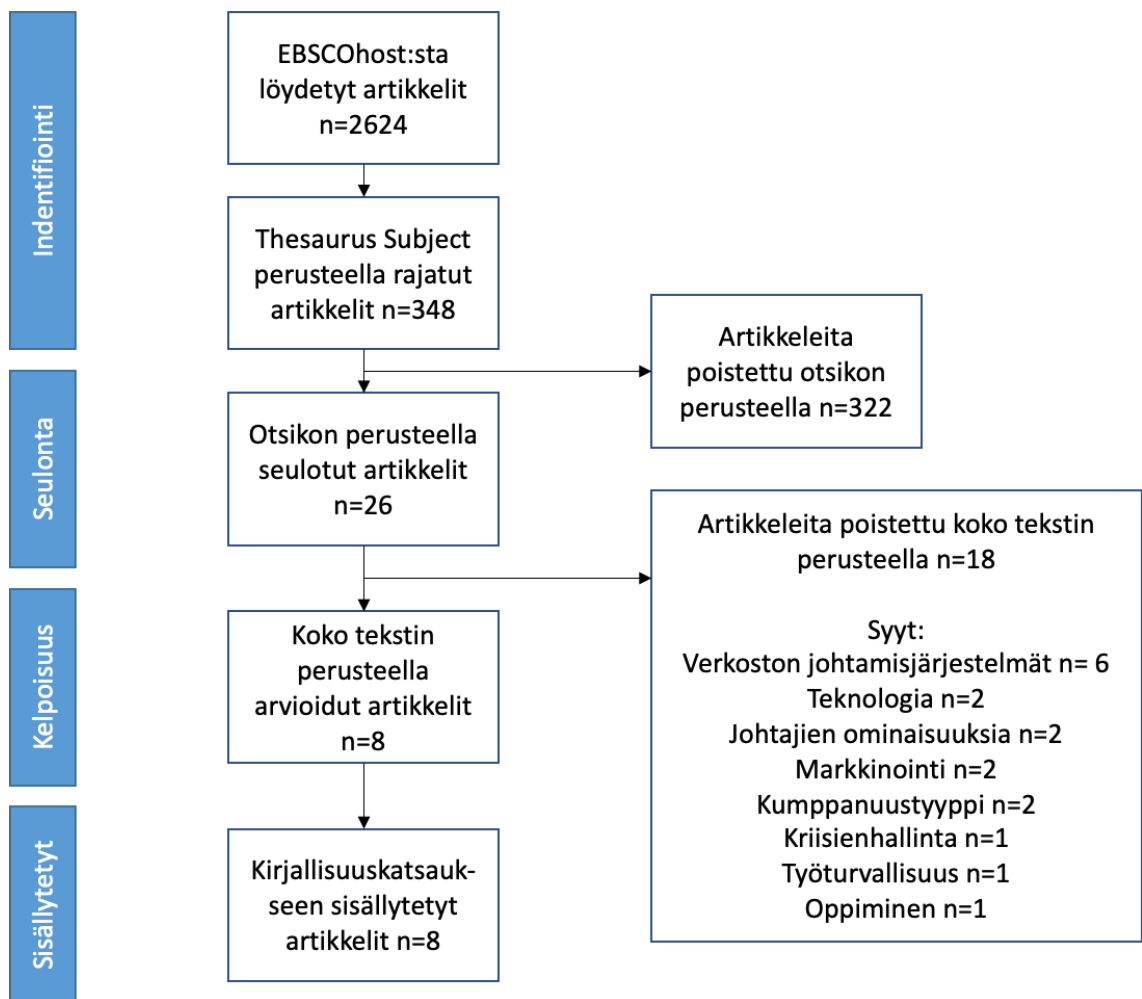
## 5.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin lokakuun 2022 aikana. Artikkeleiden haku tehtiin EBSCOhost-tietokannan kautta, jossa hyödynnettiin Boolean operaattoreita: AND ja OR- toimintoja. Hakusanoina toimivat: network performance OR network commitment AND antecedents. Hakusanoilla pyrittiin nimenomaan löytämään verkostojen suorituskyvyn ja verkostoon sitoutumisen edellytyksiä toimialasta riippumatta. Tämän vuoksi esimerkiksi hakusanat network, network management ja network leadership jätettiin pois, sillä nämä tuottivat liian laajat hakutulokset, jotka eivät olleet tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja. Lisäksi suurin osa hakutuloksena tulleista artikkeleista viittasi tietojenkäsittelytieteeseen tai lääketieteeseen. Myös sanat motivation tai benefit rajautuivat pois, koska jos motivaatio sisällytettiin mukaan, tuloksista iso osa keskittyi työmotivaation tutkimiseen, eikä niinkään verkostoon kuulumisen motivaatioihin. Benefit-sana puolestaan tuotti suuren määrän teknologiaan liittyviä artikkeleita, eikä niinkään yritysverkostoihin liittyviä tutkimuksia.

Artikkeleita haettiin englannin kielellä ja haku rajattiin kattamaan viimeisen 20 vuoden aikana julkaistut tutkimukset (2002 jälkeen), koska katsauksessa haluttiin keskittyä nimenomaan modernien verkostojen tutkimukseen. Haussa etsittiin vain artikkeleita, jotka täyttävät laadukkaan tutkimuksen kriteeristön ja tämän vuoksi haku rajattiin vain vertaisarvioituihin artikkeleihin, jotka on julkaistu tieteellisissä julkaisuissa. Koska näillä hakurajauksilla tuloksia oli tuhansia, pyydettiin Laurean informaatikkoa apuun. Informaatikon ehdotuksesta hakuja rajattiin vielä Thesaurus Subject ominaisuudella. Thesaurus Subject on tietokanta, jonka avulla artikkelit kategorisoidaan sisällön perusteella ennalta määritetyn listan mukaiseen kategoriaan. Thesaurus Subjectissa valittiin seuraavat termit: business networks, organizational commitment, organizational performance, strategic alliances (business), organizational behavior, interorganizational relations, interorganizational networks. Näiden hakukriteereiden jälkeen artikkeleita jäi 348.

Jäljelle jääneet 348 artikkelia käytiin otsikkotasolla läpi ja otsikon perusteella karsittiin pois artikkelit, jotka eivät viitanneet organisaatioiden välisten verkostojen tutkimiseen, tällaisia olivat esimerkiksi henkilökohtaisiin sosiaalisiin verkostoihin, työmotivaatioon tai hankintaketjujen johtamiseen liittyvät artikkelit. Otsikon perusteella karsittujen jälkeen valikoitui tarkempaan tarkasteluun 26 artikkelia. Näistä sisällön perusteella rajautui pois 18 artikkelia. Nämä poissuljetut artikkelit keskittyivät organisaatioiden välisten verkostojen tutkimiseen, mutta eivät käsitelleet verkostoon kuulumisen motivaatiotekijöitä (tarkemmat poissulkusyyt on esitetty kuviossa 4). Näiden rajausten jälkeen jäljelle jäi kahdeksan artikkelia. Nämä katsaukseen valikoituneet kahdeksan artikkelia analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Kuviossa 4 on havainnollistettu kirjallisuuskatsauksen haun eteneminen.





Kuvio 4. Kirjallisuushaun kuvaus

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt artikkelit analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä supistetaan analysoitavaa aineistoa, tarkoituksena selvittää, mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä, kuitenkin niin, että sitä ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Analyysin luokitteluna toimivat alkuperäisilmaisu, pelkistetty ilmaisu, alaluokka, yläluokka ja pääluokka. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä tutkimusaineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään tutkimusaineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-126, 140; Kylmä & Juvakka 2007, luku 6.)

Sisällönanalyysi eteni seuraavanlaisesti (Liite 1): Aluksi kaikki artikkelit luettiin ja jokaisesta artikkelista kerättiin tutkimuskysymyksen kannalta kaikki olennainen tieto tiivistettynä erilliselle asiakirjalle. Tämän jälkeen aiemmin mainittuja luokitteluja mukaillen artikkelista poimittiin aluksi alkuperäisilmauksina merkityksellisiä lauseita, sanoja tai sanapareja erilliselle asiakirjalle. Nämä toimivat pohjana pelkistetyille ilmauksille. Pelkistämässä merkitykselliset ilmaisut käännettiin suomeksi ja tiivistettiin niin, että niiden olennainen

sisältö säilyy. Alaluokassa pelkistettyjä ilmaisuja yksinkertaistettiin lisää. Ilmaisuja vertailtiin ja etsittiin sisällöllisesti samankaltaisia ilmauksia ja nämä yhdistettiin yläluokkiin. Lopuksi yläluokat vielä yhdistettiin kolmeen pääluokkaan, jotka loivat kehitystehtävän teoreettisen viitekehyksen. Luokittelussa jatkuvasti arvioitiin, kuinka pitkälle aineistoa kannattaa luokitella, jotta tulosten informaatioarvo ei vähene. Näin vähittäisellä pelkistämällä, luokittelulla ja abstrahoinnin keinoin tehdyllä synteisillä muodostettiin motivaatiotekijöiden pääluokat: sitoutuminen yhdessä tekemiseen, luottamus ja tunteminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127, 142; Kylmä & Juvakka 2007, luku 6.)

## 5.2 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kahdeksan 2006-2021 välisenä aikana julkaistua tieteellistä artikkelia. Seitsemässä artikkelissa tutkimusmenetelmänä oli empiirinen kyselytutkimus (survey) ja yhdessä tutkimuksessa kehitettiin teoreettista viitekehystä pohjautuen aikaisempaan kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui artikkeleita ympäri maailmaa: kolme Yhdysvalloista, yksi Brasiliasta, yksi Englannista, yksi Saksasta ja Sveitsistä, yksi Australiasta sekä yksi Turkista. Taulukossa 1. on esitetty kirjallisuuskatsaukseen mukaan valikoituneiden artikkeleiden perustiedot.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen artikkelit

Kirjoittajat ja julkaisuvuosi	Tarkoitus	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Bonner, Daekwan & Tamer 2005 Yhdysvallat	Tarkastella yritysten omaa käsitystä verkostoidentiteetistään liiketoimintaverkostoissa ja sen suhteesta yrityksen suoriutumiseen.	Empiirinen Survey (n=184)	Mikäli verkoston jäsenet rakentavat oman identiteettinsä ja kokevat aidosti olevansa osa verkostoa, on tällä vahva positiivinen korrelaatio yrityksen omaan suoriutumiseen. Tutkimus keskittyy tämän identiteetin rakentamisen tutkimiseen ja toteaa, että identiteetin rakentamisen kannalta tärkeimmät edellytykset ovat 1) verkoston aktiivinen etsiminen ("network sensing"), 2) verkoston jäsenten välisten suhteiden syvyys ("relational embedness") ja 3) verkoston jäsenten yhteistyön syvyys ("partner integration").
Chaturvedi & Gaur 2009 Yhdysvallat	Kehittää dynaaminen viitekehys luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiselle strategisten kumppanuusien muodostamisessa	Teoreettinen (92 lähdeviittausta)	Luottamuksen ja sitoutumisen kehittäminen on erittäin monimutkainen prosessi, ja sillä on merkittävä vaikutus kumppanuuden onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Jos yrityksen kilpailevat motiivit lisääntyvät, se johtaa mitä todennäköisimmin kumppanuuden epäonnistumiseen. Kuitenkin silloinkin, kun osapuolilla on motiivit tehdä yhteistyötä, kumppanuuden onnistuminen riippuu kumppanien välisen luottamuksen ja sitoutumisen kehittymisestä.
Clarke 2006 Englanti	Testata kirjallisuudesta löytyneitä teoreettisia verkostoon sitoutumisen edellytyksiä Englannin päihdealan verkostossa.	Empiirinen Survey (n=42)	Yritysten välisen verkostotyön onnistumisen kannalta tärkeimpiä sitoutumistekijöitä ovat 1) molemminpuolinen riippuvuus toisista, 2) yhteiset hyödyt, 3) yhdenmukaiset tavoitteet, 4) verkoston tehokas tapa ratkaista konfliktit, 5) roolin selkeys sekä 6) tehokas palautteenanto.
Klein, Bortolaso & Mina 2021 Brasilia	Tutkia organisaatioiden välisen verkoston sosiaalisten piirteiden vaikutusta organisaation oppimiseen ja sen suoriutumiseen.	Empiirinen Survey (n=101)	Sosiaalisista piirteistä luottamus verkoston johtoon ja tiedonvaihto ovat positiivisesti yhteydessä verkoston oppimiseen. Verkoston oppimisen on puolestaan todettu vaikuttavan jäsenten suorituskykyyn positiivisesti.
Kurt, Yamin, Sinkovics & Sinkovics 2016 Turkki	Tutkia hengellisyyden yhteyttä verkoston sitoutumiseen ja luottamukseen verkostoa kohtaan.	Empiirinen Survey (n=120)	Hengellisyydellä on merkittävä rooli verkostoon sitoutumisen ja luottamuksen rakentamisessa.
Payan & Svensson 2007 Yhdysvallat	Tutkia luottamuksen ja sitoutumisen vaikutusta kolmeen tyytyväisyyden pilariin (koordinaatio, yhteistyö ja erityiset voimavarat)	Empiirinen Survey (n=166)	Sitoutuminen johtaa yhteistyöhön, koordinointiin ja erityisiin voimavaroihin. Kuitenkin vain yhteistyö ja koordinaatio johtaa tyytyväisyyteen. Vaikka luottamus johtaa yhteistyöhön, luottamuksella on negatiivinen suhde erityisiin voimavaroihin, joka vastaavasti on yhteydessä alentuneeseen tyytyväisyyteen.
Rampersad, Qvester & Troshani 2010 Australia	Tutkia luottamuksen ja sitoutumisen vaikutusta verkoston harmoniaan ja koordinaatioon.	Empiirinen Survey (n=124)	Luottamuksella on merkittäviä positiivisia vaikutuksia sekä verkostojen koordinaatioon että harmoniaan.
Wagner & Buk 2005 Saksa ja Sveitsi	Kehittää ja testata erilaisia hypoteeseja tiedonjaon merkityksestä yritysten ja yliopistojen välillä.	Empiirinen Survey (n=182)	Tiedonjaolla on tärkeä rooli organisaatioiden välisten verkostojen tyytyväisyyteen.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli tutkia motivaatiotekijöitä, joita verkoston jäsenillä on kuulua verkostoon. Kahdeksan valikoituneen artikkelin sisällönanalyysin lopputuloksena motivaatiotekijät jaettiin sitoutumisen yhdessä tekemiseen, luottamuksen ja tuntemisen alle 14 yläluokkaan (Liite 1). Nämä pääluokat mukailevat Järvensivun (2019, 60-62) luomaa viitekehystä verkoston ydintekijöistä. Tätä ydintekijöiden viitekehystä ei kuitenkaan käytetty kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin lähtökohtana, vaan motivaatiotekijät kerättiin ilman

ennalta määriteltyä teoriaa. Analyysin edetessä, kun artikkeleista oli kerätty olennaiset motivaatiotekijät, huomattiin, että Järvensivun viitekehys soveltuu hyvin yläluokkien kategorisointiin.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena löydetty motivaatiotekijät muodostivat lopputyön eli kyselylomakkeen teoreettisen viitekehysten. Näitä kolmea motivaatiotekijää on avattu seuraavissa kappaleissa.

### 5.2.1 Yhdessä tekemiseen sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Chaturvedi & Gaur (2009, 178) jakavat sitoutumisen rakentuvan rationaalisista ja emotionaalisista tekijöistä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella nousi rationaalisista tekijöistä esiin, että yksi keskeisimmistä syistä sitoutua verkostoon on, että kaikki verkoston jäsenet hyötyvät yhdessä verkoston toiminnasta (Chaturvedi & Gaur 2009; Clarke 2006) ja, että verkoston jäsenillä on yhteiset päämäärät, jota kohti he tavoittelevat (Clarke 2006).

Artikkelissaan Chaturvedi & Gaur (2009, 184) kehittävät dynaamista viitekehystä strategisten kumppanuuksien onnistumisen analysointiin ja toteavat, että perusedellytyksenä menestyville kumppanuuksille (tai verkostoille) on, että yritykset ovat yleisesti halukkaita toimimaan yhdessä muiden yritysten kanssa. Erityisesti kumppanuuksien alussa rationaaliset tekijät korostuvat: kaikkien osapuolten on hyödyttävä kumppanuudesta, jotta siihen ryhdytään. Tätä tukee myös Bonner, Daekwan & Tamer (2005, 1377-1378) tutkimus yhdysvaltalaisen yhtiöiden verkostoista ja merkittävimmistä tekijöistä, jotta verkoston jäsenet tuntevat kuuluvansa osaksi verkostoa. Keskeisenä löydöksenä he toteavat, että yksi merkittävimmistä tekijöistä on nimenomaan yrityksen yleinen halukkuus tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Clarke (2006) puolestaan syventyy vielä tarkemmin verkoston sitoutumisen ajureihin ja analysoi 61 englantilaisen päihdeklonikan kyselyn tuloksia. Hän toteaa tutkimustuloksissaan sitoutumisen verkostoon kasvavan, kun verkoston jäsenet hyötyvät verkoston toiminnasta, ovat toisistaan riippuvaisia tai kun kaikilla jäsenillä on yhteiset tavoitteet. Clarken (2006, 1187) mukaan, kun verkoston jäsenillä on yhteiset tavoitteet, tämä vähentää epävarmuutta ja on omiaan lisäämään sitoutumisen lisäksi myös luottamusta verkostoa kohtaan.

Emotionaalisista sitoutumisen tekijöiden osalta Kurt, Yamin, Sinkovics & Sinkovics (2016, 690) tutkivat artikkelissaan turkkilaista kansainvälistymistä edistävää ”Anatolian Tigers” yritysverkostoa ja toteavat, että kun verkoston jäsenet jakavat yhteiset arvot, on tällä positiivinen vaikutus sekä verkoston jäsenten sitoutumiseen että luottamukseen. Toisaalta tämä havainto on kuitenkin ristiriidassa Clarken (2006, 1196) tutkimuksen kanssa, jossa hän ei havainnut merkitsevää korrelaatiota jaettujen arvojen ja verkostoon sitoutumisen välillä.

### 5.2.2 Verkoston luottamukseen vaikuttavat tekijät

Kuten sitoutumisen, Chaturvedi & Gaur (2009, 177-178) jakavat myös luottamuksen rationaaliseen ja emotionaaliseen luottamukseen. Rationaalaisella luottamuksella tarkoitetaan, että verkoston jäsenet luottavat, että muut verkoston jäsenet noudattavat verkoston sääntöjä ja tekevät sovitut asiat (Chaturvedi & Gaur 2009, 178). Payan & Svensson (2007) tutkivat yhdysvaltalaisia yrityksiä ja keskittyivät analysoimaan verkostoon sitoutumisen ja luottamuksen yhteyttä verkoston yhteistyöhön, koordinaatioon ja erityiseen osaamiseen ja edelleen näiden vaikutusta verkoston tyytyväisyyteen. Tutkimuksessaan he määrittelivät luottamuksen tarkoittavan sitä, että verkoston jäsenet luottavat muiden verkoston jäsenten täyttävän velvollisuutensa ja neuvottelutilanteissa aina neuvottelemaan lopputuloksen, joka on koko verkostolle parhaaksi (Payan & Svensson 2007, 800). Payan & Svenssonin (2007, 800) mukaan luottamuksella on merkittävä rooli verkoston jäsenten välisen epävarmuuden vähentämisessä ja yhteistyön lisäämisessä.

Chaturvedi & Gaur (2009, 178) puolestaan tarkoittavat emotionaalisen luottamuksen olevan luottamusta verkoston jäseniä kohtaan tarkoittaen, että jäsenet toimivat aina verkoston edun mukaisesti ja muita verkoston jäseniä ajatellen. Heidän mukaansa rationaalinen luottamus on tärkeää verkostoon liittymisen yhteydessä, mutta pitkäaikaisten, kestävien, verkostojen luomiseen tarvitaan emotionaalista luottamusta. Rampersad, Quester & Troshani (2010, 488) puolestaan tutkivat australialaisten yliopistojen sekä yritysten välisiä verkostoja ja luottamuksen ja sitoutumisen vaikutuksia verkoston toimintaan ja harmoniaan. Heidän tutkimuksessaan luottamus määriteltiin tarkoittamaan, että verkoston jäsenet kokevat muut verkoston jäsenet luotettaviksi ja rehellisiksi ja totesivat, että tällä luottamuksella on keskeinen rooli verkoston toimivuuden kannalta.

Rationaalisen ja emotionaalisen luottavuuden lisäksi, eri tutkimuksissa nousi luottamukselle eri tasoja. Klein, Bortolaso & Mina (2021) tutkivat brasilialaisia yritysverkostoja ja sosiaalisten tekijöiden vaikutusta verkoston oppimiseen ja suorituskykyyn. Tutkimuksessaan he määrittelevät luottamuksen yhdeksi keskeiseksi sosiaalisiksi tekijäksi, mutta jakavat sen kahtia luottamukseen muita verkoston jäseniä kohtaan ja luottamukseen verkoston johtoa kohtaan. Analysoituaan 101:n kyselytutkimuksen vastaukset he toteavat, että erityisesti luottamus verkoston johtoa kohtaan korreloi positiivisesti verkoston oppimisen sekä suoriutumisen kanssa (Klein ym. 2021, 1564).

Myös tehokas konfliktien ratkaisu sekä verkoston selkeä roolienjako nähtiin yhtenä keskeisenä tekijänä verkoston suorituskyvyn kannalta (Clarke 2006). Clarken tutkimuksen mukaan konfliktitilanteiden ratkaiseminen on tärkeää, jottei verkoston jäsenten välille pääse muodostumaan negatiivisia tunteita tai epäluottamusta. Lisäksi selkeästi määriteltyjen roolien on puolestaan löydetty edistävän luottamusta ja sitoutumista, vähentämällä

mahdollisia konflikteja ja epävarmuutta, epäselvyyttä sekä selventävän keskinäisiä odotuksia. (Clarke 2006, 1187.) Myös Rampersad ym. (2010, 490) korostavat tehokkaan konfliktin ratkaisun ja luottamuksen yhteyttä ja edelleen näiden korrelaatiota verkoston harmoniaan.

Viimeisenä luottamukseen liittyvänä teemana kirjalliskatsauksessa nousi esiin tiedon jakamisen merkitys (Klein ym. 2021; Bonner ym. 2005; Wagner & Buk 2005). Toisaalta tiedon jakaminen vaatii luottamusta sekä verkoston muihin jäseniin, mutta samanaikaisesti sen voidaan nähdä myös olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä luottamuksen rakentamisessa. Klein (2021, 1565) löytää tutkimuksessaan verkoston jäsenten välisen tiedon- ja tietämyksenvaihdon korreloivan positiivisesti verkoston oppimiseen ja verkoston suoriutumiseen. Klein ym. (2021, 1565) myös korostaa, että verkoston johdolla on tärkeä rooli tiedonjaon kannalta. Tämän lisäksi, tutkiessaan saksalaisia ja sveitsiläisiä yrityksiä ja niiden yritysten välisen tiedonvaihdon merkitystä verkostoon sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen Wagner & Buk (2005) löysivät, että erityisesti tiedonjaon määrän ja frekvenssin havaittiin vaikuttavan positiivisesti yritysverkostojen oppimiseen ja suoriutumiseen. Clarke (2006) puolestaan havaitsi tehokkaan palautteenannon olevan keskeinen tekijä verkoston suoriutumisen kannalta.

### 5.2.3 Verkoston tuntemiseen vaikuttavat tekijät

Kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet artikkelit eivät suoranaisesti määritelleet tutkimuksissaan tuntemisen käsitettä, mutta tässä opinnäytetyössä verkoston tuntemisella kirjallisuuteen perustuen tarkoitetaan tunteesta kuulua osaksi yhteisöä, verkoston tarkoituksen ja tavoitteiden tunteminen merkityksellisiksi, verkoston jäsenten välisellä suhteiden syvyydellä.

Kurt ym. (2016) tutkiessaan turkkilaisia yritysverkostoja sekä Chaturvedi & Gaur (2009) teoreettisessa katsauksessaan löysivät, että verkoston jäsenten tuntiessa olevan osa yhteisöä on tällä positiivinen vaikutus verkoston luottamukseen ja verkostoon sitoutumiseen. Tämän lisäksi Kurt ym. (2016) löysivät, että mikäli verkoston jäsenet tuntevat verkoston tarkoituksen ja tavoitteet itselle merkitykselliseksi, on tällä verkoston luottamuksen ja sitoutumisen kannalta suuri merkitys.

Bonner ym. (2005) puolestaan argumentoivat verkoston jäsenten välisten suhteiden syvyydellä olevan merkittävä vaikutus verkoston toimivuuteen. Suhteiden syvyydellä Bonner ym. (2005, 1373-1374) tarkoittavat sitä, miten hyvin verkoston jäsenet tuntevat toisensa henkilökohtaisesti. Mitä syvempi verkoston jäsenten välinen suhde on, sitä enemmän yritykset luottavat toisiinsa, ymmärtävät toisiaan, kokevat yhteenkuuluvuutta sekä ovat joustavia toisiaan kohtaan. Tämä löydös on tosin ristiriidassa esimerkiksi Klein ym. (2021) analyysin kanssa, jossa ei havaittu verkoston jäsenten välisten suhteiden läheisyydellä olevan merkittävää vaikutusta verkoston oppimiseen ja suoriutumiseen.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että sitoutuminen ja luottamus ovat keskeisiä verkoston suorituskyvyn kannalta (Rampersad ym. 2010, 494; Chaturvedi & Gaur 2009, 184-185; Clarke 2006, 1186). Tutkijat luokittelevat verkoston sitoutumisen, luottamuksen ja tuntemisen vaihtelevasti, osa kategorisoi muun muassa luottamuksen omaksi teemakseen (Payan & Svensson 2017). Osa tutkimuksista toteaa luottamuksella olevan positiivinen vaikutus verkoston sitoutumiseen (Kurt ym. 2016, 695; Chaturvedi & Gaur 2009, 177) tai päinvastoin sitoutumisella on vahva positiivinen vaikutus luottamukseen (Rampersad ym. 2010), kun taas toiset tutkimukset luokittelevat luottamuksen ja tuntemisen kuuluvan sitoutumisen osatekijöiksi (Clarke 2006). Vaikkakin artikkelit kategorisoivat nämä kolme eri teemaa hieman vaihtelevasti, voidaan kuitenkin loppu viimein todeta, että nämä kaikki kolme tekijää vaikuttavat toisiinsa.

## 6 Yhteistyöpaja fasilitoinnin keinoin

Fasilitoinnissa on kyse ohjatusta työskentelystä, jolla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä, jossa ryhmä on itse paras asiantuntija. Fasilitaattori on koko prosessin ajan puolueeton osapuoli, joka ei pääsääntöisesti itse osallistu työskentelyyn, vaan huolehtii asian etenemisestä ja ohjaa toimintaa. Näin ollen hän ei myöskään työskentele osallistujien puolesta, mutta ei tästä huolimatta eristä itseään osallistujista. Fasilitointi on tarpeen ja tehokasta kun työskentelyn tavoite on suhteellisen selkeä. Kuitenkin itse työskentelyn lopputuloksen tavoite voi olla avoin esimerkiksi uutta ymmärrystä etsivä. (Järvensivu 2019, 129-130; Summa & Tuominen 2009, 8-9)

Fasilitoinnin keinoin toteutettu työpaja sopi hyvin opinnäytetyöhöni, koska tapaamisella haluttiin osallistaa toimeksiantajan henkilöstöä pohtimaan verkoston tarjoamia etuja, nykyisiä ongelmakohtia ja fysioterapiayrittäjien motiiveja kuulua verkostoon. Lopputuloksena haluttiin ymmärtää tutkimuksen kohteena olevan verkoston ominaispiirteitä ja suunnitella kysely, joka vastaa toimeksiantajan tarpeisiin. Työpajan suunnittelussa hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksen tuloksia.

### 6.1 Yhteistyöpajan toteutus

Yhteistyöpaja pidettiin lokakuussa 2022 toimeksiantajan henkilöstön kanssa toimeksiantajan tiloissa. Työpajassa oli edustettuna henkilöstöä ylimmästä johdosta asiakaspalveluhenkilöstöön, itseni lisäksi yhteensä 4 henkilöä. Toimeksiantaja oli kutsunut koolle henkilöt, jotka kykenivät irtautumaan työnteosta, joten osallistujamäärä ei ollut ennalta tiedettävissä. Pyrkimyksenä kuitenkin oli, että paikalle tulisi eri tehtäväalueen edustajia, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva nykytilanteesta. Työpajan tavoitteena oli saada ajatuksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat yrittäjien motiivit kuulua verkostoon?
2. Mitä verkosto pyrkii nykyisellään tarjoamaan verkoston jäsenille?
3. Millaisia ongelmakohtia verkoston johto on havainnoinut?

Työpaja aloitettiin esittelemällä henkilöstölle tämän opinnäytetyön tarkoitus ja työpajan tavoitteet. Tämän seurauksena ryhmä alkoi luonnostaan keskustelemaan työpajan tavoitteena olevista kysymyksistä ilman, että niitä heille suoraan esitettiin. Henkilöstön aktiivisuuden vuoksi keskustelu eteni oikeaan suuntaan ilman, että sitä tarvitsi johdatella tai ohjata tarkoilla kysymyksillä. Fasilitoijana tässä kohden keskityin ottamaan muistiinpanoja ja seurasin, että keskustelu pysyi tavoitteena olevien kysymysten ympärillä.

Keskustelun jälkeen henkilöstölle esiteltiin vielä kirjallisuuskatsauksesta nousseet motivaatiotekijöiden yläluokat, jonka jälkeen jälleen jatkettiin avointa keskustelua motivaatiotekijöistä.

## 6.2 Yhteistyöpajan tulokset

Työpajan jälkeen muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi ja keskustelussa olikin selvästi 5 teemaa, joiden ympärillä keskustelu pyöri ja joita myös toimeksiantaja halusi sisällyttää kyselyyn. Nämä 5 teemaa olivat: ymmärrys verkoston jäsenistä, sitoutuminen yhdessä tekemiseen, luottamus, tunteminen ja kokemukset verkoston tarjoamasta palvelusta. Kyselylomakkeelle tulevien varsinaisten kysymysten kysymysmuotoilu jäi kuitenkin tämän opinnäytetyön vastuulle.

### ***Ymmärrys verkoston jäsenistä***

Toimeksiantajan verkosto koostuu useasta, 800 yksittäisestä fysioterapiaklinikasta ympäri koko Suomea ja yhtenä tärkeänä teemana toimeksiantaja haluaisi ymmärtää tarkemmin, millaisia yrityksiä verkostoon kuuluu ja, miten verkoston jäsenet näkevät oman tulevaisuutensa, mahdollisuudet ja uhkakuvat.

### ***Sitoutuminen yhdessä tekemiseen***

Yhdessä tekeminen nousi keskusteluissa voimakkaasti esille ja toimeksiantaja painotti, että haluaisi nimenomaan perehtyä tähän teemaan. Tahtotilana ei ole ainoastaan ymmärtää, mitä verkoston keskitetty johto (toimeksiantaja Fysi Partners) voi tehdä jäsenten hyväksi, vaan myös vastavuoroisesti ymmärtää ja herättää verkostoa ajattelemaan, mitä he, verkoston jäseninä, olisivat halukkaita tekemään verkoston kehittämiseksi.

### ***Luottamus***



Keskustelussa kävi ilmi, että toimeksiantajaa kiinnostaa ymmärtää, kuinka hyvin verkoston jäsenet luottavat verkoston johtoon sekä muihin jäseniin. Erityisesti, verkoston johdolla on oma kuva, kuinka hyvin verkoston jäsenet ymmärtävät verkoston tärkeimmän tehtävän, mutta halusivat kyselyn avulla varmistaa, onko heidän kuvansa tilanteesta oikea. Toisena isona teemana nousi tiedonvaihto. Verkoston johto tiedostaa verkoston laajemman tiedonvaihdon tuomat mahdollisuudet, mutta eivät tällä hetkellä tiedä, miten halukkaita verkoston jäsenet olisivat jakamaan tietoa ja tietämystä toistensa kanssa. Tämä on siis myös tärkeä teema, joka tulisi sisällyttää kyselyyn.

### ***Tunteminen***

Toimeksiantajan ymmärrys on, että verkoston jäsenet kokevat tuntevansa toisensa hyvin, mutta kyselyn avulla voisi selvittää tarkemmin tuntevatko he itsensä osaksi yhteisöä vai pitävätkö he enemmänkin toisiaan kilpailijoina.

### ***Kokemukset verkoston tarjoamasta palvelusta***

Tällä hetkellä toimeksiantaja tarjoaa verkostonsa jäsenten käyttöön it-järjestelmän, jonka kautta tulisi tehdä laskutus ja hoitopalautteen kirjaus. Haasteeksi koetaan, että verkoston jäsenet eivät hyödynnä tätä järjestelmää optimaalisella tavalla. Toimeksiantaja haluaisikin kyselyn avulla selvittää mahdollisia lisäkoulutustarpeita sekä ymmärtää syitä, miksi järjestelmää ei olla otettu täysin käyttöön tai miksi se koetaan vaikeaksi.

## **7 Kyselylomake tiedonkeruuvälineenä**

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineiston keräämisen tapa. Riippuen miten kysely toteutetaan siitä, voidaan käyttää myös nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely (gallup). Kun kyselystä käytetään nimitystä *survey-tutkimus*, viitataan siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioimisella puolestaan tarkoitetaan, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asia täsmälleen samalla tavalla. (Vilkka 2021, 76.)

Tyypillisimpiä nykypäivän tiedonkeruutapoja on toteuttaa sähköinen kysely. Sähköisen kyselyn lisäksi muita tyypillisiä tapoja on kyselylomakkeen postitus, jolloin myös vastaaja itse täyttää lomakkeensa. Edellä mainittujen tapojen lisäksi on myös puhelimitse tai kasvokkain (informoitu kysely) toteutetut kyselyt, jolloin haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. Tiedonkeruutapa vaikuttaakin siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja millaiset tekijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimustulosten luotettavuuteen. (Vilkka 2021, 76; Ojasalo ym. 2014, 121, 128; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195-197.)

Kyselyissä, jossa vastaaja itse täyttää lomakkeen kuten sähköiset kyselyt on etuna, että niiden avulla voidaan kysyä suurelta määrältä, maantieteellisestikin hajallaan olevilta ihmisiltä, monia asioita, nopeasti ja tehokkaasti. Tuloksia pystytään analysoida tilastollisesti esimerkiksi Excelin avulla ja kyselyssä voidaan esittää hieman arkaluontoisiksikin koettuja kysymyksiä. Lisäksi se on edullista ja vastaajan anonyymiyys on helpompi säilyttää. (Vilka 2021, 76; Ojasalo ym. 2014, 128-129; Hirsjärvi ym. 2009, 195-197.) Toisaalta sähköisten kyselyiden helppous, nopeus ja halpuus on myös osaltaan johtanut nykypäivän kyselytulvaan, joka on puolestaan johtanut vastaajien vastausväsymykseen. Vastausväsymys osaltaan selittää, miksi vastausprosentit ovat alentuneet. (Ojasalo ym. 2014, 121, 128-129; Vehkalahti 2019, 48; Hirsjärvi ym. 2009, 195-197.)

Yleisesti kyselyiden keskeisenä heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta ja sitä, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn tai kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat kuvaamaan vastaajan näkökulmaa. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Muuttujien eli kysymysten valinta kyselyssä tulee aina perustella nojautuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Kyselylomakkeessa ei pitäisi kysyä asioita sen perusteella, mitä olisi ”kiva kysyä”. Suunnitteluvaihe on tärkeä osa kyselytutkimusta. Kyselyn suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden tulee olla mitattavissa ja selvillä ennen lomakkeen suunnittelun tai tekemisen aloittamista. Tämän vuoksi ennen kuin lomake suunnitellaan tai toteutetaan, on tärkeää koota tietoperusta ja perehtyä kohdeilmiöön, kuten tässä työssä tehtiin. Näin lomakkeeseen saadaan sisällytettyä vain sellaiset kysymykset, jotka ovat tavoitteen kannalta relevantteja. (Vilka 2021, 83-85; Ojasalo ym. 2014, 130-131; Luoto 2009.) Liian varhain laaditulla lomakkeella ei välttämättä saada lainkaan työn tavoitteiden mukaisia vastauksia tai jotain oleellista voi jäädä kysymättä, nämä tekijät myös laskevat kyselyn laatua. (Ojasalo ym. 2014, 130-131.)

Kyselylomakkeen laatimista varten perehdyttiin kyselytutkimuksen teoriaan hyvästä kyselyn rakenteesta ja kysymysmuotoilusta, joita on avattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

## 7.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Hirsjärvi ym. (2009, 202-203) on koontanut kahdeksan vaiheisen yleisohjeen kyselylomakkeen laadinnasta, jota myös Ojasalo ym. (2014, 130-133) mukailee. Heidän mukaansa ensimmäisenä tärkeintä on kyselyn selkeys. Kysymysasettelussa tulee olla pyritty yksinkertaiseen ja ymmärrettävään, mutta kattavaan muotoon. Kysymykset tulisi laatia niin, että ne merkitsevät kaikille vastaajille samaa, etenkin standardoidussa kyselyssä on tärkeää, että vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja pystyvät myös vastaamaan niihin yhteismitallisilla arviointiperusteilla. Tämä yleensä edellyttää, että kysymysten laadinnassa on käytetty kauttaaltaan yksinkertaista, mutta tarkoituksenmukaista

ja täsmällistä kieltä. Sanat kuten ”usein”, ”tavallisesti”, ”useimmat” ja ”yleensä” ovat monimerkityksisiä ja niitä tulisi välttää. (Ojasalo ym. 2014, 131-132; Hirsjärvi ym. 2009 193-203.) Myös Vehkalahti (2019, 48) kirjoittaa, että lomakkeen ulkoasuun ja kielen selkeyteen tulisi kiinnittää paljon huomiota.

Toiseksi tarkat kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset. Yleiset kysymykset sisältävät enemmän tulkinnanvaraa kuin rajatut kysymykset ja siksi niitä tulisi välttää. On hyvä muistaa, että vastaajien tulee osata vastata kysymyksiin. Kolmanneksi mainitaan, että lyhyet kysymykset ovat parempia kuin pitkät, koska lyhyitä kysymyksiä on helpompi ymmärtää. Hyvä yksittäinen kysymys on siis kohtuullisen mittainen. (Ojasalo ym. 2014, 130-133; Hirsjärvi ym. 2009 202-203.) Neljänneksi kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkitys tulisi välttää, sillä kahteen erilaiseen kysymykseen on vaikea antaa vain yhtä vastausta. Aina tulisi tarkistaa, että kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. (Vilka 2021, 87; Ojasalo ym. 2014, 130-133; Hirsjärvi ym. 2009 202-203.)

Viidenneksi olisi suositeltavaa tarjota valittavaksi ”ei mielipidettä”-vaihtoehto, sillä ihmisillä ei välttämättä ole käsitystä tai mielipidettä kysyttävästä asiasta. On havaittu, että ihmiset vastaavat vaikka heillä ei olisikaan kantaa, joka voi vääristää vastaustuloksia. Näin ollen on parempi, että vastaajat pystyvät halutessaan valitsemaan ”ei mielipidettä” vaihtoehdon. (Ojasalo ym. 2014, 130-133; Hirsjärvi ym. 2009 202-203.) ”Ei mielipidettä” tai ”En osaa sanoa”- vaihtoehto tulisi kysymyksestä riippumatta tarjota asteikon ulkopuolella omana kohtanaan ja analyysivaiheessa on muistettava, että nämä vaihtoehdot eivät kuulu varsinaiseen asteikkoon (Vilka 2007, 36).

Kuudenneksi ehdotetaan, että mieluummin tulisi käyttää monivalintavaihtoehtoja kuin ”samaa/eri mieltä” -väitteitä. Samaa mieltä/eri mieltä väittämät sisältävät vastaustaipumuksen, jota kutsutaan sosiaalisesti suotavuudeksi. Tämä tarkoittaa, että ihmisillä on taipumusta valita se vastausvaihtoehto, jota he arvelevat odotettavan. (Ojasalo ym. 2014, 130-133; Hirsjärvi ym. 2009 202-203.)

Seitsemäntenä kysymysten määrässä ja niiden järjestyksessä lomakkeessa tulisi aina käyttää harkintaa. Yleisohje on, että yleisimmät kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkuun ja spesifiset lomakkeen loppuun. Samoin helpoimmin vastattavia kysymyksiä olisi hyvä sijoittaa lomakkeen alkuun. Myös samaa asiasisältöä koskevat kysymykset kannattaa ryhmitellä kokonaisuuksiksi, tämä myös säästää tilaa, kun kysymyksiä on sijoitettu yhtenäisiksi sarjoiksi. Kyselyiden keskimääräisen vastausajan tulisikin olla korkeintaan 15-20 minuuttia, sillä liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua. (Vilka 2021, 86-87; Ojasalo ym. 2014, 131-132; Hirsjärvi ym. 2009 199-203.) Myös Vehkalahti (2019, 48) kirjoittaa, että monesti olisi syytä harkita voisiko lomaketta tiivistää ja osan kysymyksistä jättää pois, sillä harva vastaaja jaksaa keskittyä pitkän kyselyn vastaamiseen.

Viimeiseksi tulisi sanojen valinta ja käyttö tarkistaa, sillä yksittäisillä sanavalinnoilla voi olla merkittäväkin vaikutus. Ammattikielenkäyttö tulisi olla harkittua, koska jotkut vastaajat eivät välttämättä ymmärrä niitä. Lisäksi aina tulisi välttää johdattelevia kysymyksiä kuten ”Asiakkaiden saaminen lienee nykyään vaikeaa?”. (Vilkkä 2021, 86; Hirsjärvi ym. 2009, 202-203.)

Tavallisesti jo kyselylomaketta suunniteltaessa päätetään lomakkeiden numeroinnista, muuttujille annettavista arvoista sekä havaintomatriisin rakentamisesta. Nämä nopeuttavat palautuneiden kyselylomakkeiden käsittelyä ja analysointia. Ennen taulukointia muuttujille täytyy antaa arvo, joka voi olla numero tai kirjainsymboli. Joissakin tapauksissa muuttujille annetaan arvo vasta taulukointivaiheessa, kun tutkimusaineistoa järjestetään analysoitavaksi. Tämä hidastaa jonkin verran tietojen taulukointia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kyselylomakkeessa muuttujan arvo puuttuu mitattavan ominaisuuden edestä. (Vilkkä 2021, 89.)

Kirjallisuudesta riippumatta kirjoitetaan, että kyselylomake on välttämätön testata tavalla tai toisella ennen sen lopullista käyttöönottoa. Testaamisella ei tarkoiteta vain sitä, että joukko vastaajia täyttää kyselyn ja sen jälkeen kyselyn laatija arvioi, miten vastaaminen onnistui. Testauksella tarkoitetaan, että lomake annetaan perusjoukkoa vastaaville henkilöille arvioitavaksi. Testauttamalla lomaketta esimerkiksi kyselyn lopullisen kohderyhmän pienemmällä määrällä, on tarkoitus selvittää, onko ohjeet, kysymykset ja vastausvaihtoehdot ymmärrettäviä. Onko lomakkeessa turhia kysymyksiä tai onko jotain olennaista kenties jäänyt kysymättä. Myös kyselylomakkeen pituus ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuutta on hyvä arvioida. Palautteen perusteella lomakkeeseen tehdään tarvittavat muutokset ja/tai täydennykset. Lopulliseksi arvioitua lomaketta kannattaa testata myös itse. (Vilkkä 2021, 88; Vehkalahti 2019, 48; Ojasalo ym. 2014, 133; Hirsjärvi ym. 2009, 204.)

Saatekirje on erittäin olennainen dokumentti kyselyn onnistumisen kannalta ja se tulisi tehdä huolella. Saatekirjeen avulla vastaajalle selviää, mistä kyselyssä on kyse ja siksi se voikin vaikuttaa siihen osallistuuko vastaaja kyselyyn vai ei ja näin ollen vastausprosenttiin. Saatteen tulisi herättää luottamusta ja vastausmotivaatiota. (Vilkkä 2021, 150; Ojasalo ym. 2014, 133; Vehkalahti 2019, 47-48.) Vilkkä (2021, 150) mukaan päätökseen vastata kyselyyn vaikuttaa kolme asiaa, jotka ovat 1) saatteen ja kyselyn tai lomakkeen visuaalinen ilme 2) saatteen sisältö 3) kyselyn lomakkeen laajuus ja kieli. Hänen mukaansa harkittu visuaalinen ilme luo myös uskottavuutta ja vakuuttavuutta, sillä nykypäivän visuaalisuuteen painottuvassa ympäristössä on totuttu, että tuotteiden graafinen ilme on hyvin harkittua, suunniteltua ja asiantuntevasti toteutettua.

Saatekirjeeseen tulisi sisällyttää seuraavia asioita (Ojasalo ym. 2014, 133; Vehkalahti 2019, 47-48; Hirsjärvi ym. 2009, 204):

- Kuvaus mistä kyselyssä on kyse
  - o Tarpeellisuuden perustelu ja merkitys myös vastaajalle
  - o Maininta tutkimustulosten ja -aineiston käytöstä sekä vastaajien anonymiteetin säilyttämisestä
  - o Kerro, jos voit luvata tuloksia toteutetusta kyselystä tiivistelmänä tai jossain muussa muodossa
- Kyselytutkimuksen tekijät tai teettäjä, kyselyn kohderyhmä (ei välttämättä mainintaa kuinka monelle henkilölle kysely lähetetään)
- Lomakkeen viimeinen palautuspäivämäärä (ei suositella 1-2 viikkoa pidempää vastausaikaa lomakkeen saamisesta)
- Kiitokset vastauksista ja yhteistyöstä

## 7.2 Kysymysmuotoilu

Kysymysmuotoilussa tulisi keskittyä muotoilemaan kysymyksistä yksiselitteisiä, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Kysymyksiä voidaankin muotoilla monella tavalla, mutta yleisimpiä ovat kolme muotoa: avoimet kysymykset, joissa esitetään kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Toiseksi monivalintakysymykset, jossa kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu. Monivalintakysymyksissä lomakkeen laatija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yleensä yhden tai sitten useamman, jos näin on ohjeistettu. Kolmanneksi on asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymystyypit, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Lisäksi on sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu, mutta mukana on myös yksi tai useampi avoin kysymys. (Vilkkä 2021, 85-86; Ojasalo ym. 2014, 132; Hirsjärvi ym. 2009, 200.)

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ja vapauden sanoa, mitä hänellä on todella sanottavana, kun taas monivalintakysymykset rajaavat vastaajan vastauksen valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset myös osoittavat vastaajan tietämyksen aiheesta sekä sen mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa. Niiden avulla voi myös ilmetä vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuus. Avoimet kysymykset myös antavat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Monivalintakysymyksiä ”suosivat” usein perustelevat, että avoimet kysymykset tuottavat aineiston, joka on sisällöltään erittäin kirjavaa ja luotettavuuden kannalta kyseenalaista, lisäksi aineistoa on vaikea käsitellä koodaten. Monivalintakysymysten vastauksia sen sijaan voidaan mielekkäästi vertailla, koska ne ovat vähemmän kirjavia. Monivalintakysymykset auttavat vastaajaa tunnistamaan kysytyn asian, sen sijaan, että hänen tulisi muistaa se,

jolloin myös vastaaminen on helpompaa. Lisäksi monivalintakysymyksistä saatuja vastauksia on helpompi käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvissa kysymystyypeissä käytetään tavallisimmin 5 tai 7-portaista Likertin asteikkoa, jossa vaihtoehdot yleensä muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. Näissä kysymystyypeissä tavallisesti esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee vastausvaihtoehdon sen mukaan, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittäjä. (Hirsjärvi 2009, 200). Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot kannattaa luetella numeroina eikä kirjaimina, koska se vähentää virheitä tietojen tallentamisessa. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot ovat yleensä toisensa poissulkevia, mutta joitakin poikkeuksia liittyy preferenssikysymyksiin tai monivalintakysymyksiin. (Ojasalo ym. 2014, 132.)

### 7.3 Asteikot

Etenkin määrällinen kyselytutkimus edellyttää havaintojen mittaamista. Mittaamisessa käytetään apuna asenneasteikkoja tai mitta-asteikkoja. Asteikko päätetään, kun aletaan suunnittelemaan aineiston keräämistä. Kun on tiedossa mitattava asia ja haluttu vastaustarkkuus päätetään siihen sopiva mitta-asteikko. (Vilka 2007, 50.) Vilka (2007, 45) jakaa asteikot kahteen pääluokkaan asenneasteikkoon ja mitta-asteikkoon. Mitta-asteikkoja ovat laatuero-, järjestys-, välimatka- ja suhdelukuasteikko. Asenneasteikon avulla voidaan mitata henkilön kokemukseen perustuvaa mielipidettä tai asennetta, esimerkiksi hänen saamastaan palvelusta tai yrityskuvasta. Asenneasteikko on suosittu muun muassa liike-elämässä, kun kehitetään palveluja asiakaslähtöisesti. Asenneasteikkoja ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. (Vilka 2007, 45.)

Likertin asteikko on järjestysasteikko ja se on erittäin käytetty mielipideväittämissä. Asteikko on tavallisesti 5 tai 7-portainen, mutta se voi olla myös 4- tai 9-portainenkin. Asteikon keskikohdasta lähtien samanmielisyys kasvaa toiseen suuntaan ja toiseen suuntaan se vähenee. (Vilka 2007, 46-47.) Likertin asteikon rakenteeseen kuuluu, että keskimäinen vaihtoehto on neutraali esimerkiksi ”ei samaa eikä eri mieltä” (Vehkalahti 2019, 36.). Sanallisten järjestysasteikkojen laatiminen voi olla vaikeaa, sillä arkikielen käsitteet ja sanalliset ilmaisut voivat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Osgoodin asteikko on käytetty liike-elämän määrällisissä tutkimuksissa kuten tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa. Osgoodin asteikossa asteikon ääripäihin sijoittuvat vastakkaiset adjektiivit. Tämä ehdotetaan tehtäväksi positiivisilla arvoilla, sillä se on analysoinnin kannalta helpointa. Arvot esitetään tavallisesti 5- tai 7-portaisella asteikolla. (Vilka 2007, 46-47.)

Valittu mittaustaso vaikuttaa siihen, millaista tietoa kysely tuottaa eli millaisia tuloksia saadaan. Laatueroasteikolla voidaan esittää numeraalisesti asioiden samanlaisuutta ja erilaisuutta, sen avulla voidaan laskea prosenttijakaumia eri luokissa. Sillä ei voi esittää, että

jotakin on vähemmän tai enemmän eikä myöskään asioiden välistä järjestystä. Eli sillä ei voi laskea keskiarvoa, vaan keskilukuna käytetään suurinta eli yleisintä arvoa, esimerkkinä sukupuoli tai ammatti. (Tilastokeskus 2021; Vilkka 2007, 48.)

Järjestysasteikolla voidaan samanlaisuuden ja erilaisuuden lisäksi esittää numeraalisesti myös luokkien järjestystä. Asteikossa havainnot asetetaan suuruusjärjestykseen ja vaihtoehtojen keskikohdan eli mediaanin molemmin puolin jää yhtä monta vaihtoehtoa. Vastauksien avulla ei voida laskea keskiarvoa, mutta jakauman keskipiste voidaan tunnistaa. (Tilastokeskus 2021; Vilkka 2007, 49.)

Välimatka-asteikolla voidaan ilmaista havaintojen etäisyyttä toisistaan. Etäisyys on täysin saman verran jokaisen havainnon välillä. Esimerkkeinä henkilöön liittyvistä välimatka-asteikolla mitattavista asioista on syntymävuosi tai pituus. Asteikon avulla voidaan laskea sekä moodi että mediaani, mutta suositeltavin on aritmeettinen keskiarvo. Aritmeettinen keskiarvo saadaan laskemalla havaintojen mittaustulokset yhteen, jonka jälkeen yhteen laskettu tulos jaetaan havaintojen lukumäärällä. (Tilastokeskus 2021; Vilkka 2007, 49-50.)

Suhdelukuasteikossa voidaan mitata samoja asioita kuin välimatka-asteikolla, mutta asteikosta voidaan laskea sekä moodi, mediaani että aritmeettinen keskiarvo. Sen avulla voidaan mitata muun muassa ikää, tuloja, menoja ja hintoja. (Tilastokeskus 2021; Vilkka 2007, 50.)

## 8 Kyselylomake Fysi Partnersille

Kehitystehtävässä luotiin sähköisesti käytettäväksi tarkoitettun kyselylomakkeen kysymykset (Liite 3), ajatuksena, että vastaaja tulee täyttämään kyselyn itse. Kyselylomakkeen kysymysten sisältö luotiin pohjautuen kirjallisuuskatsauksen tuloksista syntyneeseen teoreettiseen viitekehukseen sekä yhteistyöpajassa esiin nousseihin ehdotuksiin kysymysten sisällöstä. Kyselyn rakenne ja yksittäiset kysymykset vastausvaihtoehtoineen luotiin ensisijaisesti noudattaen aiemmin esitettyä kyselyn teoriaa ”hyvästä kyselystä”. Tämän lisäksi kuunneltiin toimeksiantajan näkemyksiä kysymysmuotoilusta ja kysymysten sisällöstä. Taulukossa 2 on esitetty kysymyslomakkeella mitattavat asiat ja lomakkeen sisältö, joita on avattu seuraavissa kappaleissa.

### 8.1 Kyselylomakkeen muoto

Tämän opinnäytetyön lopulliseen lomakkeeseen tuli yhteensä 45 kysymystä, joiden kysymysmuotona oli monivalinnallisia, asteikollisia ja avoimia kysymysmuotoja. Kysymykset ryhmitettiin niin, että teemaltaan ja kysymysmuodoltaan samankaltaiset kysymykset olivat yhdessä. Vastaajien taustaa, nykytilannetta ja yleistä tyytyväisyyttä verkostoa kohtaan

kartoittavat kysymykset sijoitettiin kyselyn alkuun, kirjallisuuskatsauksen teoriaan pohjautuvat väittämäkysymykset kyselyn keskivaiheille ja oletettavasti pidemmin vastattavat avoimet kysymykset kyselyn loppuun. Kyselylomakkeen rakenne oli täysin tämän opinnäytetyön tuotosta.

Lomakkeen kaikista 45 kysymyksestä 13 ensimmäisen kysymyksen on tarkoitus kartoittaa vastaajien taustaa ja nykytilannetta. Nämä 13 kysymystä muotoiltiin niin monivalinta- kuin avoimiksi kysymyksiksi, koska avoimilla kysymyksillä (kysymykset 7,8,9,10) halutaan saada täsmentäviä vastauksia kysytyihin asioihin ja yhdellä avoimella kysymyksellä (kysymys 5) puolestaan halutaan antaa vastaajalle mahdollisuus ja vapaus kertoa aiheesta lisää, mikäli hän näin haluaa. Monivalintakysymyksillä puolestaan haluttiin pitää kysymykset suljettuina, jotta vastausten analysointi on helpompaa. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoissa käytetään järjestysasteikkoa (kysymykset 1, 2, 6, 11, 12, 13) sekä laatueroasteikkoa (kysymykset 4 ja 3). Kysymykset 14 ja 15 tehtiin kartoittamaan vastaajien yleistä tyytyväisyyttä verkostoa kohtaan. Näiden kysymysten kysymysmuoto oli asteikollinen ja vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin 5-portaista asenneasteikkoa.

Kysymykset 16-45 luotiin pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen (taulukko 2). Kysymysten kysymysmuotoilussa käytettiin niin asteikollista kuin avointa kysymysmuotoa. Kysymykset 16-42 ovat väittämäkysymyksiä, joissa vastausvaihtoehtoina käytetään Likertin 5-portaista asteikkoa. Suurin osa kysymyksistä päädyttiin muotoilemaan väittämäkysymyksiksi Likertin 5-portaisella asteikolla, koska ensinnäkin niiden käyttö on vakiintunutta muun muassa silloin, kun halutaan kehittää palveluja ja toimintaa asiakaslähtöisesti. Toiseksi kysymykset haluttiin pitää suljettuina, jotta vastausten analysoiminen ja raportoiminen on mielekkäämpää. Toisaalta taas vastauksien välille toivotaan saavan hienovaraisempia eroja kuin, mitä esimerkiksi monivalinnallisimmilla kysymyksillä pystytään saavuttamaan ja siksi asteikkona käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. (Vilka 2007, 45.)

Lomakkeen loppupuolelle sijoitetut kysymykset 43-45 muotoiltiin avoimiksi, jotta ne antavat vastaajalle vapauden kertoa aiheesta haluamallaan tavalla. Näin ollen ne kertovat myös tärkeää tietoa toimeksiantajalle vastaajien ajattelusta kyseisestä aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Kaikkiin kysymyksiin lukuun ottamatta kysymyksiä 5 ja 43-45, sijoitettiin erilliseksi vaihtoehdoksi 'en osaa sanoa' vaihtoehto, kuten kirjallisuus ehdottaa (Vilka 2007, 36). Muuttujille annettiin arvot, jotta palautuneiden kyselylomakkeiden käsittely ja analysointi helpottuvat (Vilka 2021, 89), vaikka tässä opinnäytetyössä ei esitetä tarkemmin, miten palautuneiden lomakkeiden käsittely ja analysointi tulevat tapahtumaan.

Kyselyn lähettämisen yhteydessä suositellaan lähetettäväksi saatekirje (Ojasalo ym. 2014, 133). Kyselyn saatekirjeessä (Liite 2) esitetään kyselyn tarkoitus ja tavoite sekä merkitys



vastaajalle, maininta tulosten ja -aineiston käytöstä sekä vastaajien anonymiteetin säilyttämisestä, tulosten julkaisemisesta, kyselyn teettäjä, kyselyn kohderyhmä, lomakkeen viimeinen palautuspäivämäärä. Lopuksi kiitokset vastauksista ja yhteistyöstä.

## 8.2 Kysymysten sisältö

Kyselylomake alkaa vastaajan taustaa kartoittavilla kysymyksillä (kysymykset 1-13), joiden sisältö ja kysymysmuotoilu rakennettiin pääosin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa edeten seuraavanlaisesti. Toimeksiantajan ensimmäiset kommentit kyselylomakkeeseen vastaanotettiin marraskuun alkupuolella. Tällä tapaamisella tehtiin suurimmat muutokset taustaosuuden kysymyksiin. Ensimmäisen tapaamisen aikana useita kysymyksiä poistettiin ja tilalle luotiin toimeksiantajan ehdottamia kysymyksiä. Toimeksiantajan toiset kommentit vastaanotettiin viikkoa myöhemmin ensimmäisestä tapaamisesta, jolloin tehtiin vain pieniä tarkennuksia lähinnä sanamuotoihin. Suurimmat muutokset siis liittyivät siihen, että lopullisessa kyselylomakkeessa oli enemmän taustaa kartoittavia kysymyksiä verrattuna siihen, mitä ensimmäisessä kyselylomakeversiossa oli ehdotettu.

Taustaa kartoittavien kysymysten sisältö perustuu pääosin yhteistyöpajassa esiin nousseeseen teemaan: *ymmärrys verkoston jäsenistä*. Toimeksiantajan verkosto koostuu sadoista yksittäisestä fysioterapiaklinikasta ympäri Suomea ja yhtenä kyselyn tärkeänä lopputuloksena onkin ymmärtää tarkemmin, millaisia yrittäjiä verkostoon kuuluu ja, miten he näkevät oman tulevaisuutensa, mahdollisuudet ja uhkakuvat. Tämän lisäksi kysymyksillä halutaan ymmärtää tarkemmin markkinan nykytilannetta, kuten fysioterapian markkinahintaa sekä markkinan yleistä kehitystä. Lisäksi halutaan tiedustella yleisesti tyytyväisyyttä kuulua osaksi verkostoa (kysymykset 14-15). Ymmärryksen lisäksi tavoitteena on, että kerätyn tiedon avulla voitaisiin tehdä toimenpiteitä verkoston toiminnan kehittämiseksi sekä kehittää sen johtamista.

Toimeksiantajan kanssa käydyissä palavereissa otettiin vastaan kommentit myös teoreettiseen viitekehykseen perustuvista kysymyksistä. Näiden kysymysten muutokset olivat selvästi pienempiä kuin taustakysymysten; muutamasta kysymyksestä muutettiin yksittäisiä sanoja, kaksi kysymystä poistettiin ja tilalle luotiin 4 uutta kysymystä. Viimeiset kommentit vastaan otettiin marraskuun puolivälillä, jolloin vielä konsultoitiin markkinoinnin osaajaa, joka antoi viimeiset sanaviilaukset markkinointia koskeviin kysymyksiin.

Suurin osa kyselylomakkeen kysymyksistä (kysymykset 16-45) perustuivat kirjallisuuskatsauksen perusteella syntyneeseen teoreettiseen viitekehykseen motivaatiotekijöistä: *sitoutuminen yhdessä tekemiseen, luottamus ja tunteminen*. Kysymysten sisällön tarkempi alkuperä on esitetty taulukossa 2. Näillä kysymyksillä halutaan lopputuloksena ymmärtää paremmin verkoston jäsenten *sitoutumisen* ja *luottamuksen* nykytilannetta. Motivaatiotekijänä *tunteminen* jäi tässä kyselyssä vähemmälle, koska sitä ei teoriasta huolimatta tässä kontekstissa koettu niin tärkeänä, jotta kyselyyn haluttaisiin

sisällyttää tästä teemasta useampia kysymyksiä. Samasta syystä myöskään jokaisen yläluokan alle ei syntynyt tai haluttu sisällyttää omaa kysymystä. Tällaisia yläluokkia olivat konfliktien ratkaisu sekä tehokas palautteenanto. Myös yhtenä kyselyn tavoitteena oli pitää kysely napakkana ja tiiviinä, ettei vastausaika veny liian pitkäksi ja täten vastausten laatu ei ole vaarassa kärsiä.

Taulukko 2. Kysymyslomakkeella mitattavat asiat ja lomakkeen sisältö

Mitattavat asiat (Pääloukka)	Osa-alueet (Yläluokka)	Kysymynumero	Kysymys
Tausta	Ymmärrys verkoston jäsenistä	1	Kuinka kauan olet ollut yrittäjänä?
		2	Kuinka kauan olet ollut osakkaana Fysi Partnersissa?
		3	Millä hyvinvointialueella toimit? Valitse tarvittaessa useampi vaihtoehto
		4	Onko hyvinvointialueesi toimintasuunnitelmassa maininta siitä, että alue ostaisi yksityistä fysioterapiaa palvelusetelillä tai maksusitoumuksella?
		5	Halutessasi voit kertoa hyvinvointialueesi toimintasuunnitelmista tarkemmin
		6	Mikä on yrityksesi henkilöstömäärä? Laske mukaan työsuhteessa olevat työntekijät, ammatinharjoittajat sekä itsesi
	Markkinan nykytilanne, hinta ja kehitys	7	Mikä on tällä hetkellä perusfysioterapian hinta?
		8	Kuinka paljon on tällä hetkellä erityisfysioterapian lisä?
		9	Mikä on alueellasi työsuhteisen fysioterapeutin keskimääräinen tuntipalkka?
		10	Mikä on alueellasi fysioterapeutti -ammatinharjoittajan saama prosentti?
		12	Kuinka suuri osa asiakkaistasi tulee lääkärin läheteellä?
		11	Miten odotat liikevaihtosi kehittyvän seuraavan 12 kk aikana?
	Tulevaisuuden näkymät	13	Kuinka kauan aiot jatkaa fysioterapiayrittäjää?
14		Kuinka tyytyväinen olet yhteistyöhön Fysi Partnersin kanssa?	
Yleinen tyytyväisyys verkostoa kohtaan	15	Kuinka todennäköisesti suosittelisit kuulumista Fysi Partnersin OmaFysio-verkostoon?	
	Sitoutuminen	16	Hyödyn kuulumisesta Omafysio-verkostoon
18		Fysi Partners neuvottelee vakuutusyhtiöiden kanssa parhaan mahdollisen lopputuloksen verkostoon kuuluville fysioterapiayrityksille	
39		Tiedän, että omafysio.fi -sivulla kuluttajat voivat tehdä ajanvarauksen OmaFysio klinikoille?	
40		Seuraan OmaFysion sosiaalisen median kanavia (Facebook, Instagram, LinkedIn ja Twitter)?	
41		Olen tyytyväinen OmaFysion kuluttajille kohdistettuun somesisältöön?	
42		Voin hyödyntää OmaFysion julkaisemia somesisältöä esim. jakamalla sitä?	
43		Fysi Partners tekee jatkuvasti digitaalista markkinointiviestintää verkossa, esim. alkuvuodesta 2022 saimme hyvät tulokset mainoskampanjastamme ajanvarausteemalla, sisältäen myös radiomainontaa. Mitä muita ideoita sinulla on yhteismarkkinointiin?	
Yhdenmukaiset tavoitteet	21	Tunnen Fysi Partnersin sopimusehdot	
	22	Noudatan Fysi Partnersin kanssa sovitut sopimusehdot	
Moleminpuolinen riippuvuus	19	Fysi Partners ajaa verkostoon kuuluvien yrittäjien etua	
	29	Olen valmis jakamaan omaa tietämystäni muille verkoston jäsenille	
Yhteistyöhalukkuus	44	Mitä muuta toivot Fysi Partnersin tekävän enemmän?	
	45	Mitä olisit valmis itse tekemään OmaFysio-verkoston kehittämiseksi?	
	Luottamus	17	Luotan Fysi Partnersiin
20		Fysi Partnersin neuvottelema sopimushinta on yrittäjille reilu	
23		Fysi Partners pitää kiinni sopimusehdoista	
24		Fysi Partners tekee edunvalvontaa pienyritysten puolesta	
Luottamus verkoston muihin jäseniin	27	Toivon enemmän fysioterapiayritysten välistä kliinisen osaamisen jakamista	
	Konfliktien ratkaisu	36	Tiedän keneen ottaa yhteyttä Extranet-järjestelmään liittyvissä ongelmatilanteissa
37		Tiedän keneen ottaa yhteyttä laskutukseen liittyvissä ongelmatilanteissa	
38		Tiedän keneen ottaa yhteyttä asiakkaisiin liittyvissä ongelmatilanteissa	
Tiedonjako	25	Tiedonvaihto Fysi Partnersin kanssa on avointa	
	26	Saan Fysi Partnersin kautta liiketoimintaa edistävää tietoa	
	27	Toivon enemmän fysioterapiayritysten välistä kliinisen osaamisen jakamista	
	28	Toivon enemmän fysioterapiayritysten välistä liiketoimintaosaamisen vaihtoa	
	34	Extranet-järjestelmä on helppokäyttöinen	
	35	Olen saanut riittävän perehdytyksen Extranet-järjestelmän käyttämisestä	
	Tehokas palautteenanto		
Tunteminen	Tunne yhteisöön kuulumisesta	30	Koen olevani tärkeä osa Omafysio-verkosta
	32	Omafysio-verkoston kuuluvien yritysten välillä on hyvä yhteishenki	
	Verkostotyön kokeminen merkitykselliseksi	33	Fysi Partnersin missiona on varmistaa kotimaisten fysioterapiayritysten säilyminen Suomessa. Koen tämän mission itselleni tärkeäksi
	Verkoston jäsenten tunteminen	31	Tunnen muut Omafysio-verkoston jäsenet

Osana kehitystehtävää toimeksiantajan kanssa on jo keskusteltu, että kysely tullaan toteuttamaan toimeksiantajan jo hyväksi havaitun Creamailer-järjestelmän kautta, jolla yksittäiset vastaukset saadaan yhdistettyä yhdeksi tietokannaksi. Tämän järjestelmän kautta myös tulokset saadaan raportoitua ja visualisoitua helposti. Kyselyä ja kysymysmuotoja suunniteltaessa on pidetty mielessä tuleva käyttöjärjestelmä, jotta kysely voidaan siirtää sellaisenaan suoraan järjestelmään. Kysely tullaan toteuttamaan ainakin kerran 2023 alussa ja riippuen kyselyn lopputuloksista ja niiden käytettävyydestä, suositellaan, että kyselyä tulnaisiin jatkamaan säännöllisesti, esimerkiksi kerran kvartaalissa. Säännöllisesti toteutetun kyselyn avulla voidaan seurata vastaustrendejä ja arvioida tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Suositellaan, että jos kysely toteutetaan useammin kuin kerran, kyselyn sisältö tulisi pysyä mahdollisimman vakiona, jotta eri kyselyiden tuloksia voidaan verrata keskenään.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksella verkoston jäsenten keskeisiä motivaatiotekijöitä kuulua verkostoon. Lopputuloksena kehitettiin kyselylomake toimeksiantajalle, jotta Fysi Partners voi kerätä palautetta verkostoon kuuluvalta fysioterapiayrittäjiltä. Tavoitteena oli, että tulevaisuudessa toimeksiantaja voi hyödyntää kyselyllä kerättyä palautetta verkoston toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: mitkä ovat keskeisimpiä verkoston jäsenten motivaatiotekijöitä kuulua verkostoon?

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyin kahdeksan artikkelin sisällönanalyysin pohjalta motivaatiotekijät jaettiin 14 yläluokkaan, jotka tämän jälkeen yhdistettiin edelleen kolmeen pääluokkaan: sitoutuminen yhdessä tekemiseen, luottamus ja tunteminen. Analyysin edetessä, kun artikkeleista oli kerätty olennaiset motivaatiotekijät, huomattiin, että Järvensivun (2019, 60-62) viitekehys verkoston ydintekijöistä soveltuu hyvin yläluokkien kategorisointiin. Kuten aiemmin tässä työssä todettiin, tätä ydintekijöiden viitekehystä ei kuitenkaan käytetty kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysin lähtökohtana, vaan motivaatiotekijät kerättiin ilman ennalta määriteltyä teoriaa. Kirjassaan Järvensivu (2019) esittelee verkostotyön ydintekijät, nämä perustuvat aikaisempaan kirjallisuuteen, mutta jäävät hieman pintapuolisiksi. Tässä työssä näitä ylätasoon teemoja on jatkojalostettu ja jaettu tarkemmin 14 yläluokkaan.

Lopullinen kyselylomake muodostui teoreettisen viitekehysten pohjalta. Kehittäessä kyselylomaketta oli mielenkiintoista huomata, että teoreettisen viitekehysten pohjalta luodut kysymykset olivat myös sellaisia, jotka koettiin myös käytännön työelämän kannalta tärkeiksi.

Tämän lisäksi huomattiin, että toimeksiantajan kanssa yhdessä lisätyt, Fysi Partners -verkostoon liittyvät kysymykset voitiin kategorisoida pääsääntöisesti teoreettisen viitekehyksen yläluokkien alle.

Kuitenkin tarkasteltaessa lopullisen kyselyn sisältöä ja verrattaessa tätä teoreettisen viitekehykseen, voitiin huomata, että kyselyn pääpaino oli konkreettisten verkostoon kuulumisen hyötyjen ymmärtämisessä. Esimerkiksi yhteisten hyötyjen alle kertyi yhteensä 6 kysymystä ja tiedonjaon alle 7 kysymystä, kun taas sen sijaan ”pehmeitä” tekijöitä korostavan tuntemisen pääluokan alle kertyi kokonaisuudessaan ainoastaan 4 kysymystä. Syynä tähän voi olla, että konkreettisia hyötyjä ja verkoston tarjoamia palveluja on helpompi ja nopeampi kehittää kuin verkoston jäsenten asenteita ja identiteettiä. Tuntemisen tärkeyttä ei tulisi kuitenkaan täysin unohtaa, vaan kuten esimerkiksi Kurt ym. (2016) totesivat ”hengelliset” tekijät olivat nimenomaan keskeisessä roolissa verkoston suorituskyvyn kannalta. Samoin Bonner ym. (2005, 1373-1374) tutkimuksessaan painottivat verkoston jäsenten välisten suhteiden syvyydellä olevan merkittävä vaikutus verkoston toimivuuden kannalta.

Konfliktien ratkaisua ja tehokasta palautteen antoa ei puolestaan koettu kyselyn kannalta tarpeeksi merkittäviksi teemoiksi, vaikka Clarke (2006) tutkimuksessaan havaitsikin näillä olevan merkittävä vaikutus verkoston suorituskykyyn. Toisaalta tiedonjakoa kartoittavat kysymykset kattavat osittain palautteenantoon liittyviä tekijöitä. Samoin konfliktien ratkaisua sivutaan roolien selkeyden alla, tämä on linjassa Clarken (2016, 1187) havainnon kanssa siitä, että roolien selkeyden havaittiin estävän verkoston välisiä konflikteja ja auttaa ratkaisemaan niitä.

Kehitystehtävän lopputuloksena ollut kysely päättyi loppujen lopuksi myös kattamaan muitakin aiheita kuin ainoastaan verkostoon kuulumisen motivaatiotekijöitä. Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella, tämä kysely tarjoaa mahdollisuuden myös ymmärtää paremmin verkoston jäseniä, heidän tulevaisuudennäkymiänsä sekä markkinaa. Kysely myös tarjoaa verkoston jäsenille kanavan tulla kuulluksi, jonka koettiin olevan erittäin tärkeää nykyisessä epävarmassa ja haastavassa maailmantilanteessa. Verkoston kehittämisen ja paremman johtamisen kannalta kyselyä ehdotetaan toteutettavaksi kvartaaleittain, jotta pystytään seurata muutostrendejä sekä toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksia.

Tämä opinnäytetyö tuo panoksen tieteelliseen tutkimukseen kokoamalla yhteen tuoreiden tutkimusten pohjalta verkostoon kuulumisen motivaatiotekijöitä ja luomalla näiden pohjalta teoreettisen viitekehyksen. Tämän lisäksi tässä työssä teoreettisen viitekehyksen mukaiset yläluokat käännettiin käytännön työelämää hyödyttäväksi kyselyksi. Tieteellisen panoksen lisäksi tämä opinnäytetyö oli Laurean tavoitteiden mukaisesti käytännön työelämää kehittävä. Tuotetun kyselyn koettiin paitsi vastaavan toimeksiantajan tarpeisiin ja kattamaan

liiketoiminnan kannalta merkittäviä kysymyksiä, mutta se myös tuotti uutta tietoa toimeksiantajalle. Opinnäytetyön lopputuloksena luotu kysely tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja tullaan käytännössä toteuttamaan vuoden 2023 alussa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että verkostoon kuulumisen motiivit muodostuvat moninaisista tekijöistä, jotka sisältävät sekä konkreettisiin hyötyihin liittyvistä tekijöistä kuin myöskin pehmeämmistä henkisistä tekijöistä. Ylätasolla nämä tekijät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: sitoutuminen yhdessä tekemiseen, luottamus ja tunteminen. Nämä ovat kaikki keskeisiä tekijöitä verkoston suorituskyvyn kannalta.

## 9.2 Kehittämisehdotukset

Kyselylomake olisi hyvä testata tavalla tai toisella ennen sen käyttöönottoa (Vilka 2021, 88; Vehkalahti 2019, 48; Ojasalo ym. 2014, 133; Hirsjärvi ym. 2009, 204), mutta tämän opinnäytetyön lopullista kyselylomaketta ei keretty testauttamaan perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä. Lomakkeen testaus tapahtui ainoastaan toimeksiantajan henkilöstön ja opinnäytetyön tekijän toimesta. Lomaketta kuitenkin edelleen suositellaan testattavaksi perusjoukkoon kuuluville henkilöille, ennen kuin lomake tullaan lähettämään kaikille verkoston yrittäjille. Tämän kyselyn tapauksessa, testaus voisi tapahtua muutamalla verkoston jäsenellä, jotta voidaan myös varmistua, että eri jäsenet ymmärtävät kyselyn samanlailla.

Kuten tulosten tarkastelussa todettiin, nykyinen versio kyselystä keskittyy pitkälti konkreettisten hyötyjen kartoittamiseen. Kuitenkin teorian mukaan ”pehmeät” tekijät olivat monesti tärkeässä roolissa verkoston suoriutumisen kannalta, erityisesti pitkällä aikavälillä. Kyselyä jatkokehittäessä, tulisikin pohtia, tulisiko tällaisia kysymyksiä lisätä.

Koska verkostojen ja verkostojohdamisen tutkimus lisääntyy jatkuvasti verkostomuotoisen työn lisääntyessä, olisi myös tämän työn teoreettisen viitekehyksen päivittäminen tuoreimmalla tutkimustiedolla suotavaa lähitulevaisuudessa.

## 9.3 Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja eettisyys

Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli reliabeliutta parantaa tekijän tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kattaen kaikki tutkimuksen eri vaiheet. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149) määrittelevät hyvän tutkimuksen tärkeimmäksi kriteeriksi sen sisäisen johdonmukaisuuden, tutkimusraportissa sen konkretisoituen työn argumentaatiossa. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen osuuden tulosten luotettavuutta kohennettiin raportoimalla tarkasti kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit, katsauksen haun eteneminen (kuvio 4), katsauksen valikoituneiden artikkeleiden sisällönanalyysin prosessi (liite 1) sekä johtopäätökset.

Aineiston syntymisen olosuhteet tuleekin kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Etenkin aineiston analyysivaiheessa on keskeistä luokitteluiden tekeminen. Luokitteluiden syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet tulee selvittää lukijalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Liitteessä 1. kuvattiin sisällönanalyysin vaiheet, kuinka vähittäisellä pelkistämällä, luokittelulla ja abstrahoinnin keinoin tehdyllä synteisillä muodostettiin motivaatiotekijöiden pääluokat: sitoutuminen yhdessä tekemiseen, luottamus ja tunteminen. Teksteistä otettiin suoria lainauksia, joiden avulla lukijalle ilmenee, mihin tämän työn teoreettinen viitekehys perustuu. Hirsjärvi ym. (2009, 232) kirjoittavat, että tulosten tarkkuuden vaatimuksena on, että lukijalle olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä lukijaa auttaa esimerkiksi suorat tekstilainaukset.

Edellä mainittua noudatettiin myös opinnäytetyön kehitysvaiheessa kehitetyn mittarin tekemisessä. Kehitetyn mittarin luotettavuutta lisääkin sen vahva teoreettinen tausta, joka perustuu järjestelmällisesti toteutetun kirjallisuuskatsauksen löydöksiin, jota vielä Järvensivun (2019, 61) esittämä näkökulma verkostotyön ydintekijöistä vahvistaa. Taulukossa 2 esitetään, miten teoreettisesta viitekehyksestä rakennettiin suurin osa lomakkeen kysymyksistä. Lisäksi kappaleessa 7 esitetään perehtyneisyyttä kyselytutkimuksen teoriaan, jota myös käytettiin mittarin rakentamiseksi. Lisäksi, jotta mittari varmasti vastaa käytännön työelämän tarvetta ja on toimiva, kysymykset käytiin useaan otteeseen toimeksiantajan kanssa läpi.

Tutkimuksen tekemiseen liittyy myös monia eettisiä kysymyksiä, jotka tulee ottaa tutkimuksen teossa huomioon. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (Varantola, Launis, Helin, Spooft & Jäppinen 2013, 6) on laatinut ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jossa määritellään, että tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa sekä tulokset uskottavia vain, jos se on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä ja jokaisen tutkijan vastuulla on näiden periaatteiden tunteminen sekä niiden mukaan toimiminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksenteossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. (Hirsjärvi ym. 2009, 23.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 149) kirjoittajat hyvän tutkimuksen yhtenä vaatimuksena olevan eettinen kestävyys.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on myös laatinut ohjeistuksen ihmiseen kohdistuvasta tutkimuksen eettisistä periaatteista ja ihmistieteiden eettisestä ennakkoarvioinnista Suomessa (Kohonen, Kuula-Luumi & Spooft, 2019). Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan tapahtunut henkilötietojen aineistonkeruuta eikä työssä ole käytetty muuta salaista sisältöä, jonka vuoksi työstä syntyisi erikseen tuhoettavaa tai salattavaa aineistoa. Työn aineisto ja sisältö rakentuu julkisessa käytössä olevaan aineistoon.

Hyvää tieteellistä käytäntöä noudatettiin myös muilta osin ja tutkimustyössä noudatettiin yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta. Tutkimuksellisessa vaiheessa toteutetun kirjallisuuskatsauksen prosessi ja tulokset sekä kehitysvaiheessa rakennetun mittarin prosessi raportoitiin huolellisesti ja asianmukaisesti. Tämän lisäksi lähdeviittaukset on tehty tarkasti ja asianmukaisesti. Nämä tekijät lisäävät paitsi työn luotettavuutta, mutta myös työn eettistä kestävyttä. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 150-151; Varantola ym. 2013, 6-9; Hirsjärvi ym. 2009, 23-27.)

## Lähteet

## Painetut

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Valkokari, K., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Muotoilun laitos. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Kankkunen, P- Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. 3. uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra), Ollus, M., Ylä-Anttila, P. & Ranta, J. 1998. Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? Helsinki: Taloustieto.

Summa Terhi & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin käsikirja: Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Miktor.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Sähköiset

Chaturvedi, S. and Gaur, A.S. 2009. 'A Dynamic Model of Trust and Commitment Development in Strategic Alliances', IIMB Management Review (Indian Institute of Management Bangalore), 21(3), pp. 173-188. Viitattu 11.10.2022. <https://search-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=44452208&site=ehost-live> (Accessed: 20 November 2022).

Clarke, N. 2006. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance, *Management Decision*, 44(9), pp. 1183-1205. doi:10.1108/00251740610707677. Viitattu 11.10.2022. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/detail/detail?vid=8&sid=ffc0451f-22d9-49af-9724-1facd48ddac6%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=23480706&db=bsh>



- Bonner, J.M., Kim, D. and Cavusgil, S.T. 2005. Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships, *Journal of Business Research*, 58(10), pp. 1371-1380. doi:10.1016/j.jbusres.2004.07.002. Viitattu 11.10.2022. [https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/search?page=1371&volume=58&issue=10&docId=01482963](https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/search?page=1371&volume=58&issue=10&docId=01482963)
- Fysi Partners. 2022a. Viitattu 4.11.2022. <https://fysipartners.fi/tietoa-meista/>
- Fysi Partners. 2022b. Viitattu 4.11.2022. <https://fysipartners.fi/kumppanuus/>
- Keast, R. & Mandell, M.P. 2013. network performance: a complex interplay of form and action, *International Review of Public Administration*, vol. 18, no. 2, pp. 27-46. Viitattu 1.11.2022. <https://www.proquest.com/docview/1628870656?parentSessionId=MMgDg0YoSaJgll6pkXGUgp3HT05wmpykY%2BkaxA62LPo%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>
- Kohonen, I. Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (toim.) 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Toinen painos. Viitattu 28.11.2022. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Klein, L.L., Ingridi, V.B. & Minà, A. 2021. The impact of social features underlying inter-organizational networks on learning: insights from Brazilian evidence, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 36, no. 9, pp. 1556-1569. Viitattu 10.10.2022. <https://www.proquest.com/docview/2580631238?accountid=12003>
- Kurt, Y, Yamin, M, Sinkovics, N & Sinkovics, R. 2016. Spirituality as an antecedent of trust and network commitment: The case of Anatolian Tigers, *European Management Journal*, vol. 34, no. 6, pp. 686-700. Viitattu 11.10.2022. <https://search-ebshost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=119288222&site=ehost-live>
- Kylmä, J & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. E-kirja. Edita Publishing Oy. Viitattu 11.10.2022.
- Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Aikakauskirja Duodecim. Viitattu 5.9.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo98221>
- Mandell, M.P. 2014. Introduction: Understanding theory. Teoksessa *Network Theory in the Public Sector. Building New Theoretical Frameworks*, 3. Robyn Keast, Myrna Mandell and Robert Agranoff. Routledge Critical Studies in Public Management 17. Routledge, London. Viitattu 2.11.2022. <https://books.google.fi/books?id=WXC4AQAQBAJ&lpg=PP1&ots=GoAF9Ba3gx&dq=%20Network%20Theory%20in%20the%20Public%20Sector.%20Building%20New%20Theoretical%20Framework%20s&lr&hl=fi&pg=PP1#v=onepage&q=Network%20Theory%20in%20the%20Public%20Sector.%20Building%20New%20Theoretical%20Framework&f=false>
- Payan, J.M. & Svensson, G. 2007. Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organisational relationships, *Journal of Marketing Management*, vol. 23, no. 7-8, pp. 797-813. Viitattu 10.11.2022. <https://search-ebshost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=26862917&site=ehost-live>
- Popp, J., MacKean, G. L., Casebeer, A., Milward, H. B., & Lindstrom, R. R. 2014. Inter-organizational networks: A review of the literature to inform practice. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government. Viitattu 2.11.2022. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Management%20Popp.pdf>
- Provan, KG & Lemaire, RH. 2012. Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice, *Public*

Administration Review, vol. 72, no. 5, pp. 638-648. Viitattu 1.11.2022. <https://search-ebshost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=79124080&site=ehost-live>

Rampersad, G., Quester, P. & Troshani, I. 2010. Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony, The Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 25, no. 7, pp. 487-500. Viitattu 10.10.2022. <https://www.proquest.com/docview/750877943?accountid=12003>

Tilastokeskus 2022. Tilastojen ABC. Mitta-asteikot. Viitattu 1.11.2022. [https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?page\\_type=sisalto&course\\_id=tkoulu\\_tlkt&lesson\\_id=4&subject\\_id=1](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=1)

Varantola, K. Launis, V. Helin, M. Spoof S-K. & Jäppinen, S. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2013. Viitattu 28.11.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 25.10.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 1.11.2022. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-jamittaa\\_2007.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-jamittaa_2007.pdf?sequence=1)

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 8.11.2022.

Wagner, SM & Buk, C. 2005. An Empirical Investigation of Knowledge-Sharing in Networks, Journal of Supply Chain Management, vol. 41, no. 4, pp. 17-31. Viitattu 10.10.2022. <https://search-ebshost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=18473332&site=ehost-live>

#### Kuviot

Kuvio 1. Verkostoitumisen teorioita (Hakanen ym. 2007, 47).....	9
Kuvio 2. Toimivan verkoston ydintekijät (Järvensivu 2019, 61). ....	12
Kuvio 3. Opinnäytetyön eteneminen. ....	14
Kuvio 4. Kirjallisuushaun kuvaus .....	17

#### Taulukot

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen artikkelit.....	19
Taulukko 2. Kysymyslomakkeella mitattavat asiat ja lomakkeen sisältö .....	34

## Liitteet

Liite 1: Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	45
Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirja .....	46
Liite 3. Kyselylomake Fysi Partnersille .....	47

## Liite 1: Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Alkuperäislähtö:	Päikitetty kalina	Alilukka	Yläluokka
"A belief that network members are dependent upon each other in order to achieve their own goals (mutual interdependence)" Clarke 2006, 1186	Veroston jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan saavuttaakseen omat tavoitteensa	Molemmi puolinen riippuvuus	Stuonuminen yhdessä tekemiseen
"Goal congruence within the network will be positively associated with network commitment", Clarke 2006, 1186	Yhdenmuiset tavoitteet vaikuttavat positiivisesti verkoston sitoutumiseen	Yhdenmuiset tavoitteet	Yläluokka
"Alignment with organizational values, an organizational-level dimension of spirituality, refers to individuals' strong alignment with those values" Kurt, Yamin, Sirkovic & Sirkovic 2016, 690	Kun verkoston jäsenet jakavat yhteiset arvot, on tällä positiivinen vaikutus sädä verkoston jäsenten sitoutumiseen etää luottamukseen	Yhteiset arvot lisäävät sitoutumista ja luottamusta	Yhteiset arvot
"Shared values will be positively associated with network commitment" Clarke 2006, 1187	Jaeut arvot ovat positiivisesti yhteydessä verkoston sitoutumiseen	Yhteiset arvot	Yhteiset arvot
"More can be accrued for individual network members by participating in the network rather than acting alone (mutual gain) will be positive associated with network commitment" Clarke 2006, 1186	Veroston jäsenet saavuttavat yhdessä enemmän kuin saavuttaisivat itsenäisillä toimiljoilla	Yhteiset hyödyt	Yhteiset hyödyt
"We argue that if one of the partners has a competitive motive for entering into an alliance, the alliance is bound to fail" Charuvedi & Gaur 2008, 175	Jos jollain verkoston jäsenellä on kilpailliset motiivit liittyä verkoston, on verkosto luontitu epäonnistumaan	Yhteiset hyödyt	Yläluokka
"strategic network identity mediates the relationship between a firm's network management activities and its market performance" Bomer, Daekwan & Tamer 2005, 1378	Yleinen halukkuus tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa	Yleinen yhteistyöhalukkuus	Yläluokka
Managers who reported such enhanced firm activities as monitoring partner opportunity, developing intimate relationships based on trust, flexibility and mutuality, and coordinating activities across partner alliances for knowledge transfer also recognized an improved competitive strength of its perceived network identity" Bomer ym. 2005, 1378	Yleinen halukkuus tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa	Yleinen yhteistyöhalukkuus	Yläluokka
"conflict management: trusting, network players may forego short-sighted goals, voice their views openly, and focus on developing shared initiatives" Rampersad, Quester & Toshiari 2010, 490	Kun jäsenten välillä on luottamusta, se helpottaa konfliktitilanteiden ratkaisemisessa	Konfliktin ratkaisu	Luottamus
"Effective conflict resolution mechanisms will be positively associated with network commitment." Clarke 2006, 1187	Tehokkaat konfliktiratkaisumenetelmät vaikuttavat positiivisesti verkoston sitoutumiseen	Verkoston tehokas tapa ratkaista konfliktit	Luottamus muihin verkoston jäseniin
"It is the belief that an alliance partner will behave with goodwill. Emotional trust has more to do with the partners caring about the relationship" Charuvedi & Gaur 2008, 178	Luottamus verkoston jäseniä kohtaan tarkoittaa, että jäsenet toimivat aina valittavasti	Luottamus, että sowlit asiat tehdään	Luottamus muihin verkoston jäseniin
"It is the confidence that partners have in each other, that they have the motives and the capabilities to meet their share of obligations and make contributions as promised" Charuvedi & Gaur 2008, 178	Veroston jäsenet luottavat, että muut verkoston jäsenet noudattavat verkoston sääntöjä ja tekevät sowlit asiat	Luottamus, että sowlit asiat tehdään	Luottamus muihin verkoston jäseniin
"It may be defined as "confidence in an exchange partner's reliability and integrity" "this study provides empirical evidence for the substantial impact of trust and commitment on network coordination and harmony" Rampersad Quester & Toshiari 2010, 488	Veroston jäsenet luottavat muiden verkoston jäsenten tähtävän velvollisuuteensa ja neuvottelevillaan aina neuvottelemaan lopputulokseen, joka on koko verkostolle parhaaksi	Luottamus että sowlit asiat tehdään	Luottamus muihin verkoston jäseniin
"Trust is the expectation that another business can be relied on to fulfil obligations and will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present" Fagan & Svensson 2007, 800	Veroston jäsenet luottavat muiden verkoston jäsenten tähtävän velvollisuuteensa ja neuvottelevillaan aina neuvottelemaan lopputulokseen, joka on koko verkostolle parhaaksi	Luottamus, että sowlit asiat tehdään	Luottamus muihin verkoston jäseniin
"Trust in network management is positively associated with organizational learning." Klein, Bortoloso & Milna 2021, 1556	Luottamus verkoston johtoon on positiivisesti yhteydessä organisaation oppimiseen	Luottamus verkoston johtoon	Luottamus verkoston johtoon
"Roles clearly defined between members participating in a network has also been suggested as contributing to commitment through diminishing potential conflict and reducing uncertainty and ambiguity, as well as clarifying mutual expectations." Clarke 2016, 1187-1188	Selkeästi määriteltyjen roolien on löydety vähentävät epäluottamusta	Roolien selkeys	Luottamus verkoston johtoon
"Effective performance feedback within the network will be positively associated with network commitment" Clarke 2006, 1188	Tehokkaat palautteenantomenetelmät ovat yhteydessä positiivisesti verkoston sitoutumiseen	Tehokas palautteenanto	Luottamus verkoston johtoon
"Information exchange is positively associated with organizational learning." Klein, Bortoloso & Milna 2021, 1556	Tiedon- ja tietämyksenvaihto on positiivisesti yhteydessä organisaation oppimiseen	Tiedonvaihto	Luottamus verkoston johtoon
"Partner integration lead to strong strategic network identity and, subsequently, to enhanced market performance." Bomer ym. 2005, 1371	Tiivis tiedon ja resurssien jakaminen vahvistavat verkoston kuulumisen tunnetta ja välillisesti yritysten suorituskykyä	Tiedonvaihto (järjestelmätieto)	Luottamus verkoston johtoon
"The frequency of communication with network partners is positively related to satisfaction" Wagner & Bul 2005, 25	Tiedonajan määrän ja frekvenssin havaittiin vaikuttavan positiivisesti yritysviestikokemuksiin ja suodutukseen	Tiedonjako	Luottamus verkoston johtoon
"Parties connected with relationally embedded ties, as compared with those connected with weak ties, are more likely to understand each other" Bomer ym. 2005, 1374	Tahot, jotka tulevat toisensa paremmin, niin myös todennäköisesti ymmärtävät toisain paremmin kuin he, jotka tulevat toisensa heikommin	Muiden jäsenten tunteminen	Tunteminen
"Emotional commitment...is related to psychological identification with the alliance, wherein the partners are willing to make investments to nurture the association." Charuvedi & Gaur 2008, 178	Tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa, että kokee olevansa osa yhteisöä, jossa kaikki verkoston jäsenet ovat valittavia asioita verkoston eteen	Tunne yhteisöön kuulumisesta	Tunteminen
"Sense of community" Kurt, Yamin, Sirkovic & Sirkovic 2016, 689	Tunne yhteisöön kuulumisesta	Tunne yhteisöön kuulumisesta	Tunteminen
"Meaningful work" Kurt, Yamin, Sirkovic & Sirkovic 2016, 689	Merkitsevä työ	Verkostoyön kokeminen merkitykselliseksi	Tunteminen

## Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirja

### Kyselyn saatekirja

[Päiväys]

#### Kysely Fysi Partnersin osakkaille verkoston toiminnan kehittämiseksi

Hyvä osakas,

Pyydämme Teitä ystävällisesti vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn. Kyselyllä keräämme Teiltä osakkailta palautetta Fysi Partnersin toiminnasta ja tuloksia tullaan käyttämään OmaFysio-verkoston toiminnan kehittämiseksi.

Vastaaminen on vapaaehtoista. Painotamme kuitenkin, että Teidän vastauksenne antavat arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Myös kyselyn tulokset julkaistaan [julkaisupaikka määritellään myöhemmin] ja niin ettei yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa tuloksista. Tuloksia ei tulla jakamaan OmaFysio-verkoston ulkopuolelle.

Pyytäisimme teitä vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään [pp.kk.vvvv] mennessä.

#### Vastauksistanne kiittäen

Henkilön nimi  
Fysi Partners Finland OY

Puhelinnumero  
Sähköpostiosoite

### Liite 3. Kyselylomake Fysi Partnersille

#### LUOTTAMUKSELLINEN, EI-JULKINEN

Hyvä yrittäjä, pyydämme teitä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin. Tällä lomakkeella keräämme Teiltä osakkailta palautetta Fysi Partnersin toiminnasta. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään OmaFysio- verkoston kehittämiseksi. Vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä kyselyn tuloksia tulla jakamaan OmaFysio- verkoston ulkopuolelle.

Kyselyn täyttämiseksi menee noin 10-15 minuuttia. Pyydämme teitä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Mikäli olette epävarma jostain vaihtoehdosta, valitkaa se, joka tuntuu sopivimmalta. Kiitämme vastauksistanne jo etukäteen.

Valitse jokaisesta kysymyksestä sopivin vastausvaihtoehto

Tausta

1 Kuinka kauan olet ollut yrittäjänä?

- 1 0-5 vuotta
- 2 6-10 vuotta
- 3 11-20 vuotta
- 4 yli 20 vuotta

0 En osaa sanoa

2 Kuinka kauan olet ollut osakkaana Fysi Partnersissa?

- 1 Alle 1 vuotta
- 2 1-5 vuotta
- 3 6-10 vuotta
- 4 Yli 10 vuotta

0 En osaa sanoa

3 Millä hyvinvointialueella toimit? Valitse tarvittaessa useampi vaihtoehto

- 1 Ahvenanmaa
- 2 Etelä-Karjala
- 3 Etelä-Pohjanmaa
- 4 Etelä-Savo
- 5 HUS
- 6 Helsinki
- 7 Itä-Uusimaa
- 8 Kainuu
- 9 Kanta-Häme
- 10 Keski-Pohjanmaa
- 11 Keski-Suomi
- 12 Keski-Uusimaa
- 13 Kymenlaakso
- 14 Lappi
- 15 Länsi-Uusimaa
- 16 Pirkanmaa
- 17 Pohjanmaa
- 18 Pohjois-Karjala
- 19 Pohjois-Pohjanmaa
- 20 Pohjois-Savo
- 21 Päijät-Häme
- 22 Satakunta
- 23 Vantaa ja Kerava
- 24 Varsinais-Suomi

0 En osaa sanoa

4 Onko hyvinvointialueesi toimintasuunnitelmassa maininta siitä, että alue ostaisi yksityistä fysioterapiaa palvelusetelillä tai maksusitoumuksella?

- 1 Kyllä
- 2 Ei

0 En osaa sanoa

5 Halutessasi voit kertoa hyvinvointialueesi toimintasuunnitelmista tarkemmin

6 Mikä on yrityksesi henkilöstömäärä? Laske mukaan työsuhteessa olevat työntekijät, ammatinharjoittajat sekä itsesi

Oleko samaa vai eri mieltä seuraavista väittämistä...

	5	4	3	2	1	0
	Täysin samaa mieltä	Ostirain samaa mieltä	En samaa eikä eri mieltä	Ostirain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
16						
Hyödyn kuulmisesta OmaFysio-verkoston						
17						
Luotan Fysi Partneriin						
Fysi Partners neuvottelee vakutusyhöiden kanssa parhaan mahdollisen lopputuksen						
18						
verkoston kuulville fysioterapia yrityksille						
19						
Fysi Partners alaa verkoston kuulvien yritysten etua						
20						
Fysi Partnersein neuvottelema sopimushinta on yrittäjille reilu						
21						
Tunnen Fysi Partnersein sopimus ehdot						
22						
Noudatan Fysi Partnersein kanssa sovitua sopimusehtoja						
23						
Fysi Partners pitää kiinni sopimusehdoista						
24						
Fysi Partners tekee edunvalvontaa pienyritysten puolesta						
25						
Tiedonvaihto Fysi Partnersein kanssa on avointa						
26						
Saan Fysi Partnersein kautta liiketoimintaa edistävää tietoa						
27						
Tökön enemmään fysioterapia yritysten välisiä klinisen osaamisen jakamista						
28						
Tökön enemmään fysioterapia yritysten välisiä liiketoimintaosaamisen vaihtoa						
29						
Olen valmis jakamaan omaa tietämystäni muille verkoston jäsenille						
30						
Koen olevani tärkeä osa OmaFysio-verkoston						
31						
Tunnen muut OmaFysio-verkoston jäsenet						
32						
OmaFysio-verkoston kuulvien yritysten välillä on hyvä yhteishenki						
Fysi Partnersein missiomä on varmistaa kotimaisen fysioterapia yritysten säilyminen Suomessa. Koen						
33						
tämän missiomä itselleni tärkeäksi						
34						
Extrane-fjärjestelmä on helpokäyttöinen						
35						
Olen saanut riittävästi perustiedystä Extrane-fjärjestelmän käytämisestä						
36						
Tiedän keneen ottaa yhteyttä Extrane-fjärjestelmään liittyvissä ongelmatilanteissa						
37						
Tiedän keneen ottaa yhteyttä laskutukseen liittyvissä ongelmatilanteissa						
38						
Tiedän keneen ottaa yhteyttä asiakkaisiin liittyvissä ongelmatilanteissa						
39						
Tiedän, että omafysio.fi-sivulla kulluttajat voivat tehdä ajanvarauksen OmaFysio klinikalle?						
40						
Seuran OmaFysion sosiaalisen median kanavia (Facebook, Instagram, LinkedIn ja Twitter)?						
41						
Olen yyyväväinen OmaFysion kulluttajille kohdistettuun somesäätöön?						
42						
Voim hyödyntää OmaFysion julkaisema somesäätöä esim. jakamalla sitä?						



Avoimet kysymykset

---

- 43 Fysi Partners tekee jatkuvasti digitaalista markkinointiviestintää verkossa, esim. alkuvuodesta 2022 saimme hyvät tulokset mainoskampanjastamme ajanvarusteemalla, sisältäen myös radiomainontaa. Mitä muita ideoita sinulla on yhteismarkkinointiin?

- 44 Mitä muuta toivot Fysi Partnersin tekevän enemmän?

- 45 Mitä olisit valmis itse tekemään OmaFysio-verkoston kehittämiseksi?