


Uuden aloittavan yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma



Pekka Lång
Metropolia ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Hankintatoimen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Päivämäärä 6.5.2014



Tekijä(t) Otsikko	Pekka Lång Uuden aloittavan yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma
Sivumäärä Aika	72 sivua + 9 liitettä 6.5.2014
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tulevalle aloittavalle yritykselle synty- ja kasvusuunnitelma. Tutkimuksessa tutkittiin ja kartoitettiin laajasti eri vaihtoehtoja aloittavalla yrityksellä luoda toimiva liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategian pohjalta tutkija toteutti liiketoimintasuunnitelman.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma sisälsi muun muassa vision ja strategian, tulevaisuuden näkymät, toimintaympäristöanalyysin, liikeidean, markkinointisuunnitelman, palveluiden kuvaukset ja taloussuunnitelman.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui mikroyrityksen kasvustrategiasta, organisesta kasvusta ja kilpailustrategiaan liittyvistä teorioista. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin laajasti asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Kehittämistehtävän toinen viitekehysten tarkoitus oli suunnitella tulevalle yritykselle yksi toimiva palvelukokonaisuus, joka implementoitiin kohdeorganisaatiolle toimintatutkimuksessa.</p> <p>Opinnäytetyössä kehitetyn työterveyspalvelujen kokonaisuuden tutkija kilpailutti Vaalijalan kuntayhtymälle toimeksiannosta. Tutkimuksen kolmas viitekehys osakokonaisuus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Kohdeorganisaatiolle järjestettiin kyselytutkimus työterveyspalveluiden nykytilasta. Tutkimusaineistoa tutkimukseen haettiin kirjallisuudesta ja kohdeorganisaation kanssa käydyistä keskusteluista ja neuvotteluista.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätös on, että yritystä perustettaessa kannattaa tarkasti käydä eri strategiovaihtoehtoja läpi luotaessa yritykselle synty- ja kasvusuunnitelmaa.</p> <p>Tutkimuksen onnistumista mitattiin laadullisilla eli kvalitatiivisilla mittareilla. Kyselytutkimuksen tärkeimmät tulokset olivat, että työterveyshuollon sisältöön ja kehittämiseen oli panostettava uudessa alkavassa työterveyspalveluiden hankintasopimuksessa.</p>	

Kehittämistehtävän tavoitteet saavutettiin ja toimintatutkimuksen tuloksena saatiin tulevalle mikro yritykselle synty- ja kasvusuunnitelma. Kilpailutusprosessi onnistui odotusten mukaisesti ja työterveyspalvelukonseptista tuli valmis palvelutuote tulevalle mikroyritykselle.

Avainsanat

Yrityksen kasvu, kasvustrategia, kilpailustrategia, palvelujen tuotteistaminen

Author(s) Title	Pekka Lång The company's birth and growth plan
Number of Pages Date	72 pages + 9 appendices 6.5.2014
Degree	Master's degree in Business
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer

The aim was to create a future possible undertake the birth and growth plan. The study examined and identified a wide range of options for startups to create a functional business strategy. The business strategy is based on the researcher carried out a business plan.

The business plan included, among others, the vision and strategy, outlook, operational analysis, business ideas, marketing plan, financial plan and the service description.

The theoretical framework consisted of a micro-enterprise growth strategy of organic growth and the competitive strategy of the theory. The study also dealt extensively with expert services. Second frame of reference of the development task was to design the company to become one functional concept, which was implemented in the target organization in action research.

The thesis developed occupational health services researcher for tenders for the whole Vaalijala Joint Municipal Authority commissioned. The research framework of the third sub-assembly was carried out as a qualitative action research. The target organization was held in a survey of the current state of occupational health services. The research study was collected from literature and the target organization of consultations with the debate and the negotiations.

The study's conclusion is that starting a business you should carefully go through the various strategic options when creating a company to the birth and growth plan.

The study measured the success of qualitative or qualitative indicators. Main results of the survey were that the occupational health services, and content development was beginning to invest in the new health service contracts.

Development project objectives were achieved and the result of this action research for future micro- enterprise birth and growth plan. Competitive tendering process managed in line with expectations and health service concept was willing to service the product for future micro- enterprise.

Keywords

The company's growth, growth strategy, competitive strategy, services, products in the

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Liiketoimintaosaaminen ja yritystoiminta	3
1.2 Mikroyrityksen toimiala ja kehittämistehtävän lähtökohdat	6
1.3 Tutkimusongelman rajaus ja tutkimuskysymykset	7
1.4 Kehittämistehtävän mittarit	8
2 Teoreettinen viitekehys	8
2.1 Uuden yrityksen syntyprosessi	8
2.1.1 Yritysorganisaation kehitysvaiheet	9
2.1.2 Yritysidea ja liikeidea	10
2.1.3 Yrityksen toimintaympäristö analyysi	12
2.2 Kasvustrategiat ja kehitettävät palvelut	13
2.2.1 Modernin kasvuteorian synty ja kehitys	14
2.2.2 Orgaaninen kasvu	15
2.2.3 Davidssonin kasvumalli	18
2.2.4 Kilpailustrategia	20
2.2.5 Toimialan rakenneanalyysi teoriaa	21
2.2.6 Kilpailuanalyysi	22
2.2.7 Yrityksen SWOT- analyysi	23
2.2.8 Kasvustrategian toteutusprosessi pienessä aloittavassa yrityksessä	26
2.2.9 Kasvun edellytyksen ja haasteet	30
2.3 Markkinointistrategia	35
2.3 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	37
2.5 Mittaaminen palvelutuotannossa	44
2.6 Yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma / Liiketoimintasuunnitelma	45
2.7 Teorian yhteenveto	48

3 Tutkimusmenetelmät	49
3.1 Kyselytutkimus	50
3.2 Tutkimuksen toteutus	51
4 Kehittämishankkeen toteuttaminen eli implementointi	52
4.1 Pilottihankkeen kohdeorganisaation kuvaus	52
4.2 Työterveyspalvelujen hankintaprosessi ja aikajana	52
4.3 Tarjouspyynnön sisältökokonaisuus	53
4.5 Työterveyspalvelujen kilpailutus ja tarjousvertailu	54
4.6 Työterveyspalvelujen hankintaesitys ja päätös	58
4.7 Kyselytutkimuksen tulokset	58
4.8 Kyselytutkimuksen analysointi ja käyttö työterveyspalveluiden sopimuksessa	61
4.9 Työterveyspalvelujen hankintasopimuksen sisältö, täytäntöönpano ja seuranta	61
5 Kehittämistehtävän tulosten yhteenveto	66
6 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	66
6.1 Kehittämistehtävän arviointi	66
6.2 Liiketoimintasuunnitelman toteutus käytännössä	67
6.3 Tutkimuksen kysymysten tavoitteet pilottihankkeelle ja mittarit	67
6.4 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	68
6.5 Reliabiliteetti ja validiteetti	69
6.6 Jatkoimenpiteet	70
6.7 Pohdinta	70
Lähteet	72
Liitteet	
Liite 1. Yritysidean testaus käytännössä	
Liite 2. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)	
Liite 3 Tarjouspyyntö	
Liite 4 Tarjouspyynnön laatuosiot (4a, 4b, 4c)	
Liite 5 Tarjouspyynnön hintaliite	

Liite 6 Haastattelulomake ja kysymykset työterveyspalvelut

Liite 7 Haastattelu kysymysten 1 – 25 vastaukset absoluuttisena jakaumana

Liite 8 Haastattelu kysymysten 26 – 29 vastaukset (salainen)

Liite 9 Hankintasopimus (salainen)

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö pohjautuu uuden perustettavan yrityksen synty- ja kasvusuunnitelman tekemiseen. Olen sekä tutkijan että opiskelijan roolissa ja perustan myöhemmin konsulttiyrityksen ja perustettavalle yritykselle tehdään liiketoimintastrategia, jonka esitelen myöhemmin liiketoimintasuunnitelmassa. Liiketoimintastrategia pitää sisällään yhden toimivan palvelukonseptin eli työterveyspalveluiden hankintaprosessin toteutuksen Vaalijalan kuntayhtymälle. Hankintaprosessin toteutuksen työterveyspalvelujen osalta kohdeorganisaatiolle toteutan opiskelijan roolissa.

Työni tarkoitus on kehittää tulevalle yritykselle yksi tuote eli palvelukonsepti ja kehittää siitä toimiva kokonaisuus. Palvelukonsepti on tarkoitus testata käytännössä tässä toimintatutkimuksessani. Työssä on tarkoitus suunnitella aikajana tuleville uusille palveluille. Mitä kannattaa tehdä ensin ja mitä seuraavaksi? Työssä esitellään kaksi palvelukonseptiä, jotka on tarkoitus suunnitella ja määritellä tämän työn jälkeen.

Aloittava mikroyritys tarvitsee toimiakseen toimivan yritysideoita, liikeideoita ja kasvustrategian. Aluksi aloittavalle yritykselle kannattaa tehdä toimintaympäristöanalyysi liikeideoita arvioinnissa. Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysillä selvitetään käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi osaaminen, pääoma, työvoima, tilat, koneet ja laitteet, asiakas- toimittaja- ja muu suhdeverkosto (Viitala & Jylhä 2013, 44). Toinen keskeinen analyysin kohde on toimintaympäristö. Sitä arvioidessani selvitan markkinointiin, kysyntään, kasvuun, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin makrotekijöihin sekä ympäröivään luontoon liittyviä seikkoja.

Yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma lähtee liikkeelle yrittäjän yritysideoista ja sitä kautta muovautuvasta liikeideoista. Liikeidea on ollut tiedossani yli vuoden ajan. Olen pyöritellyt liikeideaa ajatuksissani ja saanut kannustusta eri tahoilta, että idealle olisi kysyntää markkinoilla. Minulla on yli 20 vuoden kokemus eri hankintatehtävissä ja olen ollut perustamassa kahta eri kunnallista yhteishankintayksikköä urallani. Yhdistettynä pitkä työkokemus ja osaamispääomani tiedän, että tulevalle yrityksellä olisi kysyntää markkinoilla. Yritys tulee tarjoamaan kilpailutus- ja koulutuspalveluja hankintaprosessin osalta muun muassa kunnille, kuntayhtymille, seurakunnille, yksityisille yrityksille ja taloyhtiöille.

Romerin 1990-luvulla kehittämän kasvuteorian mukaan yhteiskunnan taloudellinen hyvinvointi nojaa valtioiden toimenpiteiden sijasta ennen kaikkea yritysten menestykseen ja niiden väliseen kilpailuun. Yritysten hyvinvoinnin ajatellaan ylläpitävän ihmisten hyvinvointia, joka puolestaan on edellytys yritysten hyvinvoinnille. Riippuvuussuhde on vahva. Taloudellinen taantumien vallitessa ihmiset ostavat vähemmän ja hinnat laskevat. Työttömyys ja yritysten konkurssien määrä kasvavat. Kun taantuma on erityisen vakava, puhutaan lamasta. (Viitala & Jylhä 2013, 16.)

Suomessakin yrittäjyys alettiin nähdä merkittävänä taloutta pyörittävänä voimana erityisesti 1990-luvun laman jälkeen. Itsensä työllistäminen yrittäjyyden kautta nousi varteentotettavaksi ansaintakeinoksi muiden vaihtoehtojen vähyyden vuoksi. Yrittäjyyden tukeminen on laaja kiinnostuksen kohde kaikkialla maailmassa. Perinteisillä aloilla toimiviin suuryrityksiin ei enää synny uusia työpaikkoja entiseen tapaan. Tukea kohdistetaan erityisesti kasvuyrittäjyyteen eli sellaiseen yritystoimintaan, joka kasvaa nopeasti ja luo uusia työpaikkoja. Yksityisyrittäminen on kuitenkin arvokasta ja tärkeää yrittäjän itsensä työllistymisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2013, 25 - 30.)

Koko EU:n alueella yrityssektori on pienyritysvaltainen. Kaikista yrityksistä 99 % on pieniä tai keskisuuria yrityksiä, ja ne työllistävät noin 60 % työvoimasta. Euroopan yhteisön komissio on määritellyt mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten raja-arvot henkilökunnan määrän, liikevaihdon sekä taseen loppusumman mukaan. Oma aloittava yritykseni kuuluu mikroyritysten piiriin. (Viitala & Jylhä 2013, 50 - 80.)

Valtaosa Suomen yrityksistä on Euroopan unionin määritelmän mukaan mikro- tai pienyrityksiä. Suomen yrityskannan rakenne on samankaltainen kuin muissa EU- maissa keskimäärin. Kuitenkin Alankomaissa, Irlannissa, Isossa-Britanniassa, Saksassa ja Tanskassa pienten ja keskisuurten yritysten määrä yrityskannasta on jopa 9 - 12 % eli lähes kaksinkertainen EU- keskitasoon ja myös Suomeen verrattuna. (Kasvun ajurit 2 2006, 5 - 7; Laukkanen 2007, 19 – 21.)

Elinkeinoelämän Keskusliiton mukaan Suomen yritysrakenteen suurin ongelma on keskisuurten yritysten puute. Keskisuuria yrityksiä on tällä hetkellä Suomen yrityskannasta vain 1 %. (Kasvun ajurit 2, 2006, 5 – 7.)

1.1 Liiketoimintaosaaminen ja yritystoiminta

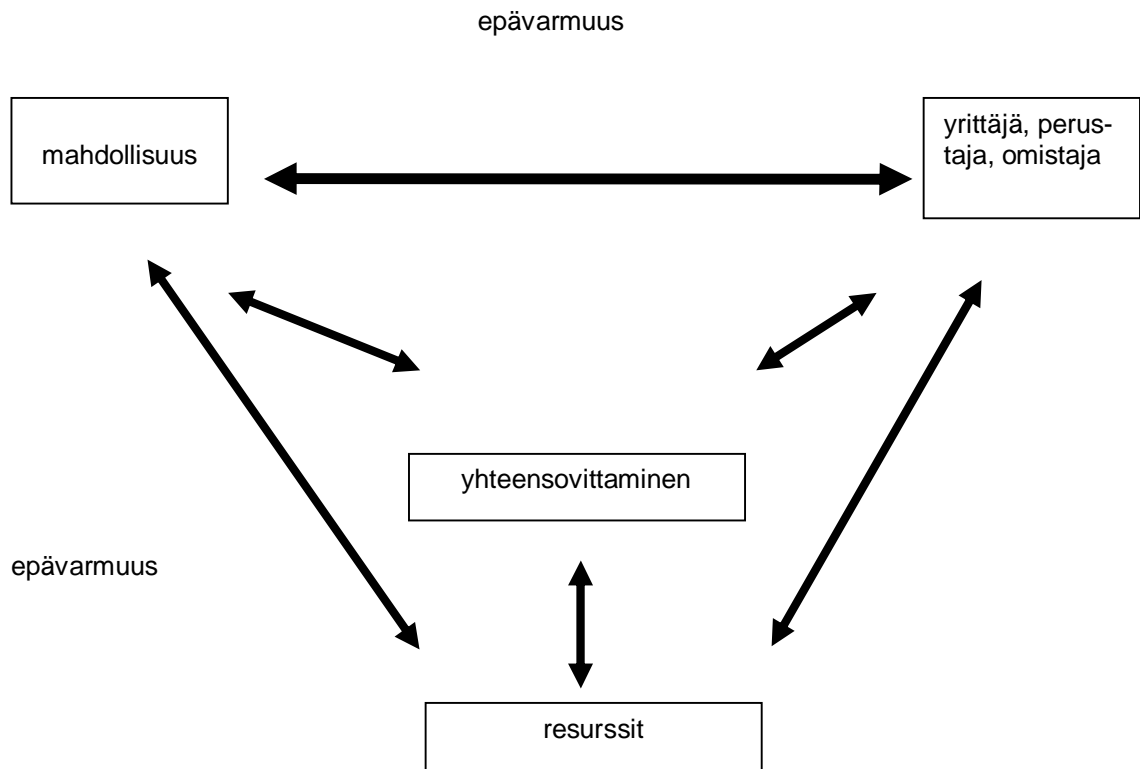
Hyvinvointiyhteiskunnan perusta on monipuolinen ja kukoistava yritystoiminta. Yritykset tuottavat kansalaisille tuotteita ja palveluja, rakentavat infrastruktuuria ja tarjoavat työpaikkoja. Ne jalostavat kotimaista osaamista ja raaka-aineita tuotteiksi, joita voidaan myydä ulkomailla. Ne luovat uutta ja vanhaa. Suuri osa yhteiskunnallisesta kehityksestä tapahtuu yritysorganisaatioissa. Kansa on riippuvainen yritysten hyvinvoinnista, mutta myös yritykset ovat riippuvaisia kansasta, sen osaamisesta, vakaudesta ja hyvinvoinnista. (Viitala & Jylhä 2011, 15–30.)

Jokainen kannattava yritys luo hyvinvointia, olipa se kooltaan suuri tai pieni. Suomessa on noin 260 000 yritystä, joista yli 90 % on alle kymmenen henkilön yrityksiä. Joukossa on paljon yksinyrittäjiä eli ammatinharjoittajia. Joukkoon mahtuu myös satoja suuryrityksiä, joista jotkut ovat kehittyneet maailman laajuisiksi jättiyrityksiksi. Osa yrityksistä elää tarjoamalla palveluja, jotkut valmistavat perinteisiä kulutustuotteita ja toiset kehittävät maailmalle huipputeknologiaa. Jokaisen menestys on maalle tärkeää ja menestyviä yrityksiä tarvitaan lisää. Uutta liiketoimintaa syntyy paljon jo toimivien yritysten suojissa. Yhtä lailla jokainen aloittava yrittäjä luo uutta liiketoimintaa. Kaiken liiketoiminnan elinkelpoisuus riippuu samasta asiasta. Tarvitaan hyvä liikeidea ja maksavat asiakkaat. Tänäkin vuonna Suomessa käynnistää toimintansa noin 30 000 uutta yritystä. Osa niistä jää elämään pitkäksi aikaa, joistakin tulee uusia Vaisaloita, Nokioita ja Rovioita. (Kallio 2002, 10–30.)

Viitala ja Jylhä (2013, 10 – 11) mukaan, jos kuljetaan tarpeeksi kauas kaikkien yritysten historiaan, löytyy sieltä yleensä yksi tai muutama ihminen, jotka huomasivat mahdollisuuden ja tarttuivat siihen. Mahdollisuuden näkeminen perustuu luovuuteen, innovatiivisuuteen ja aktiivisuuteen sekä vahvaan osaamiseen. Mahdollisuuteen tarttuminen edellyttää rohkeutta ja työtä, menestymiseen tarvitaan myös ripaus onnea. Liiketoiminnan harjoittaminen edellyttää puolestaan vankkaa liiketoimintaosaamista. Myös erilaisissa valtakunnallisissa selonteoissa sekä monien työtehtävien esittelyissä ja ammattikuvauksissa on usein esitetty, että nykyään tarvitaan hyvää liiketoimintaosaamista. Liiketoimintaosaamisen tarve erilaisissa työtehtävissä on lisääntynyt, koska tulosvastuuta on viety organisaation kaikille tasoille. Suoritumista seurataan ja siitä palkitaan tulosityksikkö- ja tiimitason lisäksi usein henkilökohtaisesti, mikä merkitsee yrittäjämäisen toimintatavan vahvistumista. (Viitala & Jylhä 2013, 10 - 11.)

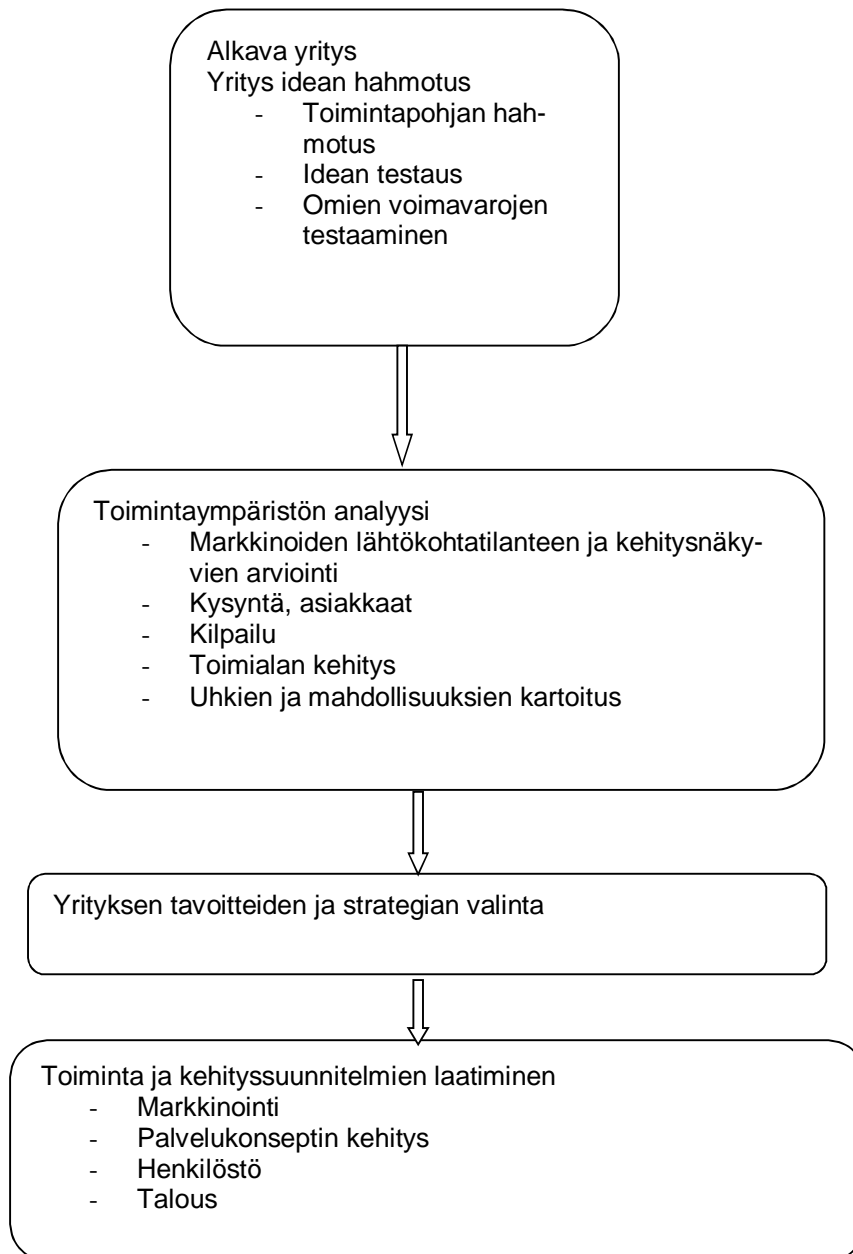
Hyvin usein yritystoiminta on yksityisyrittämistä. Suomessa on noin 160 000 yksityisyritystä, mikä on 60 % kaikista yrityksistä. Yhden henkilön eli yrittäjän itsensä työllistävä yritys on yritystoimintaa. Se on alkuvaihe, eräänlainen perusyksikkö, josta yritys voi kasvaa ja laajentua. Aina yrittäjällä ei edes ole tarvetta laajentaa toimintaansa. Yksinyrittäjä on yksin toimiessaan vastattavanaan kaikki yrittäjän roolit: sijoittajan, johtajan, myyjän ja työntekijän. (Pk-yritysten rooli Suomessa, 2006.)

Yritystoimintaan liitetään usein käsitteet mahdollisuus, yrittäjä, innovaatio ja resurssit. Yrittäjällä on kyky havaita toimintaympäristönsä mahdollisuudet ja tarttua niihin. Hän tarvitsee myös riittävät resurssit mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Toisaalta hyvätkään resurssit eivät riitä, jos yrittäjällä ei ole riittävän vahvaa ja kestävästä motivaatiota tai jos idea on lähtökohtaisesti huono. Ympäristön epävarmuus on omiaan synnyttämään yrittäjyyttä. Näin ajatuksiin perustuu malli, jonka avulla voidaan hahmottaa yrittäjyyden perustaa ja yritystoimintaa (Timmons & Bygrave 1992). Sen ydinajatus yrittäjyydestä toimintamahdollisuuksien ja idean hyödyntämisestä innosti minua kehittämään ajatusta yrityksen perustamisesta (kuviot 1). Yritykselläni on täydelliset mahdollisuudet menestyä markkinoilla, koska oma pääosaaminen yhdistettynä liikeideaan on juuri sellainen, joka antaa menestymiselle avaimet. Toki yritykselläni on epävarmuus menestymisestä, mutta hyvällä suunnittelulla ja strategialla uskon, että epävarmuutta voidaan keventää matkan varrella. Tulevana yrittäjänä, perustajana ja omistajana koen, että pystyn ammatinvalintani vuoksi toimimaan liiketoimintalähtöisesti. Omat resurssit, liikeidea ja sen toteuttaminen luo mahdollisuuksia, mutta myös epävarmuutta, ja siksi hyvin tehty liiketoiminta suunnitelma on onnistumisen edellytys.



Kuvio 1. Yrittäjyyden ja yritystoiminnan lähtökohdat. (Yritys-suomi verkkojulkaisu.)

Yrityksen suunnittelujärjestelmiä on runsaasti ja liiketoimintasuunnitelmaankin voidaan päätyä monella eri tavalla. Useimpien liiketoiminnan kehittämisprosessien pohjana on kuitenkin luonnollinen etenemisjärjestys. Ensin analysoidaan yrityksen nykytilanne, sen jälkeen se, mitä ympärillämme tapahtuu, sitten valitaan yrityksen kehityssuunta ja mietitään keinot, joilla haluttuun suuntaan päästään, sekä ryhdytään toimenpiteisiin. Kuviossa 2 olen esittänyt suunnitteluprosessin, joka on pohjana liiketoimintasuunnitelmalle sekä tälle tutkimustyölle. Tutkimustyö saattaa joiltakin osin poiketa kuvion esittämästä prosessista.



Kuvio 2. Liiketoiminnan suunnittelun vaiheet. (Finnvera Oyj, 2001, 12.)

1.2 Mikroyrityksen toimiala ja kehittämistehtävän lähtökohdat

Kohdeyrityksen tuleva toimiala on hankintaprosessien kokonaisvaltainen toteuttaminen asiakkaan puolesta. Hankintaprosessi pitää sisällään muun muassa hankintojen määrittelyn, suunnittelun, tarjouspyynnön suunnittelun, tarjousvertailut, hankintaesitykset, hankintasopimuksen suunnittelun, täytäntöönpanon ja esittelyn kohdeorganisaatiolle. Myös

koulutustilaisuuksien järjestäminen hankintaprosessin osalta kuuluu tulevaisuudessa yrityksen salkun hallintaan. Yritys tulee toimimaan julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tarkoitus on, että yritys tarjoaa julkiselle sektorille erillispalvelujen hankintakokonaisuuksia ja yksityiselle sektorille esimerkiksi taloyhtiöille isännöinti- ja huoltopalveluiden kilpailutuspalveluita. Kaikki palvelut tuotteistaan valmiiksi ja siten yhtiön on tulevaisuudessa helpompi markkinoida ja lähestyä asiakkaita valmiilla ratkaisuilla.

Kehittämistehtävän lähtökohtana on suunnitella perustettavalle yritykselle synty- ja kasvusuunnitelma. Yritysidea ja sen toteuttaminen vaativat alkuvaiheessa hyvää suunnittelea sekä strategiaa ja sitä kautta luotua liiketoimintasuunnitelmaa. Aluksi yritykselle suunnitellaan yksi toimiva palvelukokonaisuus työterveyspalvelusta ja sen toimivuus testataan tässä toimintatutkimuksessani.

Hyvästä yritysideasta syntyy hyvä liikeidea, ja yhdistettäessä liikeidea, strategia ja yrittäjän voimavarat kokonaisuudeksi syntyy tulevan yrityksen liiketoiminta suunnitelma. Sen avulla toteutan pilottihankkeena valitulle kohdetoimijalle työterveyspalveluiden hankintaprosessin kokonaisvaltaisen toteuttamisen. Toteutan pilottihankkeen opiskelijan ominaisuudessa. Valittu hankekokonaisuus on ajankohtainen, koska kohdetoimijan työterveyspalvelujen nykyinen sopimus päättyi 31.12.2013. Kohde kuuluu julkisen hankintalain piiriin, ja laki velvoittaa kilpailuttamaan kyseiset palvelut sopimuksen päätyttyä.

1.3 Tutkimusongelman rajaus ja tutkimuskysymykset

Keskityn tässä tutkimuksessa uuden aloittavan yrityksen synty- ja kasvusuunnitelman luomiseen ja sen toteuttamiseen. Millainen on hyvä yritysidea ja toimintasuunnitelma? Yritys tarvitsee toimivan markkinointistrategian sekä toimintaympäristöanalyysin. Tässä tutkimuksessa luodaan yksi toimiva palvelukonsepti/tarjouskilpailu työterveyspalveluista, joka implementoidaan käytännön kilpailutustilanteessa Vaalijalan kuntayhtymälle, Piekämäellä.

Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisia kasvustrategiavaihtoehtoja on olemassa?
 - Miksi kyseinen kasvustrategia on aloittavalla yritykselle toimivin?
 - Mitä edellytyksiä, haasteita ja esteitä kasvun tiellä on?
-

- Mitkä ovat ne kaikki erilaiset hyödyt, jotka Vaalijalan kuntayhtymä saa, kun käyttää tutkijan asiantuntijapalveluita tässä kilpailutuksessa? Miten onnistunut konsulttihanke käytännössä toteutetaan?
- Millaisia markkinointi-ideoita uusi yritys tarvitsee, jotta yrityksen palvelut ovat kiinnostavia, ja miten uudet palvelukonseptit olisi tuotteistettava?

Olin mukana kohdeorganisaatiossa suunnittelemassa työterveyspalvelujen hankintaprosessin kokonaisvaltaista toteuttamista. Tapasin kohdeorganisaation edustajan useita kertoja prosessin aikana. Prosessin alussa kohdeorganisaatiolle järjestettiin kyselytutkimus työterveyspalvelujen nykytilasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä, testata ja implementoida synty- ja kasvusuunnitelma tulevalle uudelle yritykselle. Kyselytutkimuksen tuloksia käytettiin laajasti työterveyspalvelujen sopimuksen sisällön tekemisessä.

1.4 Kehittämistehtävän mittarit

Kehittämistehtävän mittareita oli muun muassa se, että Vaalijalan kuntayhtymän työterveyspalveluluiden hankintaprosessi onnistui kokonaisuutena hyvin. Kuntayhtymä sai kilpailutuksen myötä kilpailukykyisen sopimuksen. Hinnat tulivat alas aikaisempaan sopimukseen verrattuna ja tutkija onnistui kehittämään työterveyspalveluista toimivan palvelukokonaisuuden tulevalle yritykselle. Työterveyspalvelun kyselytutkimuksen tulokset auttoivat tekemään sopimuksesta laadukkaan kokonaisuuden. Kyselytutkimus palveli hyvin kokonaisuutta, koska sopimustoimittaja ei vaihtunut kilpailutuksen jälkeen.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Uuden yrityksen syntyprosessi

Uuden yrityksen synty on organisoitumisprosessi, jossa lähtökohtana ovat yrittäjän (tai yrittäjien) omat tavoitteet ja taidot. Organisoitumisprosessissa yhden ihmisen pyrkimykset ja resurssit muokkaantuvat usean ihmisen muodostamaksi työorganisaatioksi. Tämä tapahtuu dialogissa eli vuorovaikutuksessa yrittäjän, hänen liikekumppaniensa, hänen palkkaamansa henkilöstön ja muun vähitellen kasvavan sosiaalisen verkostonsa osapuolten kesken. Näin ollen uuden yrityksen muodostamista ei ole mielekäästä tarkastella pelkästään yrittäjän tietoisena ja tarkoituksellisena toiminnan organisointina, vaan pikemminkin organisoitumisena, jossa yrittäjä on yksi toimijoista. (Tekes julkaisut, 2005.)

2.1.1 Yritysorganisaation kehitysvaiheet

Yritystoiminnan alkuvaiheeseen liittyy sosiaalisia jännitteitä, jopa kriisejä, joiden ratkaisemisen kautta luodaan edellytyksiä toiminnan kehitykselle ja kasvulle. Samalla tavoin kasvava yritys joutuu yhä uudelleen tilanteisiin, joissa edellisessä vaiheessa luotu toimintamalli johtaa vaikeuksiin ja tarvitaan jälleen uusia ratkaisuja. Tätä monivaiheistusta on esitetty Greinerin (1972) klassisessa mallissa, yritysorganisaation kasvusta kriisien kautta. (Räsänen 1997, 85). Greinerin mallin mukaan onnistuneesti kasvava ja kehittyvä yritys kulkee (ainakin) viiden vaiheen läpi. Näiden evoluutiovaiheiden välissä kohdataan kehityskriisejä, joissa yrityksen organisaatiota kehitetään seuraavilla tavoilla:

Vaihe 1: Luovuuteen perustuva kasvun alkuvaiheessa yksinkertaisen organisaation kasvu perustuu pienen, keskenään läheisessä yhteistyössä toimivan tiimin luovuuteen. Yrittäjä johtaa tiimiä hyvin henkilökohtaisella ja epävirallisella tavalla. Kun organisaatio saavuttaa tietyn koon, ei tämä johtamistapa enää riitä, vaan joudutaan johtajuuskriisiin.

Vaihe 2: Keskitetysti johdettu kasvulla johtajuuskriisi ratkaistaan ammattimaistamalla yrityksen johtoa eriyttämällä sen tehtäviä spesialistialojen mukaan ja formalisoimalla (kirjallisin ohjein) sen toimintamalleja. Näin yrityksen ylin johto pystyy paremmin keskitetysti hallitsemaan organisaatiota. Organisaation edelleen laajetessa tämä hierarkkinen malli alkaa kuitenkin yhä enemmän rajoittaa organisaation jäsenten toimintaa ja yksityiskohmainen ohjaus käy mahdottomaksi. Syntyy autonomiakriisi, koska alayksiköt tarvitsevat entistä enemmän toimintavapautta.

Vaihe 3: Delegointiin perustuva kasvussa autonomiakriisi voidaan ratkaista hajauttamalla organisaation virallista rakennetta siten, että päätösvalta ja vastuuta delegoidaan alayksiköiden johtajille. Kasvu jatkuu näiden autonomisen toiminnan puitteissa. Seurauksena jossakin vaiheessa on kontrollikriisi, kun alayksiköt alkavat ajaa omia yksikkökohtaisia etujaan välttämättä koko yrityksen tavoitteista ja ylin johto kokee menettävänsä otteensa niistä.

Vaihe 4: Koordinointiin perustuvassa kasvussa kontrolliongelmien ratkaistaan tehostamalla alayksiköiden välistä koordinointia erilaisten hallinnollisten järjestelmien ja ylintä johtoa avustavien, esikunta-asemassa olevien asiantuntijayksiköiden avulla. Ennen pit-

kää tämä kehitysmalli johtaa byrokratiakriisiin, kun varsinaisesta liiketoiminnasta vastuullisen linjajohdon ja virallisia järjestelmiä rakentelevien ja ylläpitävien esikuntaelinten välit kiristyvät.

Vaihe 5: Yhteistyöhön perustuvassa kasvussa byrokratiaongelmat ratkaistaan vahvistamalla jälleen ihmisten välisiä yhteistyösuhteita ja ohjaamalla organisaatiota pikemminkin yhteisen kulttuurin kuin virallisten järjestelmien kautta. Tämäkin vaihe saattaa johtaa kriisiin, jossa ihmiset henkisesti nääntyvät jatkuvaan tiimityöhön. Ratkaisun saattaa tarjota kaksinaisorganisaatio, jossa päivittäiset rutiinit hoidetaan tapauskohtaisesti ja uusien näkökulmien omaksuminen ja ihmisten henkinen uudistuminen saavutetaan uusien rakenteiden puitteissa.

2.1.2 Yritysidea ja liikeidea

Yrityksen alkuvaiheessa ovat keskeisiä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä yritysidea, jonka pohjalle tuleva toiminta rakennetaan, ja yrittäjä, jonka tulisi saada idea toimimaan riittävän laajasti ja kannattavasti. Yrityksen perustajalta vaaditaan paljon. Oman yrityksen erikoistumisalue tulee hallita hyvin.

Asiantuntemusta markkinoinnista, talousasioista jne. tulee olla riittävässä määrin. Markkina- ja kilpailijatietoa olisi hyvä olla tuhti paketti. Oman talouden ja terveyden pitäisi olla kunnossa. Hyvä olisi, jos asiantuntemusta ja kokemusta on voinut hankkia käytännössä toimimalla perusteilla olevan yrityksen toimialalla jo aikaisemmin. (Finnvera 2001.)

Toinen lähtökohta menestymiselle on yritysidean kantavuus. Markkinoilta olisi löydettävä riittävästi asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita ostamaan palvelua, jota olen aikeissa heille tarjota. Yritysidea on lähtölaukaus, joka voi johtaa uuden liiketoiminnan käynnistämiseen. Sen kehittelyn ja suunnittelun tuloksena syntyvät liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma. (Viitala & Jylhä, 2013, 39.)

Tuotteiden kysynnän ja asiakkaiden ohella on kilpailijoilla ja kilpailutilanteella keskeinen merkitys onnistumiselle. Jokaisella toimialalla on omat kilpailutekijänsä, joiden suhteen asiakkaat vertailevat omaa yritystään muihin alalla toimiviin. Heti alussa on hyvä pyrkiä näkemään, minkä vahvuustekijöiden varaan yritystä ollaan rakentamassa. Toisaalta on ennakoitava riskitekijät ja ne on mahdollisuuksien mukaan eliminoitava. Edellä olevien

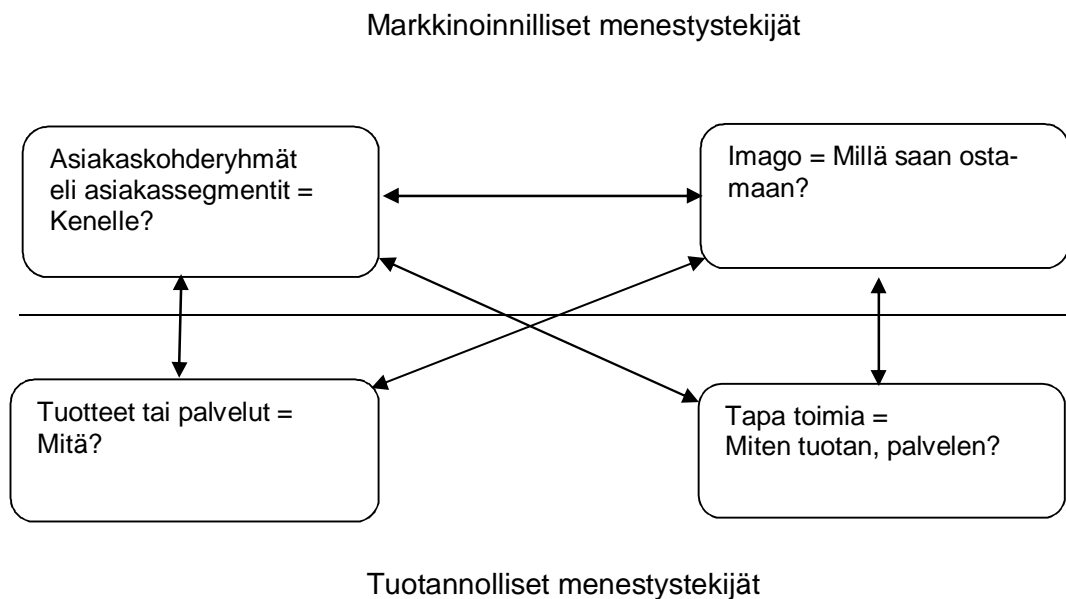
johtopäätösten perusteella voidaan nähdä, mikä olisi realistinen yrityksen toimintamalli. Liite 1 kertoo yritysideoita testauksesta eli siitä, onko tulevilla yrityksillä edellytyksiä aloittaa yritystoiminta.

Yritysidea tarkentuu toiminta-ajatuksiksi ja liikeideaksi. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yrityksen liiketoimintaa tehdään. Missio on toiminta-ajatukselle läheinen käsite. Monissa organisaatioissa puhutaan myös perustehtävästä. Toiminta-ajatuksen, perustehtävän tai mission määrittelyllä etsitään vastausta kysymyksiin, miksi yritys on olemassa, mitä varten henkilöstö on töissä ja mikä on yrityksen tarkoitus ja tehtävä. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Liikeidea määrittelee yrityksen oman, erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Lisäksi se kuvaa yrityksen menestystekijöitä. Liikeidea on tärkeä kirjata mahdollisimman tarkkaan, sillä siten muut voivat arvioida sitä. Kuvauksen perusteella liikeidea on myös helppo jatkossa kehittää. Liikeideassa määritellään yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Liikeidea perustuu aina asiakkaan tarpeisiin, ja siinä selvitetään, miten nämä tarpeet aiotaan tyydyttää. Yrityksen kaiken toiminnan, palvelun, henkilöstön, toimintatavan ja tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samaa. Liikeidea ontuu, jos esimerkiksi henkilöstön toiminta ei vastaa sitä laatua, johon tuote- ja markkinaratkaisulla pyritään. Richard Norman (1976) tiivistä yrityksen menestyksen kulmakivet kolmeen peruselementtiin, jotka muodostavat klassisen liikeidean käsitteet. Norman esitteli liikeidean työstämisen kolme peruskysymystä: kenelle, mitä ja miten. Liikeidea on sitä kirkaampi, mitä täsmällisemmin yritys kykenee määrittelemään vastaukset seuraaviin peruskysymyksiin:

- Kenelle halutaan myydä? Tämä kysymys edustaa asiakasnäkökulmaa. Vastaus kertoo, kenelle ja mihin tarpeeseen tuotetta tai palveluta tuotetaan.
 - Mitä myydään? Tämä kysymys edustaa tuote- ja palvelunäkökulmaa. Vastaus kertoo, mitä tuotteita tai palveluja tuotetaan erilaisille asiakkaille.
 - Miten toimitaan? Kuinka asiakaspalvelu toteutetaan? Miten huolehditaan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä? Näissä kysymyksissä on henkilöstönäkökulma. Vastauksilla kuvataan, kuinka toimintaa johdetaan, organisoidaan ja prosessoidaan.
-

Myöhemmin liikeidea-käsitteeseen on lisätty neljäs kulmakivi imago. Myös imago vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaiden ostopäätökseen ja siten kilpailussa menestymiseen. Liikeidean rakenne kuvaa kuvion 3 mukaisesti yrityksen markkinoinnillisten ja tuotannollisten prosessien yhteisvaikutusta. Sillä halutaan korostaa sitä, että eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja vahvistavat toisiaan. Mitä paremmin yrittäjä saa nämä tekijät hiotuksi yhteen, sitä vahvempi yrityksen liikeidea on. (Viitala & Jylhä, 2013, 44.)



Kuvio 3. Liikeidean rakenne (Viitala & Jylhä, 2013, 44.)

2.1.3 Yrityksen toimintaympäristö analyysi

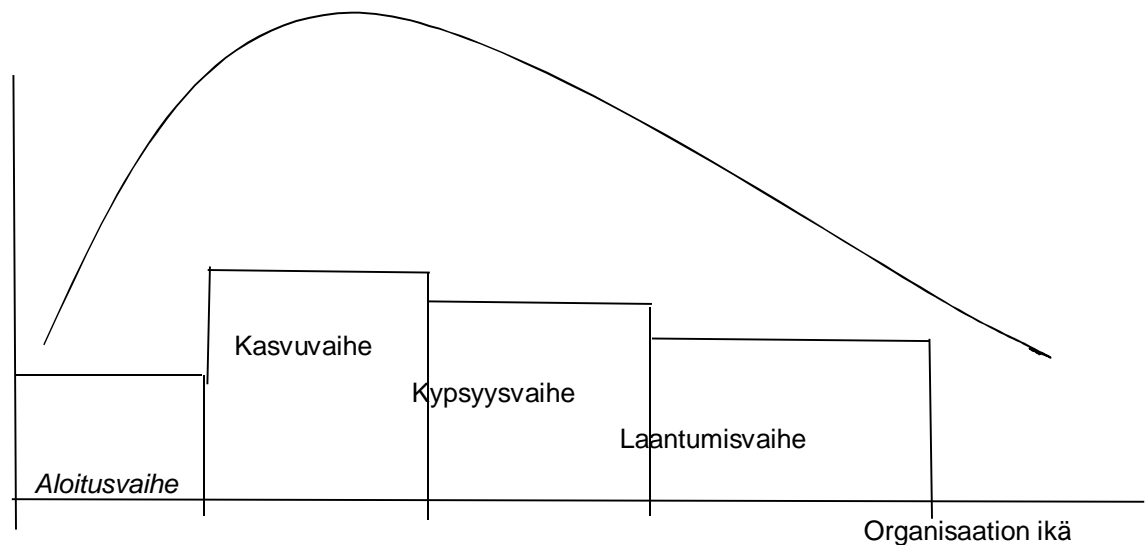
Erilaiset analyysit ovat tärkeä osa yrityksen perustamisvaiheen suunnittelua. Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyyseilla selvitetään käytettävissä olevat resurssit, osaaminen, pääoma, työvoima, tilat, koneet ja laitteet, asiakas- ja toimittaja- ja muu suhdeverkosto. Toinen keskeinen analyysien kohde on toimintaympäristö. Sitä arvioitaessa selvitetään markkinointiin, kysyntään, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin makrotekijöihin sekä ympäröivään luontoon liittyviä seikkoja.

Toimintaympäristöä analysoitaessa voidaan erottaa toisistaan yrityksen lähiympäristö ja laaja makroympäristö. Yrityksen lähiympäristöön kuuluvat potentiaaliin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin sekä keskeisiin sidosryhmiin liittyvät asiat. Makroymp-

päristö tarkoittaa laajempia, markkinoilla vallitsevia taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja demografisia eli väestön rakenteeseen liittyviä tekijöitä sekä lainsäädännöllisiä piirteitä ja edellytyksiä. Yrityksen on kyettävä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaansa liiketoimintaansa. (Viitala & Jylhä 2013, 44.)

Kasvavan yrityksen elinkaaresta voidaan nähdä erilaisia vaiheita. Kuten kuviosta 4 nähdään yrityksen toiminta alkaa usein pienestä, toiminta kasvaa, kehittyy ja tavoittaa kypsyyssivaiheen, jonka jälkeen toiminta taantuu ja saavuttaa laantumisvaiheen. Yrityksien elinkaaret ovat kaikki erilaisia ja eripituisia. Elinkaari määräytyy kunkin yrityksen ja toimialan sekä niihin liittyvien tekijöiden mukaan. On yrityksiä, jotka ovat toimineet jo yli 100 vuotta, kuten Suomessa Fazer Oyj ja Valio Oyj. On myös yrityksiä, jotka toimivat vain muutamia vuosia. Pk-yritysten elinkaaret eivät juurikaan eroa muun kokoisten yritysten elinkaarista. Tutkimuksessa kohdeyrityksen liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta on tällä hetkellä kasvuvaiheen alussa. (Viitala & Jylhä 2007, 333.) Liitteessä 2 olen kuvannut tulevan yritykseni toimintaympäristöä analyysin avulla.

Organisaation kasvu



Kuvio 4. Yrityksen perinteinen elinkaarimalli (Viitala & Jylhä 2001, 36.)

2.2 Kasvustrategiat ja kehitettävät palvelut

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata mahdollisia kasvustrategiavaihtoehtoja ja niiden teoreettista soveltuvuutta aloittavalle yritykselle. Strategia-ajattelu paneutuu strategianmaailman selvittämiseen ja kehittämiseen. Kaikilla strategiasta aidosti kiinnostuneilla on

jonkinlaista strategia-ajattelua. Strategioiden laatijat edustavat strategista ajattelua (Näsi & Neilimo 2006, 113–116) ; (Santalainen 2005, 23–24) jakaa strategisen ajattelun kuu-teen ulottuvuuteen. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin ja taaksepäin. Se on siis tulevaisuuden visioimista ja menneisyyden huomioon ottamista. Se on myös ylhäältä alas ja alhaalta ylös näkemistä eli kokonaisuuksien hahmottamista ja yksittäisten toimintojen ymmärtämistä. Oppiminen muilta aloilta on sivusuuntaista strategia-ajattelua ja halutun tulevaisuuden yli näkemistä. Strategian koulukunnat edustavat erilaisia strategia-ajattelun kehityssuuntauksia. (Näsi 2006, 91.)

2.2.1 Modernin kasvuteorian synty ja kehitys

Vaikka kansantaloustieteen kasvuteoriat ovat oikeastaan yhtä vanhoja kuin koko tieteenala, ajoittuu merkittävä osa modernin niin kutsutun neoklassisen kasvuteorian kehityksestä 1950-luvulle. Neoklassinen kasvumalli sen solowilaisessa muodossa on toiminut 50-luvulta saakka jonkinlaisena standardina kasvuteorioiden empiirisessä testauksessa. Perusmallia on sitten kehitetty ja siihen on lisätty erilaisia muuttujia aina kulloisenkin näkökulman mukaan. Lähtölaukauksena vilkkaalle kehitykselle oli niin sanottu Harrod-Domar -malli, jolla kuitenkin oli hankala epästabiilisuus ominaisuus tuotantofunktiota koskevan oletuksen takia. Robert Solowin esitti tähän ratkaisuna toisenlaista, työn ja pääoman substituution sallivaa tuotantofunktiota. Hänen ajatuksensa saavutti laajan hyväksynnän ja kasvuteoria saavutti vakiintuneen muotonsa 1950- ja 1960-luvuilla (Modernin kasvuteorian synty 1960-luvulla, tilastokeskus).

Neoklassisessa kasvuteoriassa talouden kasvun lähteinä pidetään (1) ulkoisten panosten, erityisesti työvoiman kasvua, (2) pääoman kasautumista ja (3) teknistä kehitystä. Teorian keskeinen ongelma on kasvun selittäminen pelkästään eksogeenisten tekijöiden avulla. Erityisen suurena puutteena on usein koettu teknisen kehityksen eksogeenisuus, niin kutsuttu Solowin residuaali. (tilastokeskus.)

Solowilaisen synteetin myötä taloudellisen kasvun teoreettinen tutkimus laantui jossakin aikaa 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Suvantovaihe kesti reilut kymmenen vuotta. Vuonna 1983 Chicagon yliopistossa hyväksyttyä Paul Romerin väitöskirjaa voidaan pitää lähtölaukauksena kasvuteorian ja -tutkimuksen uudelle aallolle, vaikka sen osittaisia edeltäjiä olivat muun muassa Kenneth Arrow'n ja Hirofumi Uzawan 1960-luvulla esittämät, ilmestymishetkellä suurempaa huomiota vaille jääneet tutkimukset. Keskeisiä käsitteitä tässä uudessa niin kutsutussa endogeenisen kasvun teoriassa ovat uudet

hyödykkeet ja tuotantomenetelmät, innovaatiot, inhimillinen pääoma ja osaaminen. (Tilastokeskus.)

Endogeenisen kasvun teoria on kyennyt formaalien mallien avulla tarkastelemaan näitä käsitteitä, joita on aikaisemmin voitu tarkastella ainoastaan verbaalisen keskustelun ja intuitiivisen ajattelun tasolla. Täsmälliset mallit antavat muun muassa uusia mahdollisuuksia pyrkiä empiirisesti arvioimaan kvantitatiivisesti kasvun eri tekijöiden merkitystä. Kasvututkimus onkin 1990-luvulla tavattomasti vilkastunut ja alueen kirjallisuuden kasvu on suorastaan räjähdysmäistä. Uusimmalle tutkimukselle on leimaa antavana sekä teoreettisen että empiirisen työn vilkas harrastus. (Tilastokeskus.)

Endogeenisen kasvun teoriassa on erotettu kaksi pääsuuntausta, jotka painottavat hyvin erilaisia Solowilaisen kasvumallin laajennuksia. Yksi osa kirjallisuutta on keskittynyt mallittamaan inhimillistä pääomaa ja muun muassa koulutuksen merkitystä kasvuprosessissa. Toisen pääsuuntauksen kiinnostuksen kohteena ovat puolestaan innovaatiot ja teknologian muuttuminen ajan myötä.

2.2.2 Orgaaninen kasvu

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen markkinaosuuden kasvattamista myymällä nykyisiä tai uusia tuotteita tai palveluita nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille. Orgaaninen kasvu tarkoittaa markkinaosuuden lisäämistä tai markkina-alueen laajentumista ilman yritysjärjestelyitä. Jotta yritys voi kasvaa orgaanisesti, sillä on oltava jokin kilpailuetu. Kasvu on aina suhteellista, ja tämän vuoksi kasvua tulee arvioida suhteessa toimialan ja markkinan kasvuun, kilpailijoiden kasvuun sekä yrityksen omaan historiaan. Olennaista on pystyä osoittamaan, että kasvu tapahtuu johdonmukaisesti ja pitkään — kasvu on silloin kestävä. (Storbacka 2005 25 - 30; Hirvikorpi & Swanljung 2008, 23–24.)

Ansoffin matriisin (taulukko 2) mukaan kasvustrategia voi perustua neljään pääasialliseen valintaan. Yritys voi perustaa kasvuaan nykyisillä tuotteilla ja palveluilla nykyisillä markkinoilla. Toiseksi kasvua voidaan tavoitella nykyisillä tuotteilla uusilla markkinoilla. Kolmanneksi yrityksellä on mahdollisuus kasvaa uusilla tuotteilla nykyisillä markkinoilla. Lisäksi yritys voi hakea kasvuaan uusien tuotteiden myötä uusilta markkinoilta. (Viitala & Jylhä 2007, 336–337.)

Taulukko 2. Yrityksen erilaiset strategiat (Viitala & Jylhä 2007, 337).

Tuote markkinat	NYKYISET	UUDET
Nykyiset	Nykytilanne	Uudet tuotteet – nykyiset markkinat
Laajennetut	Nykyiset tuotteet – laajennetut markkinat	Uudet laajennetut markkinat
Uudet	Nykyiset tuotteet – uudet markkinat	Uudet tuotteet – uudet markkinat

Orgaaninen kasvu voi olla aloittavalla mikroyritykselle hyvä kasvukeino. Uusi aloittava yritys hakee kasvua uusilla palvelutuotteilla nykyisiltä ja uusilta markkinoilta. Yritys on kehitysvaiheessa, mutta on hyvä jo tässä vaiheessa miettiä tulevia markkinoita.

Kuten edellä mainittiin, orgaanisella kasvulla tarkoitetaan kykyä saavuttaa nykyisillä tai uusilla markkinoilla laajempaa osuutta joko nykyisten tai uusien tuotteiden avulla. Orgaaninen kasvu kypsillä markkinoilla tarkoittaa, että markkinaosuutta on vietävä kilpailijoilta. Kypsillä markkinoilla tarkoitetaan vakiintuneita markkinoita, joilla on paljon jo olemassa olevia toimijoita. Tämä osoittaa sen, että orgaaninen kasvu on vaikea kasvunlaji vahvasti kilpailluilla markkinoilla ja onnistumiseen tarvitaan jonkinlainen kilpailuetu. Orgaanisen kasvun onnistuttua on yritys kilpailukykyinen. (Storbacka 2005, 25 - 31; Viitala & Jylhä 2007, 337–338).

Kilpailuetu edellyttää esimerkiksi sitä, että yritys tekee samoja asioita kuin muut, mutta omalla tavallaan tai paremmin kuin kilpailijat. Yritys saavuttaa kilpailuedun, jos se on tehokkaampi, nopeampi, järjestelmällisempi tai suorittaa jotain prosesseja eri tavalla kuin kilpailijat. Tällä hetkellä esimerkiksi Neste Oil Oyj on luonut ympäristövastuullisuudesta kilpailuedun ja yhtiö on ollut jo pitkään edelläkävijänä puhtaamman liikenteen polttoaineen tuottajana. (Storbacka 2005, 25 - 31; Viitala & Jylhä 2007, 337–338.)

Orgaaninen kasvu on selkeästi pk-yritysten yleisin kasvutapa, sillä se on paras tapa tehdä tulosta ja maksaa osinkoja samanaikaisesti. Myös sijoittajien mukaan orgaaninen kasvu on hyvä keino tehdä tulosta, sillä yritysostoista ja fuusioitumisesta koituu kuluja yritykselle. Mielestäni uudelle aloittavalle yritykselle orgaaninen kasvu on hyvä pohja laajentumiselle, sillä se on melko riskitön kasvustrategia. (Storbacka 2005, 25–31.)

Innovaatiot tarjoavat usein mahdollisuuden nopealle kasvulle. Monenlaiset innovaatiot voivat tuottaa yritykselle arvoa. Näitä innovaatioita ovat tuoteinnovaatiot, jolloin yritys tuo esimerkiksi markkinoille uuden tuotteen, tarjoamat innovaatiot, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tuote- tai palveluvalikoiman laajentamista sekä liiketoimintamalli-innovaatiot, jolloin yritys kehittää liiketoimintamalliaan uudelleen. Kypsillä markkinoilla menestymiseen tarvitaan luonnollisesti innovaatioita, sillä muuten markkinoilla on vaikea luoda kilpailuetua. Innovaatioiden toteutuminen on kasvavan yrityksen elinehto, sillä ilman niitä ei synny uutta. (Storbacka 2005, 30–31.)

Orgaaninen kasvu edellyttää johdonmukaista ja pitkäjänteistä strategiaa. Orgaanisen kasvun tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä eivätkä ne perustu näyttävyyteen vaan johdonmukaisuuteen. Vain yritykset, jotka ovat tietoisia omista kilpailueduistaan, pystyvät tekemään päätöksiä, jotka ehkä lyhyellä aikavälillä tuntuvat merkittömiltä, mutta pitkällä aikavälillä toteuttavat systemaattista työskentelyä. Orgaaninen kasvu on monesti hitain, mutta hallituin tie kasvuun. (Collins & Porras 1994, 20–25.)

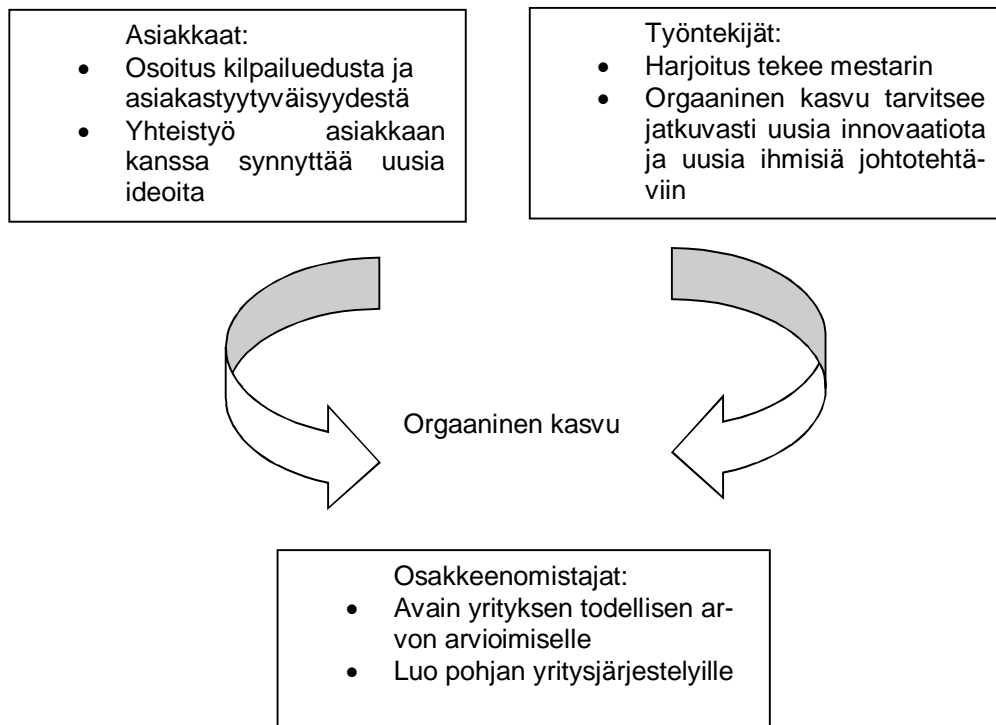
Koska orgaaninen kasvu on niin sanottu turvallinen vaihtoehto kasvussa, ei kasvunopeus ole suuri. Orgaaninen kasvu on aloittavalle yritykselle melko riskitön tapa kasvaa, mutta kasvunopeus jää usein alle 10 - 15 prosenttiin vuodessa. Esimerkiksi aloittavan yrityksen kohdalla orgaaninen kasvu on hyvä vaihtoehto, koska konsultoinnin alalle tuleva yritys on uusi, ovat riskit aika pienet, ja siten orgaaninen kasvu ei välttämättä vaadi suuria taloudellisia panostuksia, joten tulevalla uudella yrityksellä on mahdollisuus kasvaa ilman suuria kustannuksia.

Ainoastaan yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään riittävän pitkän ajan asiakastyytyvyyden, voivat kasvaa. Orgaaninen kasvu vakuuttaa sen, että yrityksellä on kilpailuetua ja se tuottaa arvoa asiakkailleen. Asiakaslähtöinen kasvu lähtee usein nykyisten ansiokkuuksien pysyvyyden varmistamisesta sekä parhaimpiin asiakkaisiin keskittymisestä. Asiakasnäkökulmasta parhaassa tilanteessa yritys voi hyödyntää ansiokkuuksiaan innovaation lähteenä läheisen yhteistyön avulla. Tällöin puhutaan yleensä asiakkaiden partnerisuhteesta, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Storbacka 2005, 33–36.)

Työntekijän näkökulmasta orgaaninen kasvu on edullista, sillä prosesseja ja toimintatapoja voidaan kehittää toimivammiksi. Kun työt on suunniteltu hyvin, ne myös yleensä

sujuvat paremmin. Omistajan näkökulmasta orgaaninen kasvu on avain todellisen arvon määräyksessä. Kestävästi ja johdonmukaisesti kasvavat yritykset tuottavat osakkeenomistajilleen arvoa kannattavasti. (Storbacka 2005, 33–36.)

Kuviossa 5 on kuvattu orgaanisen kasvun kehä, jossa yritys luo erilaisia hyötyjä asiakkaille, työntekijöille sekä osakkeenomistajille (Storbacka 2005, 35–36).

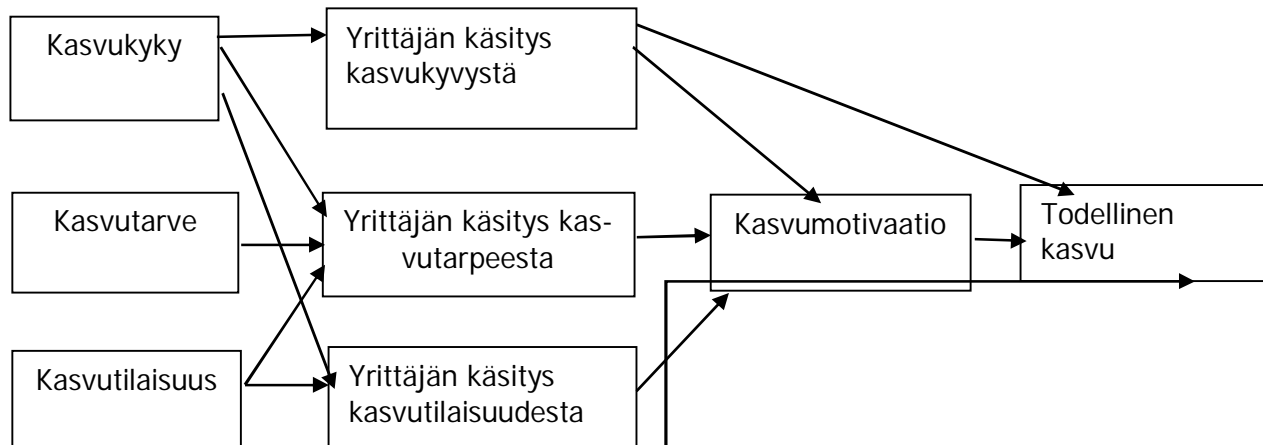


Kuvio 5. Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä (Storbacka 2005, 35).

2.2.3 Davidssonin kasvumalli

Davidsson 1989 on koontanut yrittäjän kasvutoimenpiteiden taustalle olevat tekijät kuvion 6 mukaiseksi. Kuvio osoittaa, että kasvumotivaatio johtuu yrittäjän kyvystä ja tarpeesta kehittää ja kasvattaa yritystään ja markkinoiden luomasta tilaisuudesta. Yrittäjä päättää niiden perusteella firmansa kehittämistä, kasvattamisesta tai nykyisen koon säilyttämisestä. Kyvyt tarpeet ja tilaisuudet voidaan jakaa subjektiivisiin ja objektiivisiin luokkiin. Mitä paremmiksi yrittäjä käsittää omat kykynsä, sitä vahvempi on hänen kasvutarpeensa ja sitä suotuisammaksi hän voi arvioida markkinoiden luoman tilaisuuden yrityksensä kehittämiseen ja kasvuun. Objektiivinen kyky on esimerkiksi yrittäjän koulutustaso. Korkea koulutus saattaa lisätä yrittäjän itseluottamusta eli hänen subjektiivista kykyään.

Tämä itseluottamus voi puolestaan kasvattaa yrittäjän kasvumotivaatiota. Kasvutarve riippuu yrittäjän käsityksestä riittävistä ansioista. Tuleva yritykseni saattaa tuottaa yrittäjälle ansiotasoa, joka riittää juuri ja juuri elämiseen. Silloin kasvumotivaatiota lisää, jos yrityksen menestys voisi jopa nostaa ansiotasoa. (Jyväskylän yliopisto, Reittejä pienen yrityksen kasvuun, 2010.)



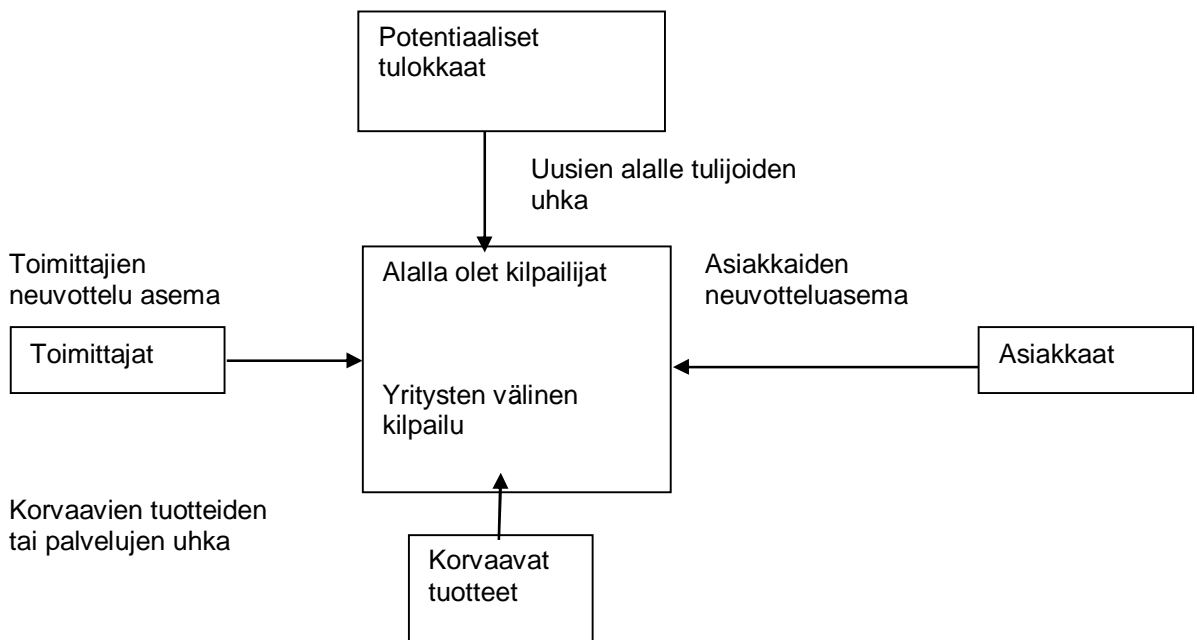
Kuvio 6. Pienyrityksen kasvun taustatekijöitä (Davidsson 1989).

Kasvuun pyrkivällä pienyrittäjällä voidaan aina katsoa olevan jonkinlainen kasvuun pyrkivä strategia, vaikka se ei olisikaan liiketaloudellisten oppikirjojen mukaan kovin rationaalinen, formaalinen tai täsmällinen. Tässä mielessä yrittäjän strategia voi perustua kirjoittamattomaan hiljaiseen tietoon ja kokemukseen, jota tuleva yrittäjä on hankkinut vuosien varrella toimiessaan muun muassa eri hankinta-alan tehtävissä yli 20 vuotta ja viimeiset viisi vuotta toimitusjohtajana osakeyhtiössä. Tällöin voi puhua hiljaisesta strategiasta täsmällisen strategian sijasta, jos sovellan Nonakan ja Takeuchin käsiteparia hiljainen tieto - täsmällinen tieto. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61–72.)

Aikaisempaa, kokemusperäistä tietoa voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi (tacit knowledge) ja uutta opittua tietoa täsmälliseksi tiedoksi (explicit knowledge). Hiljaista tietoa ei voida hankkia yleensä opettajilta tai saada muista lähteistä paitsi kyseiseen tehtävään liittyvästä kokemuksesta. Voidaan siis sanoa, että yrittämisessä on kysymys paljolti yrittäjän omien (usein piilossa olevien) voimavarojen ja hiljaisen tiedon löytymisestä tulevan yritykseni käyttöön. Piileviä voimavaroja ja hiljaista tietoa voidaan myös saada mento- roinnin avulla, jota olenkin aikaisemmassa tehtävässä harrastanut. (Kallio 2002, 95–96.)

2.2.4 Kilpailustrategia

Olennaisin periaate kilpailustrategiaa määriteltäessä on yrityksen suhteuttaminen ympäristöönsä, toimialan rakenne- ja kilpailuanalyysistä käyttäen. Kilpailustrategian päämääränä on löytää yritykselle sellainen asema, jossa se voi puolustautua kilpailuvoimia vastaan mahdollisimman hyvin, vahvuuksiaan käyttäen. Kuviossa 7 esitetään valitun toimialan kilpailuun vaikuttavat viisi tekijää, joita arvioidaan kilpailustrategian rakenneanalyysissä. Nimitystä toimiala käytetään yrityksistä, jotka tuottavat keskenään läheisesti samanlaisia tuotteita ja palveluja (Porter 1996, 23 - 25). Kilpailustrategia perustuu vahvasti Porterin vuonna 1980 kirjoittamaan teokseen Competitive Strategy (Mintzberg 1982, 82).



Kuvio 7. Toimialan kilpailuun vaikuttavat viisi tekijää (Porter, 1996, 24).

Toimialan kilpailun kiristyminen johtaa alalla toimivien yritysten sijoitetun pääoman kaventumiseen. Jos toimiala on erityisen kannattava, se lisää uusien tulokkaiden mahdollisuuksia siirtyä kyseiselle toimialalle. Uudet tulokkaat tuovat lisää kapasiteettia toimialalle ja pyrkivät saavuttamaan markkinaosuutta. Tulolle uhka riippuu alallepääsyn esteistä ja jo alalla toimivien yritysten reaktiosta tulokkaita kohtaan. Kuviossa 7 esitetyt kilpailuun vaikuttavat viisi tekijää määrittävät kilpailun intensiteetin ja kannattavuuden. (Porter 1996, 25–27.)

2.2.5 Toimialan rakenneanalyysi teoriaa

Alalle tulolle on kuusi pääasiallista estettä. Taloudellinen koko, jossa volyyymilla saavutetaan alhaisemmat yksikkökustannukset, vähentää uusien tulokkaiden uhkaa, koska ne joutuvat ottamaan riskin suuresta investoinnista pystyäkseen alhaiseen kustannustasoon. Muuten uusien tulokkaiden on tyydyttävä korkeaan kustannustasoon. Tuotedifferentiointi eli tuotteen tai palvelun erilaistaminen voidaan saavuttaa mainonnalla, asiakaspalvelulla tai palvelun erilaistamisella niin, että se poikkeaa muista markkinoilla olevista samaa kohderyhmää tavoittelevista tuotteista. Tuotedifferentiointi on yksi yrityksen suurimpia strategisia valintoja, ja se toimii yhtenä "markkinavoimista". Differentoinnissa voidaan erottua kilpailijoista joko laadullisesti tai poikkeavilla ominaisuuksilla tai näiden yhdistelmillä. Toimialalla kilpailevien yritysten tuotteilla tai palveluilla saattaa olla merkittävän uskollisia asiakkaita, joiden saavuttamiseen uudelta asiakkaalta edellytetään suuria panostuksia tuotteeseen tai palveluun (Porter 1996, 27 - 30).

Alalle pääsemisen pääomavaatimukset saattavat olla hyvin korkeat, joten uusien tulokkaiden on vaikea aloittaa toimintansa toimialalla. Kaivostoiminta on esimerkiksi hyvin pääomavaltainen ala. Asiakkaalle aiheutuvat vaihtokustannukset voivat nousta liian suureksi toimittajan vaihtamisen johdosta (Porter 1996, 26 - 31). Ohjelmistoala on hyvä esimerkki vaihtokustannusten merkityksestä. Vaihtaessaan ohjelmistojaan yritys joutuu kouluttamaan työntekijänsä käyttämään uusia ohjelmistoja. Kannattaako uuden ohjelmistoyrityksen uhmata Microsoftin asemaa yritysten käyttöjärjestelmissä?

Uudella tulokkaalla voi olla vaikeuksia saavuttaa myyntitilaa jossakin jakelukanavassa, esimerkiksi hyllytilaa supermarketissa. Sillä on siis vaikeuksia pääsystä jakelukanaviin. Vakiintuneilla yrityksillä saattaa olla sellaisia kustannusetuja, joita uusien tulokkaiden on mahdotonta jäljitellä. Jollakin alalla toimivalla yrityksellä saattaa olla esimerkiksi yksinoikeus johonkin teknologiaan. Omanlaisensa toimialalle tulemisen esteet muodostuvat valtioalan johdosta. (Porter 1996, 31,34.)

Yritysten välinen kilpailu saattaa olla äärimäistä taistelua tai herrasmiesmäistä kilpailua. Alalla toimivien yritysten keskinäiseen kilpailuun vaikuttaa toimialan rakenteelliset tekijät. Toimialan hidaskasvu lisää painetta yritysten väliseen kilpailuun. Yritysten strategiat saattavat olla samankaltaisia tai hyvinkin erilaisia, ja ne muodostavat omanlaisensa piir-

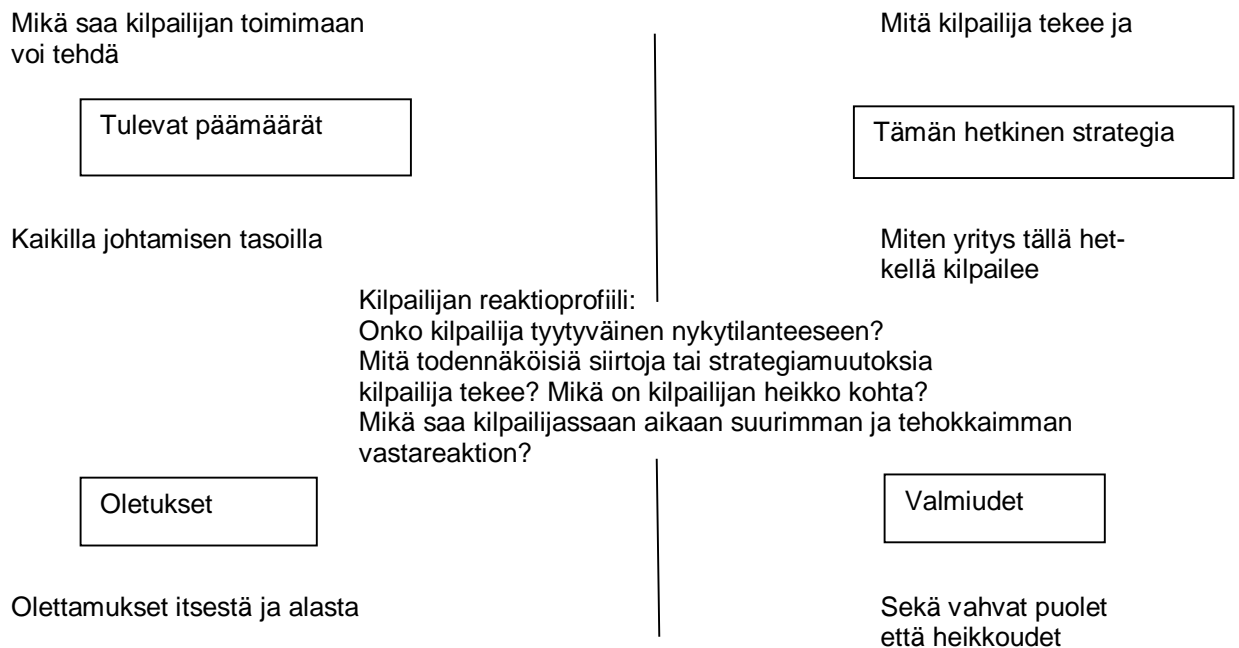
teet kilpailun intensiteettiin. Alalla toimivilla yrityksillä saattaa olla korkeat strategiset panokset, jolloin kilpailusta saattaa tulla epävakaa. Alalla saattaa olla myös korkeat alalta poistumisen esteet. Alalle pääsyn ja alalta poistumisen esteet ovat käsitteellisesti erilaisia, mutta ne ovat yhteydessä toisiinsa eli voivat olla samaan aikaan joko korkeita tai matalia. (Porter 1996, 38 – 43.)

Myös eri toimialat kilpailevat joissakin määrin keskenään. Jollakin toimialalla voi toisen toimialan tuotteen korvata toinen tuote, substituutti. Korvaavan tuotteen uhkaa vastaan voidaan taistella differentioimalla omaa tuotetta. Jos substituuttia valmistava toimiala on huomattavan kannattava, substituutti valtaa nopeammin markkinoita. Substituuttia vastaan voidaan siis taistella tai sitten siitä voidaan tehdä avaintekijä yrityksen strategiassa, liittämällä se osaksi yrityksen tuotetta tai palvelua. (Porter 1996, 44 - 46.)

Ostajat pyrkivät kilpailuttamaan toimialan tuotteiden hinnat mahdollisimman alhaisiksi. Ostajaryhmä on vaikutusvaltainen, jos se on keskittynyt tai sen ostot edustavat huomattavaa osaa myyjän myynnistä. Suurivolyymisellä ostajalla on enemmän neuvotteluvaihtoehtoja myyjään nähden kuin pieniä hankintoja tekevällä ostajalla. Jos myyjän edustamat tuotteet muodostavat suuren osan ostajan ostoista ja kustannuksista, ostaja kiinnittää entistä enemmän huomiota ostohintaan. Ostajat eivät ole yhtä hintatietoisia aloista, joilta he tekevät vai vähäisiä hankintoja. (Porter 1996, 46.)

2.2.6 Kilpailuanalyysi

Kilpailuanalyysi on tärkeässä asemassa kilpailustrategiaan tehtäessä. Kilpailuanalyysin tarkoituksena on profiloida kilpailijoiden mahdollisia toimenpiteitä tulevaisuudessa ja arvioida kilpailijoiden mahdollisia toimenpiteitä tulevaisuudessa ja arvioida kilpailijoiden reaktiota muiden strategiatoimiin. Kilpailijoista saatava analyysi on usein kovan työn takana. Analyysi pitäisi tehdä kaikista merkittävimmistä kilpailijoista, mahdollisesti alalle kilpailijoista ja asiakkaista tai toimijoista jotka voisivat integroitua toimialalle (Porter 1996, 72–75.) Kuviossa 8 esitetään kilpailuanalyysin osa-alueet.



Kuvio 8. Kilpailija-analyysi (Porter 1996, 73).

Kilpailijoiden tulevien päämäärien analysoiminen on ensimmäinen askel kilpailija-analyysissä. Tieto kilpailijoiden päämääristä auttaa selvittämään kilpailijoiden muutoshalukkuutta ja sitä kautta niiden reaktioprofiilia. Yritys voi yrittää löytää kilpailutilanteessa aseman, joka ei uhkaa kilpailijoita, ja täten välttää konflikteja kilpailijoidensa keskuudessa. Kilpailijoiden reaktioprofiilia tulisi tarkastella emoyhtiö- ja liiketoimintayksikön tasolla (Porter 1996, 75–83.)

2.2.7 Yrityksen SWOT- analyysi

Kamenskyn (2004, 20 – 21) mukaan SWOT-analyysing (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) suosioon on vaikuttanut se, että vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä yrityksen sisäisestä tilasta ja mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat tiivistelmä yritys-toimintaympäristöstä. Oikein laadittuna vahvuudet ja heikkoudet on suhteutettu kilpailutilanteeseen.

Kamenskyn (2004, 20 – 21) mukaan SWOT-analyysi on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän SWOT-analyysin tekeminen on kuitenkin vaativaa, johtuen analyysin synteesiluonteesta. Hänen mielestään tyypillisiä sudenkuoppia voivat olla todellisen toimintaympäristön ja yrityksen tuntemuksen puute, vertailuperusteena ei ole todellinen kilpailu, todellista kritiikkiä ei haluta tai uskalleta esittää tai syntyy liian yleistä, ympäröivää sanahelinää. (Kamensky 2008, 203 - 204.)

Kamenskyn (2004) mukaan SWOT-analyysi helpottaa yritystä löytämään toiminnassaan olennaiset asiat ja miettimään tarvittavat toimenpiteet. SWOT-analyysi auttaa uuden yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn priorisoinnissa, ja se tuo myös esiin kaikkein tärkeimmät asiat, kuten tietyt vahvuudet, mahdollisuudet tai uhat, jotka liittyvät tärkeisiin menestystekijöihin yrityksessä (Kamensky 2008, 205 - 206.) Alla on esitetty aloittavan mikroyrityksen SWOT-analyysi.

Vahvuudet:

- Joustavuus = yrityksen on mahdollista vaihtaa tuotteita tai toimintatapoja ilman suuria lisäinvestointeja
- Ennakkoluulottomuus = ei aikaisempia negatiivisia kokemuksia alasta tai toimittajista, uskallus kokeilla uutta
- Kiinnostuneisuus, halu oppia = kiinnostus eri palvelumalleista ja halu oppia uudesta palvelualasta
- Halu tehdä tulosta = yrittäjä haluaa saada palkkaa jonakin päivänä
- Halu onnistua = yrittäjä haluaa solmia hyviä asiakassuhteita sekä saada tyytyväisiä asiakkaita
- Osaaminen = aikaisemman työkokemuksen ja opiskelun tuoma osaaminen ja osaamisen hyödyntäminen
- Pieni joustava yritys = asiakas hyötyy prosessin nopeudesta ja palvelujen hinnoista
- Erikoistuminen

Yritykseni tulevaisuuden näkymät julkisen sektorin palvelukokonaisuuden osalta näyttävät hyviltä. Riskit ovat olemassa ja niitä ovat muun muassa julkisen sektorin tuottavuusongelma, joka tulevaisuudessa heijastuu siihen, että kuntia tulevaisuudessa on yhä vähemmän. Kunnat tulevat yhdistymään, ja sitä kautta yhteishankintayksiköiden koko tulee korostumaan eli laajenemaan nykyisestä. Kuitenkin yrittäjä on optimistinen ja arvioi, että hyvälle osaavalle yrittäjälle löytyy paikka hankintakokonaisuuksien osalta kuntamarkkinoilla. Yritys tulee olemaan yhden henkilön konsulttiyritys, ja siten kulut ovat pienet ja tulovaatimukset kohtuulliset.

Yrittäjälle uusi ala on isännöinti- ja huoltopalvelut sillä tavalla, että asiakkaat ovat uusia eli taloyhtiöitä. Yrittäjä on kyllä aikaisemmissa työtehtävissä kilpailuttanut kunnille isännöinti- ja huoltopalveluja, eli siten tuoteryhmät eivät ole uusia. Uutta on yksityisen sektorin asiakas. Toisaalta hankintaprosessin esteinä ei ole hankintalakia, ja siten hankintaprosessin toteutus on paljon yksinkertaisempaa ja nopeampaa.

Heikkoudet

- Yrityksen pieni koko = resurssien rajallisuus
- Pyrkimys tehdä kaikki itse

Mahdollisuudet

- Joustavuus = yrityksen on mahdollista vaihtaa palveluja tai toimintatapoja ilman suuria lisäinvestointeja
- Mahdollisuus hyödyntää aikaisempi verkosto = hyvät asiakassuhteet
- Mahdollisuus työllistää itseni hyvin
- Oppia uutta uusilta palvelualoilta ja sitä kautta saada lisää asiakkaita

Uhkakuvat

- Kilpailutilanne muiden hankintayksiköiden kanssa vrt. kunnat, kuntayhtyjät jne.
- Liian pieni yritys = asiakkaat eivät ole kiinnostuneet yhteistyöstä
- Hintakilpailu = yrityksellä ei ole varaa tähän
- Yritys ei saa riittävästi asiakkaita = yritys ei toimi kannattavasti

Tehdyn SWOT-analyysin avulla yritys pystyy puuttumaan sisäisiin heikkouksiin. SWOT-analyysiä tehtäessä valitut asiat mietin erittäin kriittisesti ja paljolti worst skenaario -ajattelun mukaan.

Mikroyrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa heikkoudet ja vahvuudet, jotta pystyy käyttämään vähäiset resurssit oikein. Päätin, että yritystä perustaessani korostan vahvuuksia, opiskelen yrittämisen alaa lisää ja hankin mahdollisemman paljon lisätietoa, jotta heikkoudet osiosta saataisiin asioita pois.

2.2.8 Kasvustrategian toteutusprosessi pienessä aloittavassa yrityksessä

Tässä luvussa käsitellään kasvustrategian käyttöönottoprosessia ja sen vaatimuksia aloittavan yrityksen toiminnalle. Strategia ohjaa yrityksen tulevaisuuteen, varmistaa vision toteutumisen ja on jokapäiväisessä arkityössä. Strategisen johtamisen tavoitteena on selkeyttää tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Strategian tulee ohjata pitkän ja lyhyen aikavälin toimintaa ja kohdentaa resurssit oikein. Strategia tehdään usein 3 - 5 vuodeksi kerrallaan. Tosin jossain yrityksissä puhutaan strategian järjestelemisestä jopa kvartaaleittain. Tätä mallia hyväksikäyttävät yritykset toimivat nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen aloilla. (Tuomi & Sumkin 2010, 14 – 15.)

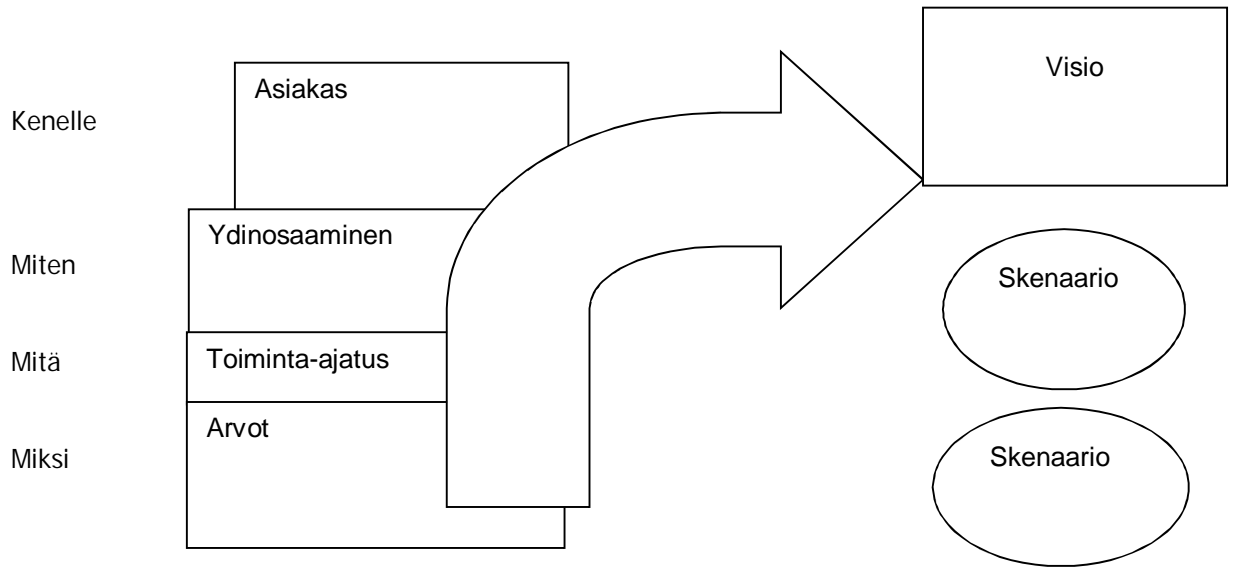
Aloittavalla mikroyrityksellä ei ole käytössään kasvustrategiaa. Kasvun onnistumisen kannalta aloittavalle yritykselle on erittäin tärkeää laatia strategia kasvun varalle sekä tulevaisuuden toimenpidesuunnitelma.

Strategia olisi hyvä pilkkoa osatavoitteisiin, jotta siitä tulee käytännönläheisempi. Strategia toteutuu vain, jos se näkyy käytännön toiminnassa. Oikeanlaisen toiminnan aikaansaamiseksi yrityksen johdon tulee maastouttaa eli implementoida strategia työntekijöilleen. Maastouttamisprosessin tavoitteena on, että tuloksena syntyy yhteisymmärrys strategiasta ja sen toteuttamisesta arjen toiminnassa. (Tuomi & Sumkin 2010, 19 - 20; Senge 1990, 121.)

Useimmiten strategian valmistelusta vastaa yrityksen johto, mutta strategian käyttöönotto voi käynnistyä myös työntekijöiden osallistumisesta itse strategian laadintaan. Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi vaatii strategiaproessin johtamista. Tuomen ja Sumkinin (2010, 31 - 32) mukaan strategiaproessiin kuuluu kolme vaihetta:

- strategian osien määrittäminen
- kokonaiskuvan määrittäminen
- strategian kehittäminen organisaation kaikille tasoille.

Strategian käyttöönoton huolellinen suunnittelu on elintärkeää strategian onnistumisen kannalta (Tuomi & Sumkin 2010, 31 – 32).



Kuvio 9. Kokonaiskuva strategiasta (Tuomi & Sumkin 2010, 61).

Kuviossa 9 on esitetty kokonaiskuva strategiasta. Strategian perustavat arvot, jotka kertovat, mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteet sekä toiminta-ajatus, joka kertoo yrityksen olemassaolon syyn. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, vastuullisuus tai laatu. Toiminta-ajatus on vahva toimintaa ohjaava tekijä. (Tuomi & Sumkin 2010, 50 – 52).

Strategian perustan kolmas osa-alue on ydinsaaminen. Ydinsaamisella tarkoitetaan erikoisosaamista, jota ei ole muilla. Strategiassa täytyy miettiä, millaisella osaamisella yritys saa visionsa toteutettua. Skenaario luo pohjan vision määrittelylle. Skenaarioiden avulla yritys miettii tulevaisuuttaan ja myös tulevaisuuden uhkakuvia. Visiolla tarkoitetaan tilaa, jonka yritys haluaa saavuttaa. Ilman visiota työllä ei ole merkitystä, päämäärää. (Nag, Hambrick & Chen 2007, 935 – 938.)

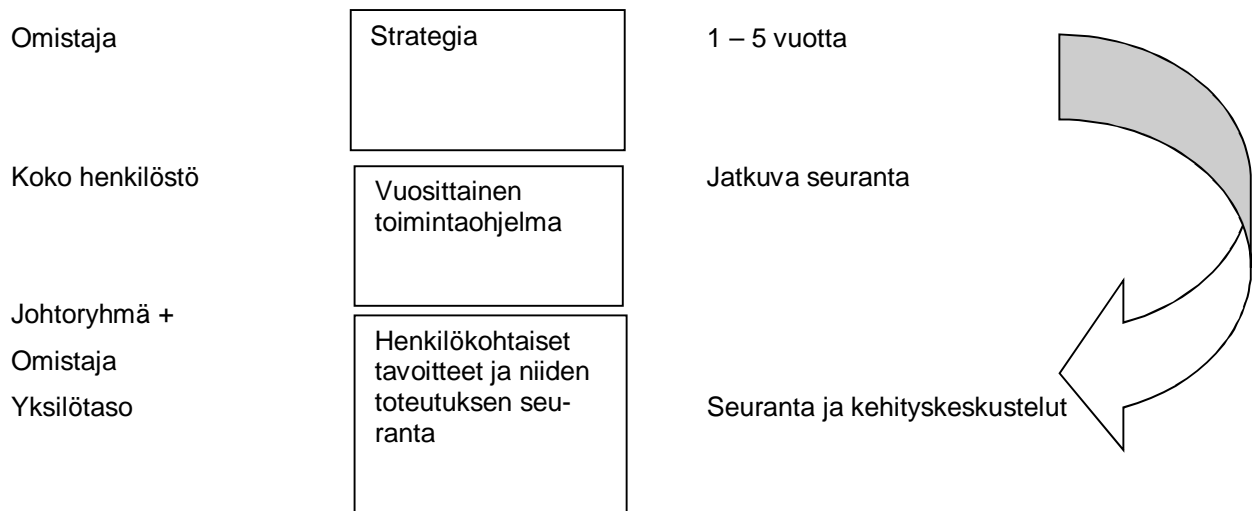
Erittäin tärkeänä osana strategiaa, strategian perustana, toimivat aina erilaiset ennakkoanalyysit ja -selvitykset. Näitä analyysseja ovat muun muassa kilpailija-, asiakas- ja toimintaympäristöanalyysi. Erilaiset huolella laaditut analyysit auttavat toimitusjohtajaa, hallitusta ja johtoryhmää strategian laadinnassa. (Ala- Mutka 2008, 160.)

Strategian käyttöönottoprosessissa on monia ongelmia. Tuomi ja Sumkin (2010, 70) jaottelevat nämä ongelmat seuraaviin ryhmiin:

- vuosikellon loukku
- kehittäminen ilman kohdennettua tavoitetta
- prosessit
- laatujärjestelmät
- asiantuntijaorganisaation johtamattomuuden harha
- puhumattomuuden loukku.

Vuosikellon loukulla tarkoitetaan, että strategia laaditaan vain siksi, että se on merkitty vuosikelloon tehtäväksi toimenpiteeksi. Strategiselle suunnittelulle tulee varata vuosikelloon tarpeeksi aikaa, jotta strategian laatiminen ei jää operatiivisen varjoon. Toinen ongelma strategiatyössä on kehittämisen loukku, joka voi syntyä kahdella tavalla, joko strategian kautta tai strategian puuttumisen takia. Organisaatio ei saisi keskittyä jatkuvasti kehittymään, jotta se ei tukehtuisi kehittämistehtävien alle. Kehittämistehtäviä tulee jatkuvasti lisätä, vaikka vanhoja ei ole saatu valmiiksi. (Tuomi & Sumkin, 2010, 70 – 71.)

Yritys jää prosessien loukkuun silloin, kun prosesseja laaditaan ilman yhteyttä strategian ja rakenteiden tarkistamiseen. Tällöin yrityksen toiminta ja energia suunnataan kuvausten tekemiseen. Laatujärjestelmän loukussa järjestelmä ohjailee organisaation strategiaa ja tekee toiminnan suunnan hämäräksi. Viides ongelma strategiatyössä on asiantuntijaorganisaation johtamattomuuden harha. Tällöin johtaja ei ymmärrä omaa rooliaan vastualueensa johtajana. Tulevaisuuteen katsominen, oman tehtävän ymmärtäminen ja näkökulmien kääntäminen sisäisestä johtamisesta asiakkaaseen ovat johtajan tehtäviä. Viimeinen ongelma strategiatyössä on puhumattomuuden loukku. Kun itse ymmärtää asian, kuvittelee, että kaikki ymmärtävät asian. Asiat pitää käydä läpi organisaation alimmalta portaalta lähtien, että jokainen tietää, mistä on kysymys. (Tuomi & Sumkin, 2010, 72 – 73.)



Kuvio 10. Strategiaprosessi (Tuomi & Sumkin 2010, 33).

Miten strateginen suunnitelma saadaan käytännön toiminnaksi (kuvio 10)? Miten vuositasoinen operatiivinen suunnitelma saadaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi? Apuna maastouttamisessa käytetään erilaisia suorituskykymittareita. Mittarit toimivat tavoitteenasettelun apuvälineinä. Tällainen mittari on esimerkiksi BSC (Balanced Scorecard), joka sisältää välittömään operatiiviseen toimintaan liittyviä mittareita sekä tulevaisuuden kehittymiseen liittyviä mittareita. (Ala- Mutka 2008, 155 – 156.)

Balanced Scorecardissa on neljä näkökulma-alueita. Näitä osa-alueita ovat taloudellinen, asiakas, sisäisten prosessien oppimisen kasvunäkökulma. Jokaiselle näkökulma-alueelle tulee asettaa 5 – 10 tavoitetta. Tavoitteiden asettelun lähtökohtana ovat taloudelliset tavoitteet. BSC:n avulla muodostuu strateginen mittaristo, jossa kuvataan tuloksia ja keinoja, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. BSC-mittariston tasapainoa täytyy mitata erilaisten mittaparien suhteen. Näitä mittapareja voivat olla esimerkiksi rahamääräiset ei rahamääräiset mittarit, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä kokonaistilanne ja muutos. (Kaplan & Norton 1992, 25 – 30.)

Toimitusjohtaja ja johtoryhmä ovat avainasemassa vuosittaisen toimintaohjelman rakentamisessa. Vuosittaisen operatiivisen toiminnan suunnitteluun osallistuu

toimitusjohtajan ja johtoryhmän lisäksi koko henkilöstö. Jokaiselle työntekijälle on myös laadittava henkilökohtaiset tavoitteet. Henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamista seuraa esimies. Strategian seuranta ja tarkastuspisteet ovat sen onnistumisen kannalta elintärkeää. (Tuomi & Sumkin 2010, 30 – 32.)

2.2.9 Kasvun edellytyksen ja haasteet

Tässä luvussa käsitellään kasvuyrityksien edellytyksiä, kasvun haasteita sekä kasvun vaikeuksia. Menestyäkseen yrityksen pitää kehittyä jatkuvasti. Vain innovatiivisuudella, osaamista lisäämällä ja uusia toimintatapoja kehittämällä yritys pystyy säilyttämään asemansa jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Pysähtymisestä seuraisi markkinoiden kehityksen keltasta putoaminen. Vieläkin määrätietoisempaa otetta tarvitaan, jos yritystä halutaan kasvattaa. Kasvun polku voi olla asteittainen ja oman kehitystyön varassa etenevä, tai se voi tapahtua rohkeina hyppäyksinä ostamalla osaamista ja liiketoimintaa. Olipa kasvustrategia mikä tahansa, kasvun haasteena on pitää toiminta kannattavana ja kaikella tavalla kestäväenä. Kasvua pidetään useimmiten yrityksen strategisena tavoitteena. Kasvu edistää yrityksen pitkän ajan menestystä. Uusien markkinoiden valtaaminen ja myynnin kasvattaminen tuovat lisää tuloja, jolloin pystytään panostamaan kehitystoimintaan ja uudistumiseen. Jatkuva kehittyminen puolestaan lisää mahdollisuuksia kasvaa edelleen. Kasvuun liittyy usein menestyksen kierre. (Viitala & Jylhä 2013, 327 – 328.)

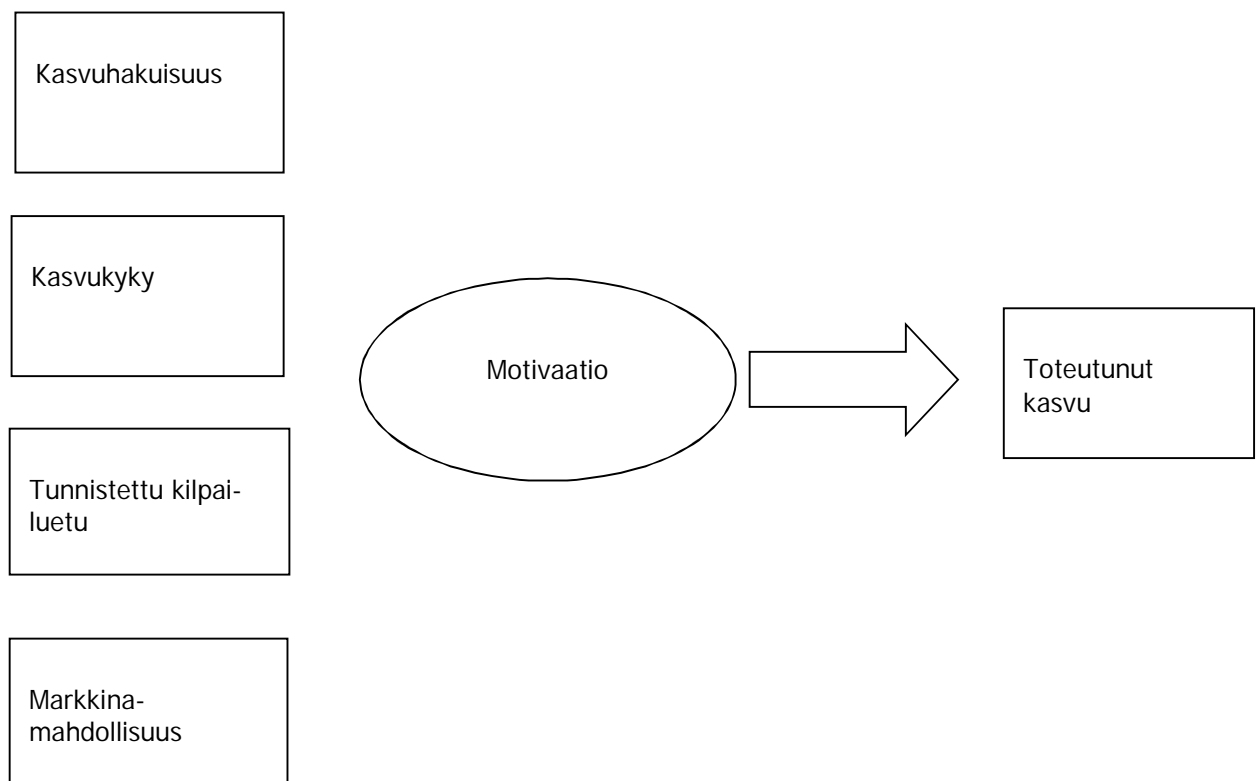
Tutkimusten mukaan kasvuun vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat pienissä yrityksissä yrittäjän ominaisuudet sekä kasvupyrkimykset ja suuremmissa yrityksissä vaikuttavat tekijät ovat johdon intressin lisäksi yhtiön ominaisuudet sekä organisaation kasvuun ja johtamiseen liittyvät strategiat. Resurssit, joita voivat olla muun muassa pääoma ja henkilöstön osaaminen, vaikuttavat vahvasti kasvuun. (Viitala & Jylhä 2007, 335.)

Kasvu edellyttää Turun kauppakorkeakoulun Pk-Instituutin kartoituksen mukaan neljää asiaa:

- kasvuhakuisuutta
- kasvukykyä
- kilpailuetua
- markkinamahdollisuutta

(Viitala & Jylhä 2007, 335 – 336).

Nämä neljä tekijää on esitetty myös kuviossa 11. Kasvuhakuisuus perustuu sitoutuneisuuteen kasvua kohtaan sekä riskinotto-kykyyn. Kasvukyky on innovatiivisuutta ja strategista osaamista. Verkostoituminen ja verkosto-osaaminen sekä kasvukyky kulkevat käsi kädessä. Kasvukykyinen yritys on myös kilpailukykyinen. Kilpailuetu on kilpailustrategian ydin eli asia, jossa yritys on parempi kuin kilpailijansa. Kilpailuetu on suhteellista paremmuutta ja ylivoimaista osaamista. Jotta yritys pystyy kasvamaan, on sen nähtävä markkinoilla markkinapotentiaalia. (Viitala & Jylhä 2007, 335 – 336.)

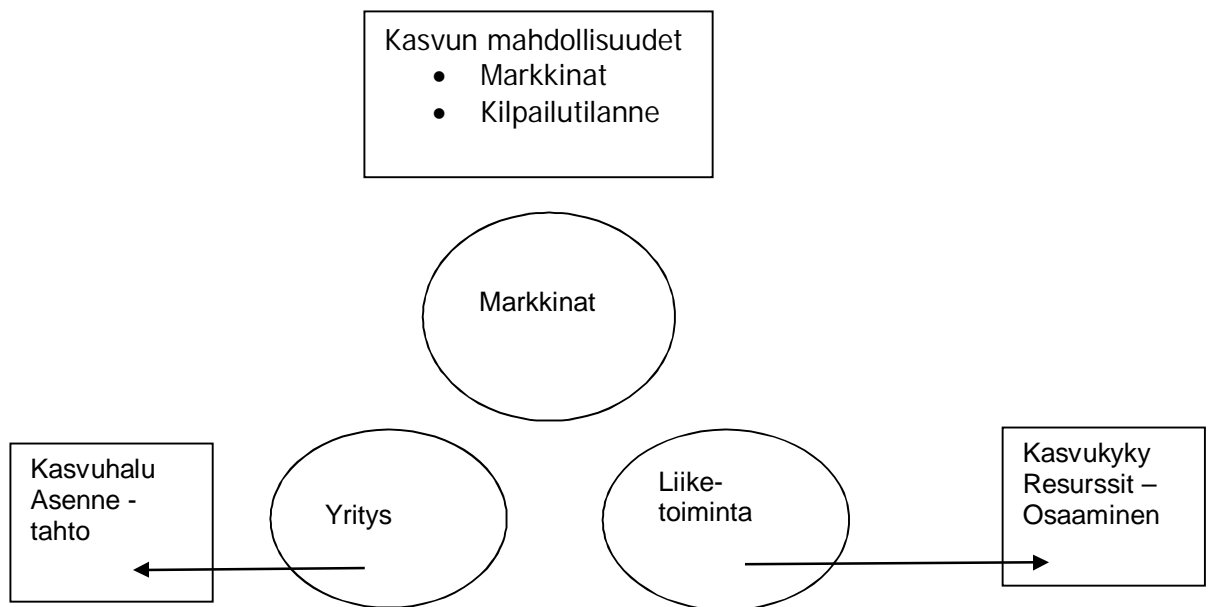


Kuvio 11. Kasvuyrityksen tunnuspiirteitä (Viitala & Jylhä 2007, 336).

Tutkimus, joka tässä opinnäytetyössä tehdään, selvittää uuden aloittavan yrityksen kasvu- ja syntysuunnitelmaa. Uuden aloittavan yrityksen kilpailuetuja ovat laatu, osaaminen, ketteryys ja hinnoittelu sekä tehokkuus johtuen kevyestä organisaatiosta.

Kuten kuviosta 12 huomataan, kasvun taustalla ovat aina halu, kyky, vimma ja mahdollisuus kasvuun. Kasvu voi toteutua vain, jos yrittäjä on halukas kasvattamaan yritystään, mikä joskus vaatii suurta riskinottoa. Riskin sietäminen, uskallus lähteä tuntemattomaan, rohkeus päättää ja mennä eteenpäin ovat olennaisia menestymisen kannalta. Yrityksen

kasvaminen on monimuotoinen prosessi, ja matkalla kasvuun yritys joutuu kohtaamaan monia haasteita ja vaikeuksia. Yritys voi toimia menestyksellisesti myös kasvua tavoittelematta, mutta aito kasvu voi toteutua vain yrittäjän oman motivaation kautta. Kun yrittäminen alkaa pienestä organisaatiosta, kasvu on pääasiassa riippuvainen vain yrittäjästä ja hänen motivaatiostaan. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 25 - 28; Valtiovarainministeriö 2009, 27 – 30.)



Kuvio 12. Kasvun mahdollisuudet, kasvuhalu ja kasvukyky (Varamäki 2007, 84).

Ilman halua ja tahtoa yritys ei kasva. Hirvikorpi ja Swanljung (2008, 28) kutsuvat tätä suurta tahtoa vimmaksiksi. Vimma sisältää määrätietoisuutta, innostusta, itseluottamusta, uskallusta, ahkeruutta sekä luovuutta. Vimman mahdollistaa osaaminen toimialalla. Yksi tärkeä ominaisuus kasvuyrittäjässä on asenne. Monet pienyrittäjät eivät ymmärrä yrityksensä potentiaalia toimialalla, ja siksi asenne ja motivaatio kasvuun jäävät rajalliseksi.

Motivaatioteoriat osoittavat, miksi yksilöt käyttäytyvät tietyllä tavalla.

Olennaista motivaatiossa onkin asenne. Itseluottamusta on kaikilla yrittäjillä keskivertokansaa enemmän, mutta kasvuyrittäjillä on itseluottamuksen lisäksi myös motivaatiota ja tahtoa muita enemmän. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 28; Davidsson, Delmar & Wiklund 2006, 110 – 115.)

Suomen Yrittäjät vahvistavat väitteen siitä, että tahto ja halu ovat yrityksen kasvun liikkeelle paneva voima. Ramirent Oy:n toimitusjohtaja Kari Kallio on samoilla linjoilla yrittäjän vimasta: ”Yrittämään ja kasvamaan saa kova tahto - hinku, nälkä mennä koko ajan eteenpäin. Jos on työpaikassa, missä itse ei kehity tai näkee, ettei pysty antamaan mitään, vaan jää harmaaksi nurkkavirkamieheksi, joka käskystä täyttää paperit, niin ei siitä mitään tule. Lisäksi yrittäjyys - yrittämisenhalu - on osin geneeissä. (Valtiovarainministeriö 2009, 8 – 15.)

Kasvua pidetään usein yrityksen strategisena tavoitteena. Kasvu ei kuitenkaan aina ole pelkästään positiivinen ilmiö, sillä se voi uhata ympäristöä ja yrityksen edellytyksiä jatkaa toimintaansa. Yrittäjän kasvuhaluun, motivaation ja yrityksen toimintaympäristön lisäksi kasvun esteet liittyvät markkinoiden tehottomuuteen. Kasvuyrityksiä on Suomessa vähän. Vuoden 2009 hallitusohjelman yksi tavoite oli yritystoiminnan edellytyksien parantaminen. Tavoitteena on myös yrittäjyyden lisääminen, uusien yritysten ja yritysten kasvun rahoittaminen ja kasvuyritysten toimintaedellytyksien parantaminen Suomessa ja EU:ssa. (Valtiovarainministeriö 2009, 8 – 10.) Edellä mainittujen syiden lisäksi kasvuhaltomuuteen vaikuttavat seuraavat asiat (Valtiovarainministeriö 2009, 10 - 12):

- Pääoman puute, sillä halukkaita rahoittajia on melko vähän.
- Henkisen pääoman puute, sillä henkilöstön huomio on arkipäiväisessä operatiivisessa työssä.
- Uusien markkinoiden tuntemattomuus, sillä yrityksellä ei ole tarpeeksi voimavaroja kouluttaa henkilöstöään uusista markkinoista (esimerkiksi kielitaito esteenä).
- Innovaatioiden puute, sillä vanha ja tuttu on monesti myös turvallista, kynnys uuteen suuri, riskit, sillä kasvu sisältää aina riskejä, palautuuko maksuliikenne normaaliksi muutoksien jälkeen?

Kasvumahdollisuuksien ideoinnissa voidaan käyttää asiantuntijapalveluissa kuvion 13 mukaista osaamisen/asiakkaan–matriisia, joka on sovellus klassisesta Ansoff–matriisista.

Asiantuntijapalveluissa on luonnollista, että kasvua haetaan nykyisen asiakaskunnan tai osaamisen läheisyydestä. Näitä alueita kiinnostavimpia tuoteideoita ovat ne, joissa on maksu- tai rahoitushalukasta kysyntää ja toisaalta joissa oma kilpailukyky on mahdollisimman vahva. Uudet tuotealueet voidaan suunnittelu- ja ideointivaiheessa luokitella

matriisiin luokkiin ja siten nopeuttaa valintakeskustelua. Matriisin rakenne ohjaa sopivasti asiantuntijoita ajattelemaan asioita markkinalähtöisesti. Asiantuntijan näkökulmasta asia voi olla äärimäisen kiinnostava ja opettava, vaikka ongelman ratkaisun kaupalliset potentiaalit ovat mitättömät. Asiantuntijalla on usein intohimoinen halu ratkaista ongelma, mutta se, miten hänen yrityksensä tai asiakkaansa tekee ongelman ratkaisulla rahaa, on hänelle etäinen asia. Sen avulla käytävä keskustelu ja ideoiden luokittelu vie asiantuntijaorganisaatioiden lempilapsityyppistä keskustelua jälleen muutaman askeleen teknokraattisempaan suuntaan. (Sipilä 1995, 57 – 58.)



Kuvio 13. Uudet kannattavat palveluideat löytyvät yleensä läheltä vanhaa osaamista ja asiakas-kuntaa. (Sipilä 1995, 62.)

Palvelustrategian laadinnan tuloksena luodaan tuoteluettelo tai palveluluettelo. Yleensä tarvitaan kaksi tai kolme tuoteluetteloa tai palveluluetteloa: tavoitteellinen tuoteluettelo, joka kuvaa tuotestrategiaa, ja luettelo, joka voidaan julkistaa heti asiakkaille ja muille sidosryhmille. Kun tuote- tai palvelustrategia on valmis ja tuote- tai palveluluettelo laadittu, niitä voidaan testata muun muassa seuraavilla kysymyksillä (Sipilä 1995, 61):

Palvelustrategia:

1. Kuinka hyvin palveluvalikoima tyydyttää asiakkaiden tarpeet?
2. Pystymmekö näillä palveluvalikoimalla toteuttamaan asiakassuhdemarkkinointia ja pyrkimään pitkiin asiakassuhteisiin? Onko meillä palveluja asiakkaan eri kehitysvaiheisiin?
3. Onko palvelustrategia suhteutettu kilpailijoihin? Onko joku kilpailija jo niin pitkällä joissain asioissa, että välimatkan kiinnikurominen ei enää ole mahdollista? Erotummeko selkeästi kilpailijoistamme?
4. Onko palvelustrategiassa selkeästi priorisoitu asioita?
5. Onko mukana tarpeettomia tuotteita tai palveluita? Mitä olennaisia palveluja puuttuu?
6. Millaiset asiat tuntuvat sinänsä hyviltä, mutta niillä ei ole markkinoita, kukaan ei valmis rahoittamaan palveluja tai maksamaan niitä? Onko mukana tuotteita / palveluja, jotka on hintakilpailtu niin alas, että niitä ei kannata tuottaa?
7. Millaiset palvelut eivät sovi tuotettavaksi saman imagon alla?
8. Mitä riskejä palvelustrategiaan sisältyy?
9. Onko meillä sitä osaamista, mitä palvelut kaipaavat?
10. Onko mukana liian pieni, hyväkatteinen, imagon ja strategian kannalta olennainen palvelu/tuote?
11. Mikä on eri tuotteiden ja palveluiden elinkaarivaihe?

2.3 Markkinointistrategia

Kuten markkinoinnin käsite, myös markkinointistrategian käsite on kirjallisuudessa määriteltä monella tavalla. Philip Kotler (2003) määrittelee markkinointistrategian liikkeenjohdolliseksi prosessiksi, jonka kautta kehitetään ja ylläpidetään elinkelpoista suhdetta organisaation tavoitteiden, taitojen ja resurssien sekä muuttuvien markkinointimahdollisuuksien välillä. Kotlerin määritelmän taustalla on perinteinen hahmotus markkinoinnin käsitteestä (the Marketing Concept). Siinä markkinointi nähdään systemaattisena analyysi-, suunnittelu-, toteutus- ja kontrolliprosessina. Tavoitteena ovat markkina- ja asiakassuuntautuneisuus (Market/Customer Orientation), koordinoitu toiminta yrityksen toimintojen välillä sekä taloudellinen kannattavuus. Markkinointistrategia on se yhteen vetävä elementti, joka kytkee nämä prosessit ja tavoitteet yhteen koherentiksi toimintakokonaisuudeksi. General Electricin pääjohtaja ja American Marketing Associationin pu-

heenjohtaja John B. McKitterick määritteli markkinoinnin käsitteen tästä näkökulmasta jo vuonna 1957 seuraavasti. ”Markkinointi on asiakassuuntautunut, integroitu ja kannattavuussuuntautunut liiketoiminnan filosofia.” (Mckitterick1957.)

Perinteisesti markkinoinnin oppikirjoissa markkinointistrategia on esitetty varsin operatiivisesti markkinoinnin kilpailukeinojen tai markkinointimixin osatekijöiden listauksena. Kotlerin kirjassakin markkinoinnin suunnitteluvaihe pitää sisällään markkinointimixin ainesosista päättämisen. Neil Bordenin vuonna 1950 esittelemä, alun perin yksitoista markkinoinnin kilpailukeinoa käsittänyt markkinointimix (Marketing Mix) on useimmiten työstetty Jerome E. McCarthyn (1960) ensimmäisenä esittämään neljän P:n (4 Ps.) muotoon. Bordenilaisen ajattelutavan mukaan markkinoijan tehtävä on valita, painottaa ja toteuttaa tiettyyn liiketoimintatilanteeseen parhaiten sopiva markkinoinnin kilpailukeinojen ”sekoitus”. Bordenin alkuperäinen markkinointimix sisälsi tuotesuunnittelun, hinnoittelun, brändäyksen, jakelukanavat, henkilökohtaisen myyntityön, mainonnan, pakkauksen, esillepanon, oheispalveluiden, varastonhallinnan sekä markkinoiden hankinnan ja analysoinnin. (Tikkanen 2008, 170.)

Keskeisiä markkinointistrategian sisältöä määrittävinä tekijöinä ovat luonnollisesti yrityksen tarjoaman luonne ja se liiketoiminta, jota harjoitetaan. Jos toimitaan lähes standardituotteiden massamarkkinointiympäristössä, voi perinteinen markkinointimix olla järkevä viitekehys markkinointistrategian sisällölle. Oma määritelmäni yrityksen markkinointistrategialle on laaja, joka pohjautuu Tikkasen (2005) kirjan ajatuksille. Yrityksen markkinointistrategia on se ohjelma, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa paitsi asiakkaille ja omistajilleen, myös muille verkostokumppaneilleen, asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä ohjelma muotoutuu tavoitteiden asettamisen, toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan kokonaisuutena, joka on luonnollisesti yleensä hyvin toimiala- ja yritysکوhtainen (Tikkanen 2005, 171.)

Nykykäsityksen mukaan yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategialla ei ole suurtaakaan määritelmällistä eroa: jälkimmäinen rajautuu enemmän asiakasrajapinnassa tai markkinoilla tai molemmissa tapahtuvaan toimintaan, kun taas yrityksen liiketoimintastrategia käsittää kilpailuedun lähteiden määrittelemisen lisäksi myös yrityksen endogeenisten toimintaprosessien ja osaamisalueiden johtamisen sekä erityissuunnitelmia esimerkiksi sijoittajasuhteiden johtamisen sekä sijoittajasuhteiden tai yritysmpäristösuhteen johtamiseksi, jotka tosin nekin voivat joillekin yrityksille tietyssä kehitysvaiheessa tai

liiketoimintatilanteessa olla myös markkinointistrategian ytimessä (Tikkanen 2005, 172). Grönroosia (2003, 123) mukailten markkinointistrategian yleiset tavoitteet voidaan esittää seuraavasti:

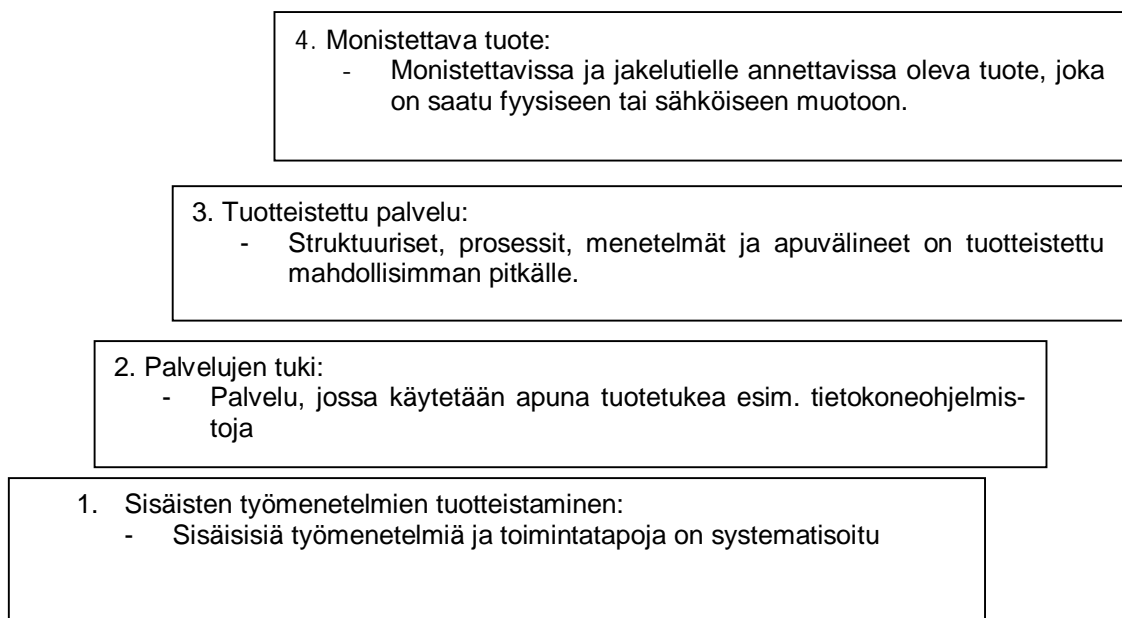
1. Saada asiakkaat kiinnostumaan yrityksen tarjoamasta ja ostamaan yritykseltä eikä kilpailijoilta.
2. Tehdä saadut asiakkaat niin tyytyväiseksi ostamiinsa ja kuluttamiinsa hyödykkeisiin, että he päättävät jatkossakin ostaa niitä samalta yritykseltä eikä kilpailijoilta.
3. Tukea jatkuvasti asiakkaiden prosesseja arvoa luovalla tavalla niin, että he ostavat enemmän samalta yritykseltä ja levittävät lisäksi positiivista sanomaa yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista.
4. Pyrkiä valitsemaan asiakkaat ja asiakasryhmät niin, että kolme ensimmäistä tavoitetta voidaan saavuttaa yritykselle kannattavalla tavalla.

Markkinointistrategia pitää sisällään pitkän aikavälin (strategiset) ja lyhyen aikavälin (operatiiviset) tavoitteet ja keinot ja niiden toteuttamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen markkinointistrategia on se ohjelma, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa paitsi asiakkailleen ja omistajilleen, myös muille verkostokumppaneilleen asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä ohjelma muodostuu tavoitteiden asettamisen, toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen kokonaisuudesta. (Tikkanen 2005, 13.)

2.3 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Tuotteistukseen on vaikea ryhtyä, jollei yrityksellä ole selkeää liiketoiminnan, markkinoinnin ja tuotekehityksen strategiaa. Strategian suunnittelu ja tuotteistus kulkevat käsi kädessä. Halu selventää strategioita ja kehittää tuotteita ovat kumpikin ilmauksia siitä, että asiantuntijaorganisaatiossa pyritään ottamaan parempi ote omasta toiminnasta ja kehittymään yritykseksi. Asiakaspalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu, kun käyttö- ja omistusoikeus voidaan halutessaan myydä edelleen. Asiantuntijapalvelun tuotteistuksen tulee lähteä asiantuntijapalvelujen perusolemuksen syvällisestä ymmärtämisestä. Tuotteistuksen keskeisenä tavoitteena on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyä. (Sipilä, 1995, 12, 110.)

Tuotteistus on ajattelutapa, ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Tuotteistus voi olla eriasteista, ja se voi edetä vaiheittain kuvion 14 mukaisesti. Voidaan kehittää sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä. Asiakastilanteisiin voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä. Varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse kuitenkin vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaalle tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Asiantuntijapalvelun luonteesta, omasta strategiasta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä omasta tuotekehityskyvyistä riippuu, mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan ja pystytään etenemään. (Sipilä 195, 13.)



Kuvio 14. Tuotteistamisen asteet. (Sipilä, 1995, 15.)

Tuotteistamisella yrittäjä luo mielikuvan lisäksi mahdollisimman konkreettisen käsityksen ja mallit markkinoille, asiakasryhmälle ja tietylle asiakkaalle tarjoamistaan palveluista ja tuotteista. Tuotteistaminen on tapa tehdä usein näkymättömästä tuotteesta näkyvä, jotta asiakas voi ottaa kantaa siihen, mitä hyötyjä hänelle on tuotteesta tai palvelusta. Näkyväksi tekemisen tarve korostuu myös sen tähden, että asiakkaan ostaessa tuotteen tai palvelun näkyväksi tuleminen (hyödyt) saattaa tapahtua kuukausien tai jopa vuosien viiveellä konsulttityön päättymisestä. Asiakkaan ostopäätöksen tekeminen helpottuu, jos

konsultilla on esitettävänä se, mikä on hänen tapansa toimia tässä nimenomaisessa tilanteessa asiakkaan tarpeiden hyväksi. Tuotteistamisen hyötyjä ovat (Huttunen 2003, 155) seuraavat:

- mahdollisuus kohdennettuun markkinointiin
- kilpailijoista erottuminen
- oman innovatiivisuuden ja tuotekehityksen tehostaminen
- kilpailukyvyn paraneminen tarjouskilpailussa
- oppimismopeuden tehostuminen oman yrityksen sisällä
- oman työn tehostuminen, kun on valmiit formaatit ja proseduurit
- ratkaisumahdollisuuksien tarjoaminen asiakkaiden ongelmiin
- laadun varmistaminen
- kustannussäästöt asiakkaille, kun ei tarvitse keksiä samoja asioita ja tehdä samoja virheitä uudestaan.

Kun tuotteistamisen hyödyt on saatu kirjattua, on tärkeää, että tuotteistaminen ja siitä syntyvä konsulttipalvelu syntyy asiakkaan ja konsultin yhteistyönä ja koska konsulttipalvelu sisältää henkisen pääoman lisäksi palvelun markkinoinnin, se ei voi perustua massamarkkinointimenetelmiin. Markkinoinnin tulee perustua sellaisten keinojen yhteiskäyttöön, joilla konsultti voi vakuuttavasti osoittaa tuleville asiakkaille olevansa alansa huippuasiantuntija (Huttunen 2003, 161).

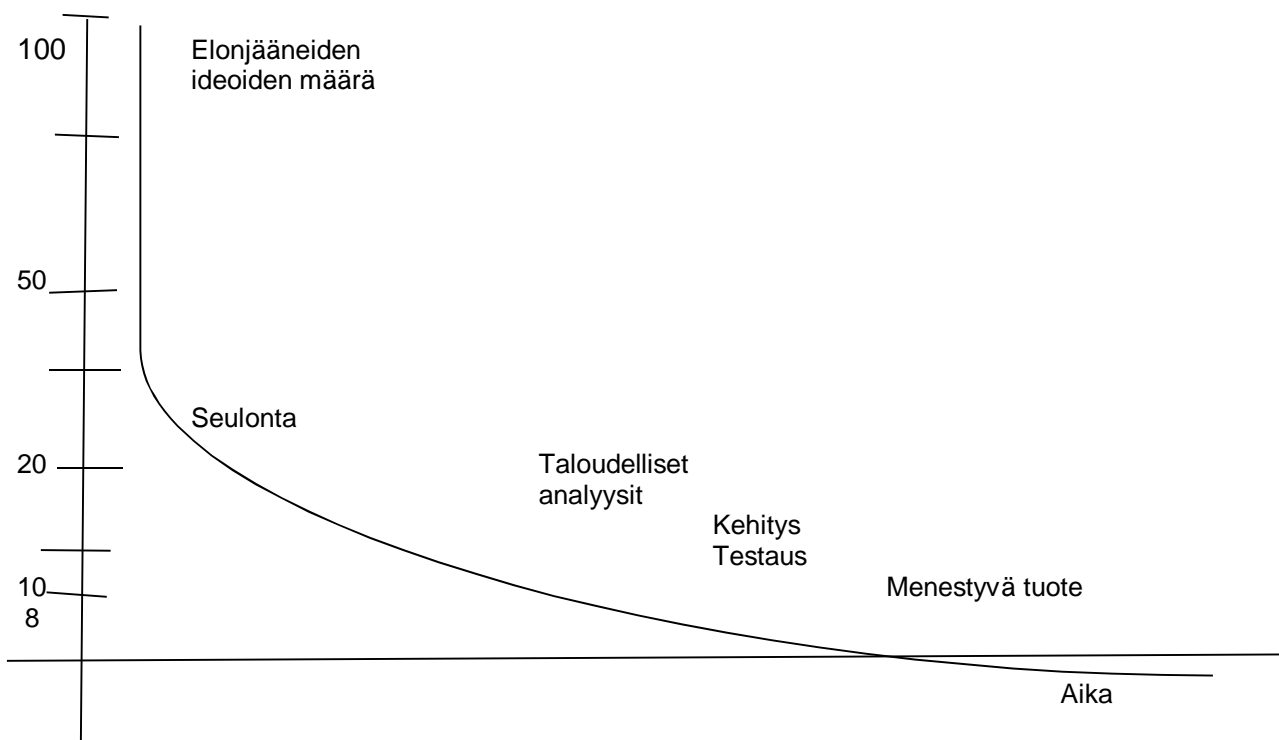
Tuotekehitys on hidasvaikutteista etenkin teollisessa toiminnassa. Palvelualoilla tuotekehitys vaikuttaa kassavirtaan nopeammin. Sen tulokset ovat yrityksen katetta hyödyntämässä yleensä vasta 2–6 vuoden viiveellä. Tämän päivän tuotekehityksen on itse asiassa vastattava kysymykseen, millä eurot tuodaan yritykseen muutaman vuoden kuluttua.

Tuotekehitysmotivaatioon vaikuttaa usein se, että epäonnistuminen on erittäin todennäköistä. Yhdysvaltalaisen Business Administrationin selvityksen mukaan peräti 98 % markkinoille tulleista tuotteista tai palveluista kuolee ennen kahta vuotta. ”Synkkyttä” täydentää vielä se, että vain 10 % tuoteideoista johtaa menestykseen. Tuotekehityksen kuva on oleellisesti muuttunut talousjärjestelmän kehittyessä teollisesta yhteiskuntavaiheesta jälkiteolliseksi palveluyhteiskunnaksi. Tuotannon ja tuotekehityksen painopiste on palveluissa. (Rissanen 2005, 232 – 233.)

Olipa tuotekehityksen kohteena palvelu- tai tavaratuote, niin prosessi on periaatteessa samanlainen. Menestyksellisen tuotekehityksen lähtökohtana on hyvä idea, keksintö, patentti, uusi käyttöoivallus, mikä hyvänsä. Suuri ongelma on löytää uusia ideoita sekä erottaa hyvät huonoista. Tämän erottelun vasta aika ja kokemus voi tehdä varmuudella. Uuden tuotteen tai palvelun johtolangat markkinoilla ovat seuraavat (Rissanen 2005, 233.):

- Mitä ympäristössä asiakkaan luona on tapahtumassa?
- Miksi näin on ja miksi näin tulee tapahtumaan?
- Mihin suuntaan asia ylipäänsä etenevät?
- Mitä seuraamuksia tästä tapahtumisesta ja sen suunnasta on?
- Miten me voisimme tarttua näihin johtolankoihin yrityksen osaamisen ja toimintamahdollisuuksien puitteissa?

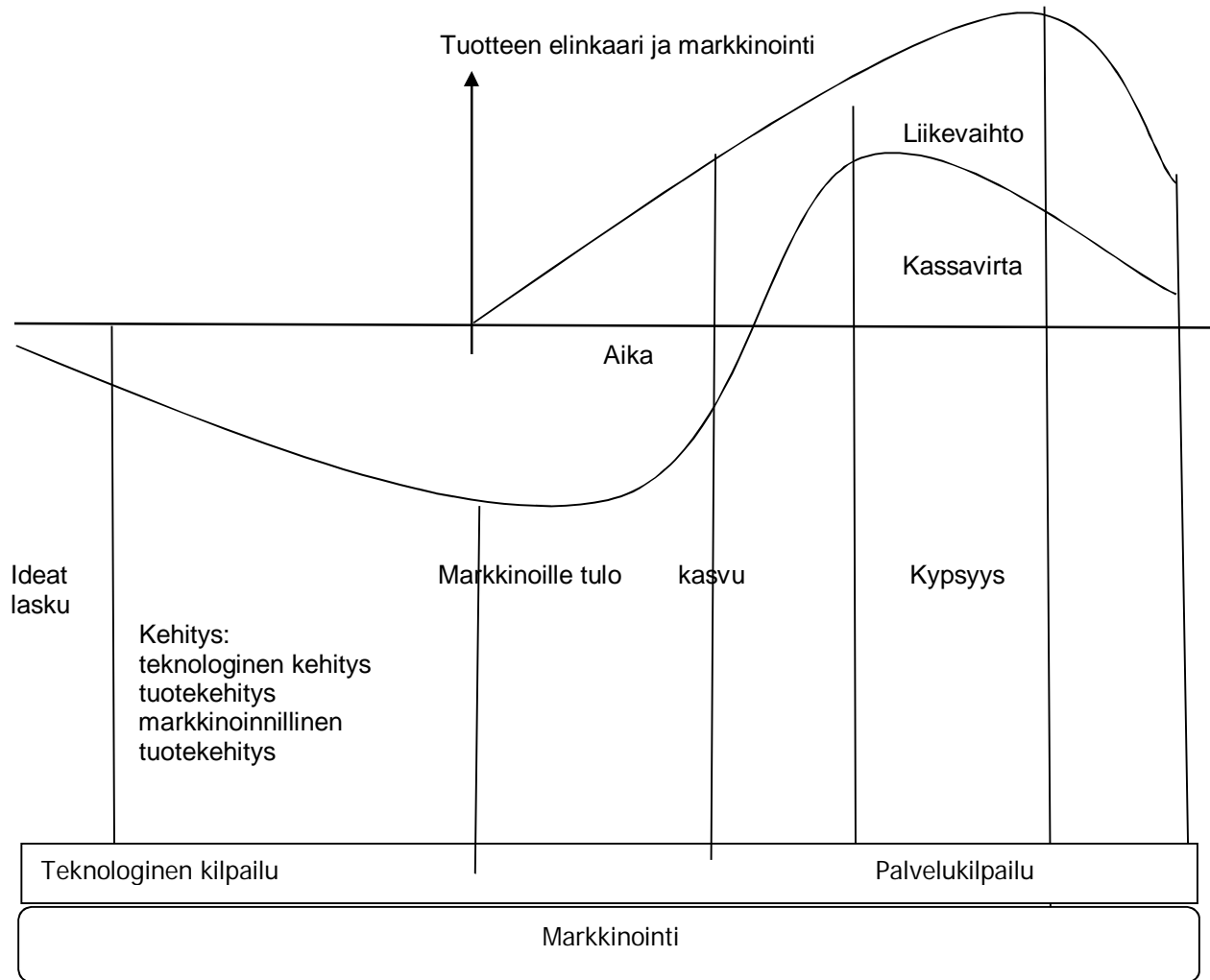
Kuviossa 15 yrityksen tuotekehitys ja kaupallistumisprosessissa on leimallista erittäin suuri karsituvuus. Kuvion sadasta ideasta erilaisten seulontojen jälkeen jää ja jatko-työstämiseen runsaat kymmenen ideaa. Taloudellisen erittelyiden jälkeen kehitystyöhön jää mukaan 2–3 ideaa, joista keskimäärin yhdestä tulee taloudellinen menestystuote tai palvelu. Periaatteessa hyvän lopputuloksen voi taata vain lopultakin suurella, järkevällä markkinahakuisella ideatuotannolla.



Kuvio 15. Ideoiden karsiutuminen koetuksen tuotekehitys- ja kaupallistumisprosessissa (Rissanen 2005, 233).

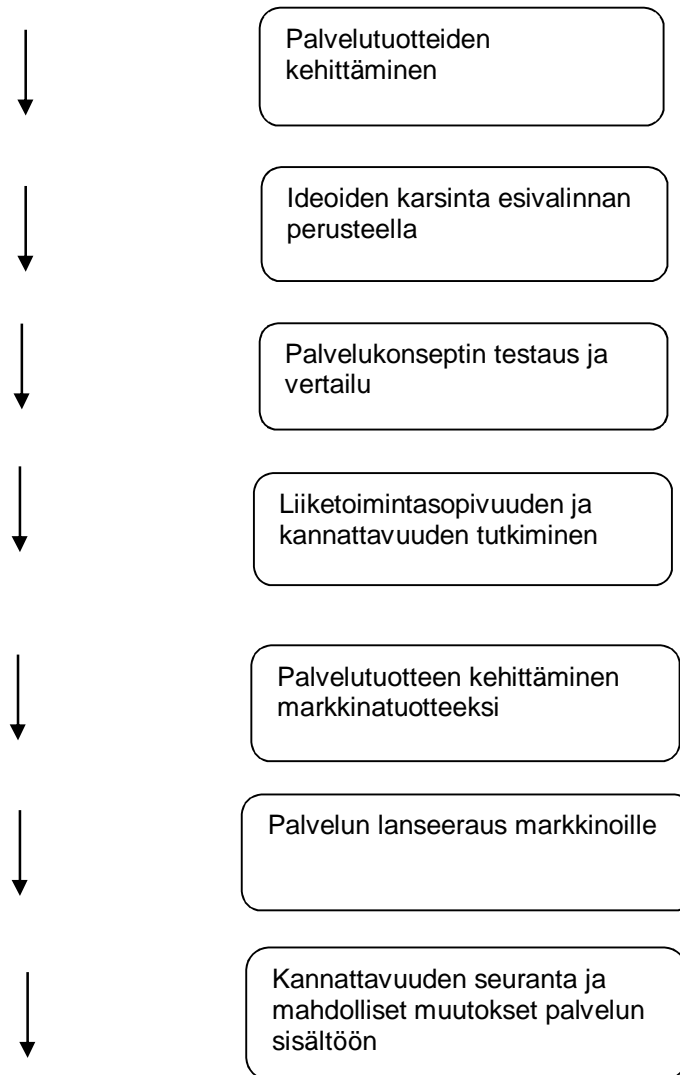
Tuote- ja palvelustrategiaa on syytä tarkastella myös sen mukaan, miten eri tuotteet sijoittuvat tuotteen elinkaarelle (kuvio 16). Asiantuntijayrityksessä tuotteita voi sijoittua koko elinkaarelle – aina teknologian kehittämis- ja teknologiakilpailuvaiheesta ja perustutkimuksesta kypsässä vaiheessa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Elinkaaritarkastelu tuo esille myös lanseerausvaiheen, jolla tarkoitetaan teknisesti ja valmiiksi suunnitellun tuotteen tai palvelun julkistamista markkinoille. Lanseerausajattelu ei ole ollut ominaista asiantuntijayrityksille. Kuitenkin normaaliin tuotekehitykseen kuuluu, että harkitaan erikseen, milloin tuote tai palvelu kannattaa esitellä markkinoille.

Tuotteistamisen suuri merkitys on siinä, että se kohdistuu erityisesti elinkaaren kielen kehittäjien ja hyödyntäjäorganisaatioiden välille ja on keino siirtää kehitettyä osaamista markkinoille. Elinkaarianalyysi auttaa arvioimaan oman tuotestrategian tasapainoisuutta sekä sitä, ovatko omat toimenpiteet sopusoinnussa tuotteen tai palvelun elinkaarivaiheen kanssa. Analyysiä voidaan käyttää monin tavoin: teknologian, tuoteryhmien, tuotteiden, palvelujen, toimialojen ja osaamisen kehitysvaiheen analysointiin. (Sipilä 1995, 56.)



Kuvio 16. Elinkaarianalyysillä analysoidaan oman tuote ja palveluvalikoiman rakennetta. (Sipilä, 2005, 56.)

Uuden palvelutuotteen kehittäminen markkinoille vaatii hyvää suunnittelua ja projektinhallintaa. Päätös palvelun tuomisesta markkinoille on koko projektin ratkaisevin päätös. Myönteinen päätös merkitsee päätöksiä markkinointiin, henkilörekrytointiin ja ehkä investointiin. Kuvio 17 kuvaa uuden palvelutuotteen kehittämistä ja tuomista markkinoille.



Kuvio 17. Uuden palvelutuotteen kehittäminen markkinoille. (Rissanen 2005, 239.)

Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan aloittavan uudet yritykset joutuvat nopeasti kasvavien markkinoiden olosuhteissa tarkasti miettimään, miten pitkälle vietyä henkilökohtaista asiakaspalvelua voidaan tarjota. Hyvä palvelutuote ei edellytä aina henkilökohtaista palvelua, vaan palvelua voidaan toteuttaa eri palvelukanavavaihtoehdoilla. Tähän yritys joutuu erityisesti palvelustrategiassa paneutumaan. Palvelun taso ei saa laskea, mutta samanaikaisesti kustannukset tulisi kyetä pitämään kurissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 135.)

2.5 Mittaaminen palvelutuotannossa

Palveluiden johtamisessa ja samalla myös niiden suorituskyvyn mittaamisessa on erityispiirteitä verrattuna yleiseen mittaamistietouteen. Nämä alla tarkemmin käsiteltävät erityispiirteet liittyvät palvelutuotosten aineettomuuteen ja asiakkaan keskeiseen rooliin arvонуonnissa. Aineetonta palvelutuotosta on hankalampi mitata kuin konkreettisia tavaroita. Lisäksi palveluissa asiakkaan toiminnalla on usein suuri vaikutus palvelutapah-tuman onnistumiseen, joten asiakasnäkökulma korostuu myös mittaamisessa (Jääskeläinen & Laihonon & Lönnqvist & Pekkola & Sillanpää & Ukko 2013, 10 – 11.)

Tiettyjen palvelutoiminnan ominaispiirteiden lisäksi mittaamista hankaloittaa palveluken-tän moninaisuus: on oikeastaan absurdi ajatus edes puhua ”palveluiden mittaamisesta” yhtenäisenä teemana, koska palveluihin kuuluu valtava määrä erilaisia, erikokoisia ja eri toimialoja edustavia organisaatioita ja työtehtäviä niin yksityisellä, julkisella kuin kolman-nella sektorilla. Ei siis voida tarjota mitään tiettyä patenttiratkaisua palvelutuotannon mit-taamiseen.

Yleinen johtamisen tietotarve on ajantasaisen ja olennaisen informaation saaminen seu-rannan, suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Toimivat mittarit ovat hyväksi havaittu vä-line kompaktin informaation hankkimiseen. Mittaamisen rooli ei rajaudu kuitenkaan pel-kästään informaation tuottamiseen. Johtamisen tukena mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet ohjaavat ja kannustavat henkilöstöä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavutta-miseksi.

Nykyaikainen mittaaminen toimii kontrolloinnin sijaan yhä enemmän oppimisen väli-teenä. Hyvin toimintaan integroidut mittarit toimivat saumattomasti osana organisaation toimintoja ja kehittämisspyrkimyksiä. Esimerkkejä mittaustietoa hyödyntämisal-uista ovat prosessien ja toimitusketjujen johtaminen, myynti ja markkinointi, tuotteiden hinnoittelu, budjetointi, henkilöstöjohtaminen, tuottavuuden kehittäminen sekä laatu- ja muutosjohtaminen. Oleellista on ymmärtää, mikä kulloinkin on mittaamisen tarkoitus. (Jääskeläinen & Laihonon & Lönnqvist & Pekkola & Sillanpää & Ukko 2013, 13.)

Mittaaminen on yleinen arkikielessäkin käytetty sana, jonka merkityksestä on kuitenkin monenlaisia tulkintoja. Joku katsoo mittaamista kapea-alaisesti perinteisiin luonnontie-teisiin pohjautuvaksi tekniseksi toiminnaksi, jossa jonkin asian tila tai ominaisuudet sel-

vitetään objektiivisesti tietyn mittalaitteen avulla (esim. kuumeen mittaaminen lämpömittarilla). Joku toinen näkee mittaamisen laajemmin toimintana, jonka avulla muodostetaan kuva mielenkiinnon kohteena olevan asian tilasta (esim. tutkimuksessani työterveyspalveluista). Mittarillahan tarkoitetaan yksittäistä tunnuslukua tai informaatiokeräysinstrumenttia, joka kertoo kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön tilasta. Mitattavia ilmiöitä ovat esimerkiksi tuottavuus ja asiakastyytyväisyys tarjottavaan palvelutuotteeseen. Asiakas on tyytyväinen tai tyytymätön yrittäjän tarjoamiin palvelutuotteisiin. (Lönngvist & Jääskeläinen & Kujansivu & Käpylä & Laihonon & Sillanpää & Vuolle 2010, 117 – 118.)

2.6 Yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma / Liiketoimintasuunnitelma

Tässä luvussa kerron kaikki olennaiset asiat tulevan yrityksen kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Nämä tiedot osoittavat, kestäkö liikeidea lähemmän tarkastelun ja miltä osin sitä pitää muuttaa tai miettiä kokonaan uudestaan. Liiketoimintasuunnitelmalla osoitan, että tulevilla yrityksen palvelutuotteilla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Se on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista ja myyntimahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Selvitän liiketoimintasuunnitelmassa muun muassa, keitä asiakkaat ovat ja kuinka paljon heitä on. On hankittava tietoa siitä, mitä asiakkailta puuttuu, mihin he ovat tyytyväisiä, mitä lisäarvoa he yritykseltä odottavat ja miten paljon he olisivat valmiita maksamaan palveluista. Kuvaan lisäksi välittömät asiakkaat. Kilpailukenttää kartoittaessani selvitän kilpailijat sekä heidän vahvuutensa ja heikkoutensa.

Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa esitellään yrityksen ansaintalogiikka. Ansaintalogiikan avulla pohdin palvelutuotteiden kannattavuutta, asiakkaiden osto- ja kulutustottumuksia ja yrityksen rahaliikennettä. Tuotteistaminen on tärkeä osa liiketoiminnan suunnittelua. Palvelutuotteita kehitän niin, että ne ovat selkeitä kokonaisuuksia ja niiden avulla on helppo lähestyä asiakasta. Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea henkinen matka, jonka aikana selviää, kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja miten sitä kannattaa tehdä. Liiketoimintasuunnitelma on tämän prosessin dokumentointia. Liiketoiminnan runko on taulukko 1 (Viitala & Jylhä, 2013, 52) ja tulevan yrityksen liiketoiminta suunnitelma (liite 2). Taulukko 3 kuvaa kokonaisuutta.

Taulukko 3. Liiketoimintasuunnitelman runko. (Finnvera, 2001, 133.)

<p>Yhteenveto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen lähtötilanne • Historia ja nykytilanne • Palvelutuotteet • Toimiala • Liikeidea ja strategia • Tulevaisuudennäkymät • Visio ja tavoitteet 	<p>Palvelutuotteiden suunnittelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelutuotteen suunnitteluprosessi • Palveluiden kehittäminen • Palvelun tuotteistaminen • Palvelutuotteiden nykytila
<p>Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markkinoinnin yleiskuvaus • Kohderyhmät ja kysyntä • Kilpailu 	<p>Organisaatio ja henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omistus • Organisaatio ja avainhenkilöt • Omistajan osaamistarve • Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
<p>Yrityksen päämäärät ja tavoitteet</p>	<p>Riskien arviointi ja hallintakeinot</p>
<p>Strategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strateginen asemointi • Strategiset ratkaisut 	<p>Taloussuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investointilaskelmat • Ennusteet, vakavaraisuus ja maksuvalmius • Kriittisen pisteen tarkastelu • Taloushallinto, kirjanpito ja seuranta
<p>Markkinointisuunnitelma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myyntitavoitteet • Markkinoinnin organisointi ja periaatteet • Markkinoinnin kilpailukeinot: palvelu, hinnoittelu, myyntikanavat ja viestintä 	<p>Rahoitusesitys:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rahoituslähteet

Tuleva yritys koostuu tukevista ja täydentävistä toiminnan lohkoista, joita voidaan kuvata kuvion 18 mukaisesti.



Kuvio 18. Tulevan yrityksen eri toiminnot, Business Plan.

Kuvio 18 kertoo sen, mistä tulevan yrityksen menestyminen koostuu. Yrityksen pitää pystyä kehittämään määrätietoisesti omaa palvelutuotantoaan, markkinointiaan, taloutaan ja tuotantoaan, jotta se pystyy toimimaan liiketoimintalähtöisesti siten, että kilpailijat pysyvät kaukana, asiakkaat löytävät yrityksen palvelutuotteet, yhteistyökumppaneiden kanssa on hyvä mennä eteenpäin ja yritys tietää oman toimialansa kehityksen, asiakkaat ja kilpailijat. Suunnitelman lähtökohdan tulee olla markkinakeskeinen. Suunnitelman laatiminen edellyttää näin huomion suuntaamista myös yrityksen ulkopuolelle: markkina- ja kilpailutiedon hankintaa. Kun näkemykseni toimintaympäristöstä ja sen muutoksista on selkiytynyt, yrityksen tavoitteet ja strategia suhteutetaan siihen kokonaisuuteen.

Oman aloittavan yrityksen kasvun suunnitelman tavoitteet on tärkeä askel kasvavaan liiketoimintaan. Kasvun suunnitelmasta tulee käydä ilmi selkeästi tavoitteet ja toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

2.7 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa nostetaan esille opinnäytetyöhön liittyvän teorian keskeisimmät tekijät. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin yrityksen syntyprosessia, yritysorganisaation kehitysvaiheita, yrityksen liike- ja yritysidea, toimintaympäristöanalyysia, erilaisia kasvustrategiavaihtoehtoja, toimialan rakenneanalyysia, kasvu- ja kilpailustrategian toteutusprosessi, sitä miten uusia palveluja kehitetään, markkinointistrategiaa sekä sitä miten konsultointihanke toteutuu käytännössä.

Tiivistetysti tärkeimpiä asioita teoriassa ovat seuraavat asiat:

- Yrityksen syntyprosessi ja yrityksen kehitysvaiheet ovat tärkeä osa uuden aloitettavan yrityksen aikaa (Bowen & Steyard, 1990). Uusi yritys tarvitsee syntyprosessin, ja tätä teoriaa käytän tulevan yrityksen synty- kasvusuunnitelman yhteydessä.
- Yritys- ja liikeidea ovat avainsanoja, kun uutta yritystä valmistetaan markkinoille (Viitala & Jylhä, 2013, 39). Yrityksen yritysidea on tarkoitus testata käytännössä ja sen sisältö on liitteenä nro 1.
- Toimintaympäristöanalyysi (Viitala & Jylhä, 2013, 44): Aloittava yritys tarvitsee toimintaympäristöanalyysin asiakkaista, ympäristöstä, palveluista, kilpailutilanteesta, toimialan kehityksestä, toimialan rakenteesta, asiakkaiden tarpeista, myyntikanavien kartoituksesta, kysynnän kehityksestä, kilpailijoiden analyysin ja mikä on visio tulevan yrityksen kehityksestä. Toimintaympäristöanalyysi on testattu liiketoimintasuunnitelmassa.
- Yrityksen kasvu voidaan määritellä monella tavalla. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaisen määrittelyn mukaan kasvuyritys on yritys, jonka liikevaihto on kasvanut 10 prosenttia vähintään kolmen vuoden ajan peräkkäin. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 12 – 13.)
- Yritys voi kasvaa orgaanisesti, rakenteellisesti, kansainvälistymällä tai pääomasijoittajien avulla (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18; Storbacka 2005, 30).
- Orgaaninen kasvu on kasvua yrityksen markkinaosuutta kasvattamalla myymällä nykyisiä tai uusia tuotteita nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille (Storbacka 2005, 25 – 30).

- Kasvun edellytyksenä ovat kasvuhakuisuus, kasvukyky, kilpailuetu ja markkinamahdollisuus (Viitala & Jylhä 2007, 335 – 336).
- Kasvun taustalla on rohkeus, vimma, halu ja riskinsietokyky (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 25 – 28).
- Kasvusta tulee laatia strategia ohjaamaan pitkän ja lyhyen aikavälin toimintaa (Tuomi & Sumkin 2010, 14 – 15).
- Strategiaa tulee ohjata ja seurata erilaisten työkalujen, kuten Balanced Scorecardin avulla (Kaplan & Norton 1992, 52).
- Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen vaatii hyvää suunnittelua, määrittelyä ja kokonaisuuksien hahmottamista (Huttunen, 2003).
- Yrityksen synty- ja kasvusuunnitelmaan eli liiketoimintasuunnitelmaan kootaan kaikista edellä mainituista asioista parhaat käytännöt teorioiden avulla.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutoksia. Tutkimus tehtiin aloittavalle mikroyritykselle. Tutkimuksen aikana yritystoimintaa ei vielä aloitettu. Tarkoitus oli tehdä markkinointiselvitys vuoden 2014 aikana, että saadaan selville, onko yritykselle markkinoita Suomessa. Yritykselle tehtiin yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma, jossa kuvattiin yrityksen ideat, strategiat, markkinointisuunnitelma, palvelutuotteet ja taloudensuunnittelu, ja tämä kokonaisuus muodosti liiketoimintasuunnitelman. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 58 – 59.) mukaan toimintatutkimuksessa muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Heidän mukaansa on myös varauduttava siihen, että muutos voi olla aivan toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti, 2009, 58 – 59.)

Tietoa toimintatutkimukseen haettiin kirjallisuudesta, sopimusmalleista, kohdeorganisaation kanssa käydyistä neuvotteluista, palavereista ja vapaamuotoisista haastatteluilta, aivoriivistä sekä havainnoimalla. Hankkeen etenemistä seurattiin säännöllisesti ja hankintaprosessiin liittyvät palaverit dokumentoitiin. Dokumentoijana toimi tutkija. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen.

Tutkimusmenetelmänä haastattelu oli joustava, ja siinä sai suoran vuorovaikutussuhteen haastateltavaan. Se, miten onnistuu haastattelussa, riippuu omista haastattelutaidoista

ja siitä, minkälaiset haastattelukysymykset ovat. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähaakuista toimintaa (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 95).

3.1 Kyselytutkimus

Tämä opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin kohdeorganisaation talousjohtajaa. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä e-lomakkeen avulla. Valittujen tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli vastata asetettuihin tutkimusongelmiin. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana kuvataan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, jota pyritään ymmärtämään ja jonka avulla annetaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Karasti 2004, 3). Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen tuloksista pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin tai jo olemassa olevan tiedon todentamiseen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään käyttäytymisen tai päätösten syitä. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2009, 160 - 161; Heikkilä 2004, 49.)

Kysely- ja haastattelututkimuksen olennainen tekijä oli kyselylomake. Kyselylomakkeen on oltava selkeästi ymmärrettävä. Tekstin ja kysymysten tulee olla suunniteltuja, yksiselitteisiä ja hyvin aseteltuja sekä vastausohjeiden tarpeeksi kattavat. Kysymykset on hyvä ryhmitellä kokonaisuuksiksi ja kokonaisuuksille asetetaan selkeät otsikot. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä ja vastauksille täytyy jättää tarpeeksi tilaa. (Heikkilä 1998, 46 – 48.)

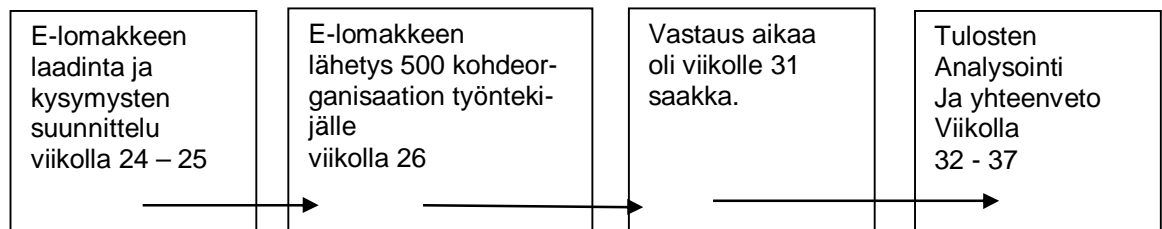
Kohdeorganisaatiolle tehtävässä tutkimuksessa e-lomakkeen kysymykset jaettiin eri aihealueisiin helpottamaan kysymyksiin vastaamista. Lisäksi e-lomakkeen kysymykset karsittiin alle kolmeen kymmeneen vastaajien mielenkiinnon ylläpitämiseksi; e-lomakkeessa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysymyksien ymmärrettävyyttä helpotettiin ohjeteksteillä. Kysymykset oli yleisesti saatavissa internetissä. Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut laajasti kysymyksiä työterveyspalveluista ja niitä voi jokainen organisaatio käyttää kyselyissä harkintansa mukaan.

Vastausten käsittely oli haastavaa, sillä avoimet kysymykset ovat työläitä käsitellä ja vastausten luokittelu on vaikeaa. Avoimissa kysymyksissä voi silti tulla esiin uusia ideoita, joita ei alun perin ole osattu osoittaa.

Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset käsittelivät kohdeorganisaation työterveyspalveluiden senhetkistä tilannetta. Talousjohtaja ja pari muuta kohdeorganisaation työntekijää testasivat lomaketta etukäteen. Kysymysten vastauksia on käsitelty laajasti luvussa 4.8. Kyselytutkimuksen tuloksia käytettiin hyväksi uuden työterveyspalveluiden sopimuksen sisällön määrittämisessä. Kyselytutkimus oli aiheellinen, koska uusi työterveyspalveluiden sopimustoimittaja pysyi samana kuin aikaisemmassa sopimuksessa.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin sähköisen e-lomakkeen avulla. Lomake lähetettiin kohdeorganisaation viidellesadalle henkilölle. Kuvio 19 kertoo kysely tutkimuksen aikataulun.



Kuvio 19. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutusprosessi.

E-lomake laadittiin sähköisessä tilassa Internetissä. Tutkimuskysymykset olivat huolella suunniteltuja ja lomake testattiin ennen kyselyn toteuttamista. Kyselylomake sisälsi kysymyksiä kohdeorganisaation työterveyspalveluiden senhetkisestä tilasta ja sopimuksesta. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavia vastauksia. Tutkimus lähetettiin 500 henkilölle, joista 74 vastasi kyselyyn eli vastausprosentti oli 14,8 %. Kyselyn otos oli suuri ja kohdeorganisaation tarpeita varten sopiva ja tavoitteiden mukainen. Kohdeorganisaatiossa on lähes 1000 työntekijää. Tutkimuksen vastauksia saatiin vähän, mutta niistä saatiin hyvin selville kohdeorganisaation työterveyspalveluiden ongelmat, parannusehdotukset sekä toiveita uuden sopimuksen tekemiseen ja sen sisältökokonaisuuteen. Kyselytutkimuksen ajankohta ei ollut paras mahdollinen, koska se toteutettiin kesällä ja työntekijät saattoivat olla silloin lomalla.

4 Kehittämishankkeen toteuttaminen eli implementointi

4.1 Pilottihankkeen kohdeorganisaation kuvaus

Vaalijalan kuntoutuskeskus sijaitsee Pieksämäellä Nenonpellossa noin 10 km kaupunginkeskustasta. Kuntayhtymän avopalvelujen toimipisteitä on Juvalla (n. 16 työntekijää), Tervossa (n.13 työntekijää), Mikkelissä (n. 25 työntekijää), Varkaudessa (n.30 työntekijää), Rautalammilla (n.16 työntekijää), Mäntyharjulla (n. 6 työntekijää), Kuopiossa + Nilsiässä (n. 20 työntekijää), Suonenjoella (n. 11 työntekijää), Savonlinnassa + Punkaharjulla (n. 17 työntekijää), Kangasniemellä (n. 12 työntekijää) sekä Pieksämäellä (n.30 työntekijää). Avopalvelut ovat laajenemassa 2014 Siilinjärvelle (n. 12 työntekijää) ja 2015 Joroisiin (n.12 työntekijää). Vaalijalan kuntayhtymässä oli 31.12.2012 yhteensä 804 työntekijää. Luku sisältää vakituiset, määrä- ja osa-aikaiset sekä sivutoimiset työntekijät.

Vaalijalan kuntayhtymä järjestää muun muassa seuraavia palveluita:

- kehitysvammaisten erityispalveluja
- palveluja henkilöille, jotka tarvitsevat erityistä tukea jossain elämänkaaren vaiheessa
- asiantuntijapalveluja
- vammaisten asumispalveluja
- työtoimintaa vajaakuntoisille
- peruskouluopetusta vaikeimmin vammaisille, autistisille sekä psykososiaalista tukea tarvitseville lapsille ja nuorille
- peruskoulun jälkeistä valmentavaa ja kuntouttavaa opetusta
- muita sosiaali-, terveys- ja opetusalan sekä työtoiminnan erityispalveluja.
- Palveluihin hakeudutaan ensisijaisesti kotikunnan sosiaalitoimien kautta.

4.2 Työterveyspalvelujen hankintaprosessi ja aikajana

Kokonaisvaltainen työterveyshuolto pitää sisällään työterveyshuoltolain 12 §:n mukaisen lakisääteiset työterveyshuollon sekä 14 §:n mukaisen sairaanhoidon ja muun työterveydenhuollon palvelut seuraavasti; Lakisääteinen ja ennaltaehkäisevä työterveyshuolto. Lakisääteinen työterveyshuolto käsittää työpaikkaselvitykset, lakisää

teisten tietojen antamisen, ohjauksen ja neuvonnan, terveystarkastukset/työhöntulo ja ikäryhmätarkastukset ja muut lakisääteiset työterveystarkastusta ylläpitävän toiminnan, sairauspoissaolojen seurannan järjestelyn ja tapaturmien torjunnan ylläpidon. Muiden työterveyshuoltojen järjestäminen muihin työterveyshuoltoihin kuuluva työterveyshoitajan ja työterveyslääkärin tai yleislääkärin vastaanottokäynnit sekä rajoitetut laboratorio- ja röntgentutkimukset (määritellään sopimuksessa).

1. Aloituspalaveri, toukokuu 2013
2. Lisäpalavereita toukokuu – kesäkuu 2013 useita
3. Tarjouspyyntöasiakirjojen laadinta 05/2013
4. Asiakirjojen katselmus 05/2013
5. Tarjouspyyntö ulos 06/2013
6. Tarjoukset takaisin 6/2013
7. Kyselytutkimus Vaalijalan henkilökunnalle 06 – 07/2013
8. Tarjousten vertailu 08/2013
9. Tulosten esittely kohdeorganisaatiolle 9/2013
10. Päätös työterveyspalveluista 9/2013
11. Sopimuksen tekeminen 10 – 11/2013
12. Sopimuksen esittely kohdeorganisaatiolle 11/2013
13. Uusi sopimus voimaan 01/2014

Kuvio 20. Hankintaprosessin aikajana

4.3 Tarjouspyynnön sisältökokonaisuus

Vaalijalan kuntayhtymän työterveyspalvelun on kilpailutettu edellisen kerran vuonna 2008. Nykyinen sopimus on voimassa vuoden 2013 loppuun ja sisälsi lakisääteisen työterveyshuollon ja rajoitetusti sairaalahoitoa. Kuntayhtymän hallitus päätti, että uusi tuleva sopimus, joka alkaa 1.1.2014, pitää sisällään lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi myös sairaanhoidon. Tarjouspyynnön sisältö on liitteenä 3.

4.4 Työterveyspalvelun hinnoitteluliite (tarjouslomake)

Työterveyspalveluiden hintaliite pitää sisällään seuraavat ohjeet ja hintatiedustelut työterveyspalvelujen osalta. Tarjoaja täyttää sarakkeet/solut a-hinta ja hinta yhteensä. Kunkin kohtaan ilmoitetaan yksi hinta, hintojen ilmoittamatta jättämisestä vaihteluvälillä ei

hyväksytä. Kaikki hinnat on ilmoitettava ilman arvonlisäveroa. Jos hintaa ei veloiteta, kyseiseen kohtaan on merkittävä 0.

Kulutusmäärät hinnoitteluliitteessä ovat viitteellisiä. Ne on tarkoitettu kokonaishinnan määrittämiseen eivätkä muodosta kuntayhtymälle ostositoumusta. Hintavertailu tehdään hintaliitteen perusteella. Tarjoushinnat on ilmoitettava tällä lomakkeella. Hintalista on liitteenä 5.

4.5 Työterveyspalvelujen kilpailutus ja tarjousvertailu

Työterveyspalvelujen kilpailutus toteutettiin avoimella menettelyllä ja tarjouksia saatiin kaksi määräaikaan 20.6.2013 mennessä. Tarjouksen jättivät Pihlajalinna Oy ja Terveystalo Oy. Molemmilla on toimipisteet Pieksämäellä. Tarjousvertailu tehtiin hinnan, maksimi 40 pisteen, ja laatupisteiden, maksimi 60 pisteen perusteella. Ne ilmoitettiin etukäteen tarjouspyynnössä. Pihlajalinna Oy:n kokonaishinta yhdelle vuodelle oli 328 407 €/vuosi ja Terveystalo Oy:n kokonaishinta yhdelle vuodelle oli 343 260€/vuosi. Eroa tuli Pihlajalinnan hyväksi 14 853 €/vuodessa. Koko sopimuskauden ero Pihlajalinnan hyväksi oli kolmen vuoden osalta 44 449 € ja jos kuntayhtymä käyttää yhden vuoden option, ero kokonaisuutena oli 59 412 €. Voidaan siis sanoa, että hintaero on aika suuri. Tämän jälkeen tutkija kävi läpi laatupisteet yhdessä kuntayhtymän kanssa ja laadun osalta saatiin seuraavat arviot: Tarjousvertailun lopussa on rivitasolla tarjousvertailu.

Vuoden 2012 työterveyspalvelujen ostot olivat 244 500 euroa, josta Kelan korvaukset kattoivat 142 500 euroa. Näin ollen työterveyspalvelujen laajentaminen lisää bruttokustannuksia noin 84 000 euroa ja nettokustannusten lisäys on noin 40 000 euroa.

4a Yrityksen yleinen valmius palveluntuottajana ja toimintavarmuus (maksimi 30 p)

Pihlajalinna ja Terveystalo kertoivat, että ne tarjoavat työterveyspalveluja Vaalijalan kuntayhtymän käyttöön fyysisesti Pieksämäellä toimipisteissään vähintään 15 tuntia viikossa. Molemmat ovat kertoneet, kuinka monta työterveyspalvelujen ammattilaista palvelee Vaalijalan kuntayhtymää viikossa.

Molemmat ovat kertoneet, kuinka järjestävät työterveyshuollon asiantuntijoiden palvelut Vaalijalan kuntoutuskeskukselle ja Pieksämäellä sijaitseville Vaalijalan kuntayhtymän avopalvelujen toimipisteille.

Molemmat tarjoajat ovat selvittäneet tarjouksissa, kuinka varmistavat henkilökunnan pysyvyyden ja riittävyyden. Molemmat ovat selvittäneet tarjouksissa kokemuksensa työterveyshuollon palveluntuottajana (referenssit).

Edellä olevien laatuselvitysten perusteella ehdotan, että Pihlajalinnalle ja Terveystalolle annetaan yrityksen yleisestä valmiudesta palveluntuottajana ja toimintavarmuuden osalta 30 pistettä molemmille.

4b) Työterveyshuollon käyttämät tilat (maksimi 20 p)

Molemmat yritykset ovat antaneet tarjouksissa kattavat selvitykset siitä, että minkälaisissa, missä sijaitsevissa ja kuinka varustelluissa tiloissa aikovat tarjoamansa toiminnan toteuttaa. Molemmat yritykset ovat antaneet tarjouksissa kattavat selvitykset, minkälaisissa, missä sijaitsevissa ja kuinka varustelluissa tiloissa aikovat toiminnan toteuttaa käyttäessään alihankintaa.

Edellä olevien selvitysten perusteella ehdotan, että Pihlajalinnalle ja Terveystalolle annetaan työterveyshuollon käyttämistä tilojen selvityksen osalta 20 pistettä molemmille.

4c) Laadunhallintajärjestelmä ja laatumittarit (maksimi 10 p)

Molemmat yritykset ovat antaneet tarjouksissa kattavat selvitykset laatujärjestelmistä ja mittareista. Selvitysten perusteella ehdotan, että Pihlajalinnalle ja Terveystalolle annetaan laadunhallintajärjestelmien ja mittareiden selvityksen osalta 10 pistettä molemmille.

4d) Hinta ja laatupisteiden yhteenvetoanalyysi:

	Max	Pihlajanlinna	Terveys- talo
Päätöksen perusteet:	pisteet	328 407 €	343 260 €
Hinta	40	40	38,3
Yrityksen yleinen valmius			
palveluntuottajana ja toimintavarmuus	30	30	30
Työterveyshuollon käyttämät tilat	20	20	20
Laadunhallintajärjestelmä ja laatumit-			
tarit	10	10	10
Pisteet yhteensä:	100	100	98,3

Hinta ja laatupisteiden yhteenvedon osalta nähdään, että Pihlajalinna Oy sai hintapisteistä täydet 40 pistettä ja laatupisteistä täydet 60 pistettä. Näin ollen Pihlajalinna Oy:n kokonaispistemääräksi tuli 100 pistettä. Terveystalo Oy sai hintapisteitä 38,3 pistettä ja laatupisteistä täydet 60 pistettä. Yhteensä Terveystalo Oy:lle tuli pisteitä 98,3.

4e) Rivitasolla tarjousvertailu työterveyspalveluista on seuraava:

Taulukko 4. Rivitasolla tarjousvertailu.

	Määrä	Pihlaja- linna	yh- teensä	Terveys- talo	yh- teensä
	kpl/h /vuosi	á-hinta (alv 0 %)	Hinta yht. (alv 0 %)	á-hinta (alv 0 %)	Hinta yht. (alv 0 %)
Perus-/yleismaksu/henkilö/vuosi	800 kpl	22	17 600	26,46	21 168
Työterveyslääkäri	950 h	132	125 400	146	138 700
Työterveyshoitaja	1000 h	68	68 000	73,7	73 700
Työfysioterapeutti	260 h	68	17 680	78,8	20 488

Työterveyspsykologi	100 h	120	12000	133,4	13 340
Perusverenkuva B-PVK 2473	200 kpl	30,6	6120	18,2	3640
Lipidit fS-Lipidit 2245	260 kpl	36	9360	33,54	8720,4
Alaniiniaminotransferaasi S-ALAT 1026	260 kpl	13,5	3510	9,48	2464,8
Glukoosi fS-Gluk 1469	260 kpl	13,5	3510	9,48	2464,8
Kreatiniini fS-Krea 2143	170 kpl	13,5	2295	11,1	1887
Glutamyyli transferaasi S-Gt 1489	200 kpl	13,5	2700	9,48	1896
Kalium S-K 2001	170 kpl	9	1530	9,48	1611,6
Desialotransferiini S-CDT 41010	70 kpl	36	2520	18,12	1268,4
-	-	-	-	-	-
Salmonella, viljely (ulosteesta) F-SalmVi2608	50 kpl	16,2	810	12,84	642
C-Reaktiivinen proteiini S-CRP 1216	260 kpl	22,5	5850	15,42	4009,2
Tyrotropiini S-TSH 2832	200 kpl	27	5400	28,26	5652
EKG, 12 kytkentää levossa Pt-EKG- 12 1270	130 kpl	40,5	5265	34,5	4485

Natiiviröntgentutkimukset pois lukien mammografia	250 kpl	68	17 000	56	14 000
Mikrospirometria	300 kpl	19,8	5940	15	4500
Spirometria	70 kpl	58,5	4095	30	2 100
Spirometria + bronkodilataatiokoe	40 kpl	80,1	3204	81,75	3270
Näkö tutkimus (työterveyshoitaja)	310 kpl	8	2480	16,5	5115
Audiogrammi, seulonta	310 kpl	19,8	6138	26,25	8137,5
		Yhteensä	328 407	Yhteensä	343 260

Erotus

Yhteensä 14 853

4.6 Työterveyspalvelujen hankintaesitys ja päätös

Vaalijalan kuntayhtymän hallitus teki tutkijan esityksestä päätöksen työterveyspalveluista. Palveluntuottajaksi valittiin tarjousten kokonaistaloudellisuuden ja edullisuuden perustella sopimuskaudelle 1.1.2014 – 31.12.2017 + 1 mahdollinen optiovuosi mukaan lukien Pihlajalinna Oy. Ratkaisu oli yksimielinen ja perustui tarjouspyynnössä esitettyihin valintaperusteisiin.

4.7 Kyselytutkimuksen tulokset

Vaalijalan kuntayhtymän talousjohtajan kanssa tavattiin ensimmäisen kerran touku-kuussa 2013. Silloin sovittiin, että työterveyspalveluiden nykytilasta olisi hyvä järjestää kvalitatiivinen kyselytutkimus Pieksämäen Nenonpellon työntekijöille. Tutkija laati kysymykset ja ne käytiin hyvässä hengessä läpi yhdessä Vaalijalan talousjohtajan kanssa. Vaalijalan kuntayhtymän hallitus hyväksyi tutkimuskysymykset. Tutkimus toteutettiin

19.6.2013 – 31.7.2013. Kysymykset lähetettiin sähköpostilla noin 500 työntekijälle Metropolian E-lomakeohjelmalla.

Kysymyksiä oli yhteensä 29. Kysymykset tutkija oli jakanut siten, että ensin kysyttiin henkilökunnalta tyytyväisyyttä työterveyshuoltoon yleisesti (kysymykset 1 – 16). Kysymyksissä 17 – 25 kysyttiin tyytyväisyyttä työterveyshuollon keskeisiin palveluihin nykyisin. Kysymyksissä 26 – 29 tutkija tiedusteli, haluaako vastaaja sanoa jotakin yleistä työterveyspalveluista. Kysymykset 1 – 29 ovat liitteenä 6. Määräaikaan mennessä tutkija sai 74 vastausta. Vastaukset kysymyksiin 1 - 25 näkyvät absoluuttisena jakaumana liitteenä 7. Kysymysten 27–29 vastaukset on kirjattu liitteeseen 8. Alla olevaan taulukkoon on koottu kyselytutkimuksen kysymysten 1 – 25 keskeisimmät tulokset (taulukko 5).

Taulukko 5. Keskeisimmät tulokset

Kysymys	Eri mieltä %	Osittain eri mieltä %	Siltä väliltä %	Osittain samaa mieltä %	Samaa mieltä %	En osaa sanoa %
Tyytyväisyys työterveyshuoltoon yleisesti.	8,2	20,3	21,6	31,1	17,5	1,4
Mielestäni työterveyshuollon asiantuntemus työterveyskysymyksissä on riittävä tarpeisiimme nähden.	5,4	25,7	10,8	25,7	28,4	4,1
Mielestäni työterveyshuollon asiantuntemus työterveyskysymyksissä on riittävä tarpeisiimme nähden.	6,7	16,2	20,3	29,7	14,8	12,2
Työpaikan ja työterveyshuollon keskinäisen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa.	5,4	18,9	10,8	24,3	20,3	20,3
Mielestäni organisaatiomme saa tarvitsemiin työterveyspalveluita riittävän nopeasti	14,8	31,1	12,2	18,9	21,8	1,4
Työterveyshuolto tiedottaa hyvin ja siitä, miten ja missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä.	9,5	16,1	29,7	31,8	12,2	1,4

Työterveyshuollon henkilökunta on palveluhenkistä.	6,1	17,57	14,7	25,8	31,08	2,7
Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme terveystilanteen.	9,46	17,5	20,2	33,7	6,7	12,2
Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme työ- ja toimintakyvyn.	9,4	17,5	22,9	35,1	5,4	9,4
Työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossamme.	13,5	24,3	18,9	25,6	14,8	2,7
Työterveyshuollon toiminta on puolueetonta.	14,9	20,2	13,5	22,9	17,5	10,8
Työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaatiomme henkilöstön työterveystilanteesta.	10,8	9,4	22,9	27,0	12,1	17,5
Työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia.	5,4	13,5	28,4	24,3	13,5	14,8
Työterveyshuolto osallistuu riittävästi henkilöstömme työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan.	16,2	20,3	18,9	24,3	6,7	13,5
Organisaatiomme pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon.	4,5	12,2	24,3	25,7	12,2	21,6
Organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista.	5,4	13,5	24,3	29,7	13,5	13,5
Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamiseen.	6,7	21,6	25,8	27	13,5	5,4
Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin.	2,7	17,6	21,6	31	18,9	8,1
Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toteuttamiin työterveys-tarkastuksiin.	2,7	16,2	20,3	33,8	24,3	2,7
Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon	4,1	14,8	20,3	33,8	17,6	2,7

antamaan ohjaukseen ja neuvontaan?						
Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toimintaan organisaatiossamme henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi.	12,1	27	21,6	21,6	9,5	8,1
Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.	4,1	25,7	17,6	28,4	14,9	9,5
Miten tyytyväinen olet nykyiseen työterveyspalveluiden sopimukseen ja miten tyytyväinen olet saamiinne sairaanhoitopalveluihin.	13,5	17,6	25,7	26	14,8	2,7
Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon henkilöstön työkykyä ylläpitäviin ja edistäviin toimenpiteisiin?	12,6	16,2	24,3	32,4	5,4	9,5
Miten tyytyväinen olet kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan.	9,5	23	17,6	32,4	17,6	1

4.8 Kyselytutkimuksen analysointi ja käyttö työterveyspalveluiden sopimuksessa

Kyselytutkimuksen tuloksia ja analyysiä käytettiin työterveyspalveluiden sopimuksen ja toimintasuunnitelman sisällön määrittämisessä. Vaalijalan kuntayhtymän työterveysso-
pimus päättyi 31.12.2013. Sopimuskumppani oli Pihlajalinna Oy, joka jatkaa myös tule-
valla uudella sopimuskaudella. Uusi sopimuskausi on kolmen vuoden pituinen, ja siihen
sisältyy yksi optiovuosi. Kyselytutkimus antoi hyviä parannusehdotuksia tulevalle uudelle
sopimus pohjalle, koska sopimuskumppanina jatkaa sama toimittaja.

4.9 Työterveyspalvelujen hankintasopimuksen sisältö, täytäntöönpano ja seuranta

Hankintapäätöksen jälkeen hankintayksikön on tehtävä hankintasopimus, joka on liit-
teenä 9. Hankintasopimus syntyy kirjallisen sopimuksen allekirjoittamisella.

Hankintasopimus ei ilman erityistä syytä syntyisi ainoastaan hankintapäätöksen tiedoksiannolla. Sopimuksen syntymistä koskevien tulkintatilanteiden välttämiseksi on suositeltavaa, että hankintayksikkö viimeistään hankintapäätöksen tiedoksiannossa ilmoitaisi, että hankintasopimus ei synny hankintapäätöksellä. Samalla hankintayksikön on syytä ilmoittaa, miten hankintasopimus osapuolten kesken on tarkoitus myöhemmin tehdä.

Jos kirjallista sopimusta ei ole tehty, sopimuksen syntymistä tulisi arvioida olosuhteiden perusteella. Oikeussuojakeinojen tehokkaan käytön ja seuraamusten harkinnan kannalta kirjalliseen sopimukseen tulee rinnastaa tilanteet, joissa olosuhteista voidaan päätellä hankintayksikön ja tarjoajan nimenomaisesti ryhtyneen hankinnan toteuttamiseen. Hiljaisen sopimuksen olemassaolon toteaminen olosuhteista ei ole täysin yksiselitteistä. Harkinnassa tulee erityisesti kiinnittää huomiota siihen, onko hankintayksikkö hankintapäätöksen jälkeen antanut hankinnan toteuttamiselle nimenomaisen suostumuksen tai onko tarjoaja ryhtynyt hankinnan toteuttamiseen hankintayksikölle siinä määrin, että kyse ei ole enää tavanomaisista, kyseiseen hankintaan kuuluvista valmistelutoimenpiteistä. Hankintasopimuksen syntymistä koskeva olosuhdearviointi ei kuitenkaan saa estää hankintayksikön ja hankintamenettelyn voittaneen tarjoajan yhteistyön aloittamista sopimusneuvotteluihin ja tavanomaisin hankintaa valmistelevin toimenpitein. Hankintamenettelyjen sääntelyssä sopimuksen syntymisellä on merkitystä käytettävissä olevien oikeussuojakeinojen kannalta. Ennen sopimuksen tekemistä markkinaoikeus voi määrätä hankintamenettelyn aikana tehdyn virheen tai hankintapäätöksen korjattavaksi. EU-kynnyksarvon ylittävissä hankinnoissa hankintasopimusta ei saa tehdä ennen kuin hankintapäätöksen tiedoksiannosta on kulunut hankintalaissa säädetty odotusaika.

Palveluja koskeva hankintasopimus luo sopijaosapuolten välille pääsääntöisesti pidempiaikaisen liikesuhteen kuin tavarahankintoja koskeva hankintasopimus. Osapuolten toiminta hankintayksikön palvelutarpeen täyttämiseksi on parhaimmillaan yhteistyötä yhteisen päämäärän hyväksi. Palvelua käyttävän asiakkaan (loppukäyttäjän) roolia ei myöskään tule väheksyä. Asiakas on aktiivisena osallisena palvelutuotannossa ja vaikuttaa siten keskeisesti lopputulokseen. Asiakkaan odotukset, kokemukset ja oma toiminta vaikuttavat palvelun laatuun olennaisesti (Lukkarinen, 2007, 255.)

Sopimuksenaikaisen yhteistyön muodot ja tarpeet mainitaan usein jo tarjouspyynnössä. Yhteistyön menetelmät on yleensä kirjattava myös hankintasopimukseen. Sopimuksen

ehdot voivat koskea esimerkiksi raportointimenettelyä, dokumentointia, reklamaatioiden käsittelyä sekä korjaavia, toimenpiteitä ja niiden seuranta. Palvelutuotannon sisältöä ja laatua voidaan arvioida ja kehittää muun muassa seuraavilla Efeko Oy:n määrittämällä toimilla (Lukkarinen, 2007, 255 - 256.):

- hankkijan tarkastuskäynnit ja vierailut tuotantoyksiköissä
- asiakastytyväisyysmittaukset (hankkijan ja tuottajan mittaukset sekä näiden yhteensovittaminen)
- nimetyt henkilöt ja yhteistyöelimet, jotka vastaavat arvioinnista ja kehittämisestä
- yhteiset arviointi- ja kehittämiskeskustelut (hankkija – tuottaja)
- yhteiset arviointi- ja kehittämiskeskustelut (hankkija – tuottaja – loppukäyttäjä)
- koulutus (esimerkiksi perehdyttämiskoulutus)
- ulkopuolisen tahon toteuttama palvelutuotannon arviointi (esim. hankkija toisesta kuntayhtymästä)
- benchmarking – vertailut muiden kuntien ja kuntayhtymien työterveyspalveluiden palvelutuotantoon
- seurantatulosten vertailu asetettuihin laatutavoitteisiin
- arviointitulosten ja seurantapalauteen raportointi ja hyödyntäminen (raportointi esim. asiakkaille ja päättäjille).

Työterveyspalvelujen hankintasopimuksessa olisi sovittava ainakin seuraavista asioista (taulukko 6).

Taulukko 6. Työterveyspalvelujen hankintasopimuksen sisältö.

Sopimusosapuolet	Tilaja / tuottaja
Sopimuksen tausta ja tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksen kohde - tavoitteet ja vaikuttavuus - viittaukset alan standardeihin, lakeihin - suosituksia, kuntakohtaisiin strategioihin ja säädöksiin
Sopimuksen kohde	<ul style="list-style-type: none"> - ostettavat palvelun määritelmä eli palvelukuvaus - ostettavan palvelun määrä - asiakaskohtaiset tiedot

	<ul style="list-style-type: none"> - palvelun taso, turvallisuus, saatavuus
Sopimuskausi	<ul style="list-style-type: none"> - alkamispäivämäärä - päättymispäivämäärä - optiokaudet
Vastuuhenkilöt, valtuudet ja alihankkijat	<ul style="list-style-type: none"> - toimittajan ja tilaajan organisaatioiden ja toiminnan kuvaus - vastuut - valtuudet
Tilat, välineet ja palvelu varustus	<ul style="list-style-type: none"> - kuvaus käytettävistä tiloista, välineistä, koneista ja palveluvarustuksesta
Arkistointi, salassapito ja tietojen anto	<ul style="list-style-type: none"> - asiakirjojen arkistointi ja säilytys - dokumenttien palauttaminen sopimuskauden päätyttyä - tietojen anto - asiakkaiden yksityisyyden suoja, salassapito, vaitiolovelvollisuus - liike- ja ammattisalaisuudet
Laadun hallinta, dokumentointi, raportointi ja palvelukehitysyhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> - laadun hallinta ja seuranta: palvelun kohdentavuuden ja laadun toteuttamisen arviointi-menettelyt / asiakastyytyväisyysmittaukset / valitusten vastaanottaminen ja niiden käsittely / kokoukset / raportointi / dokumentointi
Sopimuksen valvonta	<ul style="list-style-type: none"> - kunnan ja muiden viranomaisten valvonta
Veloitus ja laskutus	<ul style="list-style-type: none"> - hinnoitteluperusteet - tuote / palvelukohtainen hinnoittelu - laskutusjaksot, laskun toimittaminen - maksuaika - viivästyskorko
Palvelutarpeen ja hinnan tarkistusmäärittelyt	<ul style="list-style-type: none"> - palvelun määrän vaihtelut - kiinteä hinta - hinnankorotusperusteet - ensimmäinen hinnantarkistuskohta, vuosittainen tarkistuskohta ja hinnantarkistuksen ilmoitusajankohta
Sopimuksen muuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - muuttamisen edellytykset

Sopimuserimielisyydet	<ul style="list-style-type: none"> - neuvottelut - erimielisyyksien ratkaiseminen käräjäoikeudessa
Purkamisperusteet ja sanktiot	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksen purkaminen - sanktiot
Sopimuksen siirto	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksen siirron ehdot
Vakuudet ja vakuutukset	<ul style="list-style-type: none"> - vakuutukset - työn sopimusajan vakuutus - tuottajan vastuu tilaajan omaisuudelle aiheuttamasta vahingosta - tuottajan korvaukset palvelun laadun puutteesta aiheutuvista kustannuksista - vastuu kolmannelle osapuolelle - loppuasiakkaan vastuut
Ylivoimainen este	<ul style="list-style-type: none"> - ylivoimaisen esteen määritelmä - ylivoimaisen esteen vaikutukset sopimuspuolten velvoitteisiin
Sopimusasiakirjat ja niiden julkisuus	<ul style="list-style-type: none"> - julkisuus - sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestys
Sopimuksen allekirjoitus	<ul style="list-style-type: none"> - paikka - aika - allekirjoitukset

Työterveyspalvelujen loppukäyttäjien roolia sopimuksen täyttämässä ja valvonnassa tulee korostaa laajentamalla asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia. Tämän tulisi tapahtua esimerkiksi kehittämällä tuottajan – tilaajan – loppukäyttäjän osallistumista yhteisesti kehittämään työterveyspalveluita. Loppukäyttäjille on lähtökohtaisesti pyrittävä antamaan tarpeellinen informaatio työterveyspalvelujen toteutuksesta, tuloksista, laadusta ja kehittämissuunnitelmista sekä työterveyspalvelun arviointitulosten ja seurantapalautteiden sisällöstä.

Palveluhankinnoissa korostuvat asiakkaan oikeusturvan ja informaatiotarpeen lisäksi palvelun laatu. Laadun mittaaminen on haaste sekä palvelun tilaajalle että tuottajalle. Laadun kriteerit ovat erilaisia eri palveluhankinnoissa. Laadun kehittäminen edellyttää

prosessin tulosten ja toteutuvuuden vaihtelun tunnistamista. Kaikki prosessin tuloksellisuutta arvioivat mittaukset tähtäävät vaihtelun pienentämiseen. Hoitotuloksen keskiarvon tai prosessin lopputuloksen kehittäminen edellyttää, että laadunkehittämisen tekniikoita käytetään systemaattisesti (Lukkarinen, 2007, 256.) Laadunhallinnan järjestelmiä ovat muun muassa ISO 9000 -laatujärjestelmästandardi.

5 Kehittämistehtävän tulosten yhteenveto

Kehittämistehtävässä pääsin siihen lopputulokseen, jota työni alussa kaavailin. Tulevalle yritykselle on tehty yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma ja tutkimuksessa implementoitiin valitulle kohdeorganisaatiolle työterveyspalveluiden hankintaprosessi. Prosessiin kuuluivat tarjouspyynnön suunnittelu ja määrittely, tarjouspyynnön sisällön määrittely, tarjouspyynnön hinnoitteluliitteen määrittely, tarjousvertailu, hankintapäätöksen valmistelu ja esittely kohdeorganisaatiolle sekä hankintasopimuksen sisällön määrittely ja tekeminen sekä esittely kohdeorganisaatiolle.

6 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tehdylle tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tulevalle aloittavalle yritykselle tehtiin synty- ja kasvusuunnitelma, joka sisälsi liiketoimintasuunnitelman. Yrityksen markkinoille tuloa selvitetään vuoden 2014 aikana. Liiketoimintasuunnitelma on tehty näissä olosuhteissa ja siihen tulee varmasti vielä muutoksia.

6.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kuusela (2005, 73) toteaa, että toimintatutkimuksen käytäntöjä on kritisoitu siitä, että raportointi ei täytä tieteellisen tutkimuksen kriteerejä: teoreettisen pohdinnan, tulosten ja johtopäätösten suhde voi olla usein epämääräinen ja kyse voi olla vielä keskeneräisistä työyhteisön kehittämisen prosesseista. Tutkija kohtasi ja pohti vastaavia ajatuksia työtä tehdessään.

Kuusela (2005, 76) jatkaa, että toimintatutkimuksessa on tyypillistä se, että teorian ja tutkimusongelman määrittely ei ole niin suoraviivainen prosessi kuin tavanomaisessa laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa. Usein se, miten tutkimuksen ongelma-asettelu tarkentuu vasta kehitystyön myötä. Näin kävi myös tämän tutkimuksen myötä.

Tässä toimintatutkimuksessa luotiin aivan uusi aloittavan yrityksen synty- ja kasvusuunnitelma. Kyseessä on aivan uusi ulottuvuus eli suunnitelma aloittavalle yritykselle. Tässä tutkimuksessa suunniteltiin yksi toimiva palvelukokonaisuus kohdeorganisaatiolle, joka myös implementoitiin käytännössä tässä tutkimuksessa. Kohde organisaatiolle kilpailutettiin työterveyspalvelut.

Projektin jälkeen on kohdeorganisaatiosta todettu, että koko kilpailutusprosessi meni aivan niin kuin yhdessä projektin alussa sovimme. Kilpailutus meni hyvin ja kohdeorganisaatio sai hyvän sopimuksen työterveyspalveluissa. Vertailu aikaisempaan sopimukseen oli vaikeaa, koska aikaisemmassa sopimuksessa työterveyspalvelut käsittivät ainoastaan lakisääteisen ja ennaltaehkäisevän työterveyshuollon ja uudessa kilpailutuksessa oli mukana muiden työterveyshuoltopalvelujen järjestäminen sisältäen työterveyshoitajan ja työterveyslääkärin tai yleislääkärin vastaanottokäynnit sekä rajoitetut laboratorio- ja röntgentutkimukset.

Kyseessä oli kokonaan uusi lisätoiminto, lisäys jo olemassa olevaan työterveyspalveluiden sopimukseen. Näin ollen suoranaista vertailua uuden ja vanhan sopimuksen välillä oli hankala tehdä.

6.2 Liiketoimintasuunnitelman toteutus käytännössä

Tulevalle yritykselle tehtiin yritysanalyysi ja liiketoimintasuunnitelma tässä toimintatutkimuksessa. Suunniteltiin yksi toimiva palvelukokonaisuus eli työterveyspalvelut, joka myös implementoitiin tässä tutkimuksessa tuloksekkaasti. Tästä on hyvä tutkijan jatkaa liiketoiminnansuunnittelua käytännössä kohti yrityksen aloittamista.

6.3 Tutkimuksen kysymysten tavoitteet pilottihankkeelle ja mittarit

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Miten uusi aloittava yritys voi torjua kuoleman laakson haittoja, eli millä tavalla yritys voi olla toiminnassa vielä vuoden yrittämisen jälkeen? Hyvä suunnittelu, tuotteet, markkinointi, liikeidea, yrittäjän vimma ja yrittämisen tahto sekä halu menestyä ovat niitä asioita, joilla voidaan torjua sitä, että yritys voisi olla pystyssä vielä toisen vuoden jälkeenkin. Yrityksen kasvustrategia on sellainen, että se keskittyy vain ja ainoastaan kuntien, kuntayhtymien seurakuntien erillishankintojen kilpailutuksiin palvelusektorilla, ja toinen kokonaisuus muodostuu taloyhtiöille suunnatusta

palvelusta, joka pitää sisällään isännöinti- ja huoltopalveluiden kilpailutukset taloyhtiöiden puolesta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys segmentoituu niille osa-alueille, jossa yrittäjän osaaminen ja kokemus tulevat esille. Toisaalta sellaiselle alueelle, kuten taloyhtiöt, joita yleensä hoitavat isännöintiyhtiöt. Tutkija näkee tässä kasvustrategian mahdollisuuksien ja uuden alueen toimia yrittäjänä. Yrittäjän kasvumalli tulee koostumaan myös Davidssonin kasvumallista, joka perustuu yrittäjän kasvukykyyn, yrittäjän omaan käsitykseen kasvukyvystä, yrittäjän käsityksestä kasvutarpeeseen, mikä on yrittäjän käsitys kasvutilaisuudesta markkinoilla, yrittäjän omasta kasvumotivaatiosta sekä todellisesta mahdollisesta kasvusta.

Yritys tarvitsee markkinointia ja uusia ideoita sen kehittämiseen. On Internet, sosiaalinen media, käytännön yrityskäynnit, sähköposti ja lehti-ilmoitukset. Uudet palvelukonseptit on tuotteistettava siten, että ne ovat valmiita kokonaisuuksia markkinointia ajatellen. On lähdettävä siitä, että vuoden 2015 jälkeen Suomessa olevat julkiset hankinnat on toteutettava sähköistä järjestelmää käyttäen. Tässä on siirtymäaika, mutta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että veronmaksajien rahat tullaan käyttämään tehokkaammin EU-direktiivin tavoitteiden mukaisesti. Tässä on siirtymäaika vuoteen 2017 saakka. Kohdeorganisaatio sai tutkijan toimintatutkimuksen ansiosta hyvän toimivan kilpailukykyisen työterveyspalveluiden sopimuksen kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Tutkija onnistui toimintatutkimuksessaan suunnitelman mukaisesti ja kaikkiin tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset ja suunnitelmat ja toteutukset.

6.4 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Kehittämistehtävän mittareita oli muun muassa se, että Vaalijalan kuntayhtymän työterveyspalveluiden hankintaprosessi onnistui kokonaisuutena hyvin. Kuntayhtymä sai kilpailutuksen myötä kilpailukykyisen sopimuksen. Hinnat tulivat alas aikaisempaan sopimukseen verrattuna ja tutkija onnistui kehittämään työterveyspalveluista toimivan palvelukokonaisuuden tulevalle yritykselle. Työterveyspalvelun kyselytutkimuksen tulokset auttoivat tekemään sopimuksesta laadukkaan kokonaisuuden. Kyselytutkimus palveli hyvin kokonaisuutta, koska sopimustoimittaja ei vaihtunut kilpailutuksen jälkeen.

Työterveyspalvelujen hintakehitys vertailua oli vaikea tehdä, koska aikaisemmin sopimus kattoi vain ja ainoastaan lakisääteisen työterveyspalvelun ja uusi sopimus on laajempi käsittäen erilaiset tutkimukset, kuten röntgen- ja laboratoriotutkimukset. Kilpailutus antaa viitteitä siitä, että työterveyspalveluita voidaan hankkia kustannustehokkaammin

ja näytti siltä, että työterveyspalveluiden palvelukokonaisuus on toimiva malli kilpailutukseen ja tulevalle yritykselle.

6.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kanasen mukaan reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä, eli tutkimusta toistettaessa, saadaan samat tulokset. Hänen mukaansa tutkimuksen luotettavuutta parannetaan dokumentaatiolla eli kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa perustellaan. Hänen mukaansa myös valittaessa tiedonkeruu-, analysointi- ja tutkintamenetelmiä tulee kirjata valinnan syyt ja perustelut. (Kananen 2011, 118 – 119.)

Kehittämistehtävän raportin olen pyrkinyt kirjoittamaan siten, että lukija pystyisi seuraamaan tapahtunutta muutosta toiminnassa. Olen lisäksi pyrkinyt analysoimaan ja perustelemaan mahdollisemman tarkasti, mitä ja miksi on jotain tehty tai muutettu, jotta lukija saisi uskottavuudesta paremman kuvan.

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2011, 121). Teoriamallit valitsin sen mukaan, miten ne sopivat tutkimusaiheeseen. Mittarit ovat selkeitä ja mitaavat niitä elementtejä, joita tutkimuksessa on haluttu mitata. Lisäksi validiteetti varmistettiin käyttämällä hyväksytyjä laadullisia tutkimusmenetelmiä, raportoimalla ja dokumentoimalla riittävästi ja asianmukaisesti.

Tutkimuksessa on pyritty lisäämään luotettavuutta yhdistämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä hyödynnetty useita teoreettisia näkökulmia. Tutkija on lisäksi pyrkinyt olemaan kriittinen ja arvioiva tutkimuksen aikana sekä selvittämään yksityiskohtaisesti miksi, jotain periaatetta tai teoriaa on tai ei ole käytetty tutkimuksessa.

Kanasen mukaan triangulaatio eli ”kolmiomittaus” on keino, jolla lisätään tutkimuksen luotettavuutta. Käytännössä ilmiötä tarkastellaan mahdollisemman monesta näkökulmasta. Triangulaatiossa yhdistetään useita tutkimusmenetelmiä samassa tutkimuksessa ja samalle tutkimustulokselle eli tulkinnalle pyritään saamaan vahvistusta eri näkökulmista. (Kananen 2011, 125). Tutkija on käyttänyt eri tutkimusmenetelmiä, joiden avulla on pyritty saamaan samalle tutkimustulokselle vahvistusta.

Tutkimuksen päämääränä oli kerätä mahdollisimman yleistettävää, luotettavaa ja totuutta vastaavaa tietoa. Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään arvioidessa tutkimustulosten luotettavuutta. (Kananen 2008, 78 – 79). Reliabiliteetti arvioi tutkimustulosten pysyvyyttä.

6.6 Jatkoimenpiteet

Tarkoitus on jatkaa tulevan yrityksen suunnittelua edelleen siten, että seuraavaksi on tarkoitus tehdä markkinointitutkimusta, onko tulevalla yrityksellä edellytyksiä toimia Suomen markkinoilla. Jos tulos on positiivinen, kuten ennakkoin, niin yritykselle on tarkoitus kehittää ja suunnitella lisää palvelukokonaisuuksia. Ensimmäiseksi paneudun sähköisen kilpailutusjärjestelmän markkinointiin Suomen kuntiin, kuntayhtymiin, seurakuntiin ja valtion laitoksiin. Markkinointi lähti liikkeelle sähköpostilla ja jatkuu puhelinmyynnillä sekä asiakastapaamisten järjestämisillä. Tarkoitus on saada järjestelmää tunnetuksi ja sitä kautta saada aikaan myyntiä. Toiseksi paneudun taloyhtiöiden isännöinti- ja huoltopalveluiden kehittämiseen hankintaprosessin osalta. Tämän jälkeen on tarkoitus lisätä palveluiden tarjontaa kysynnän mukaan.

6.7 Pohdinta

Tämän kehittämistehtävän tekeminen auttoi minua ymmärtämään, kuinka tärkeää on suunnitella asioita etukäteen ja asettaa tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa. Työelämässä olen toki tehnyt budjetteja ja erilaisia strategioita, joilla pyritään annettuihin tavoitteisiin, mutta kun suunnittelee oman yrityksen tavoitteita ja toteuttaa keinoja, joilla niihin päästään, niin asioille tulee eri merkitys – ainakin minulle tuli. Ehkä asiaan myös vaikutti se, että pystyin konkreettisesti soveltamaan tässä kehittämistehtävässä hankintatoimen koulutusohjelman oppeja ja testaamaan niitä käytännössä.

Tekemällä oppii -, totta joka sana! Oli mielenkiintoista etsiä kehittämistehtävään sopivia teorioita ja soveltaa niitä käytännössä kohdeyritykseen soveltuvin osin. Lisäksi sain paljon tietoa, jota pystyn myös myöhemmin hyödyntämään yrityksen liiketoimintaa kehitettäessä.



Lähteet

Ala- Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Collins, J. & Porras, J. 1994. Built to last. Successful habits of visionary companies. Harvard business school press.

Davidsson, P., Delmar, F & Wiklund, J. 2006. Entrepreneurship and the growth of firms. UK: Blackwell.

Gröönroos, Cristian 2003. Asiakkaiden odotusten ylittäminen – palveluyrityksen johtaminen. Teoksessa kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen, Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry.

Hankinta.fi sivut. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-ja-hankintasopimus/hankintasopimus/Sivut/default.aspx>. Luettu 15.7.2013

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saravaara, P 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvikorpi, H & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. Helsinki: Talentum.

<http://www.tieteessatapahtuu.fi/896/honkapoh.html>. Luettu 26.11.2013.

Johnsson & Ruusko & Karjalainen & 2001. Liiketoimintasuunnitelma, Business Plan, Finnvera Oyj, Kuopio

Jääskeläinen & Laihonen & Lönnqvist & Pekkola & Sillanpää & Ukko. 2013, Tampere. Arvoa palvelutuotannon mittareista.

http://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI_Arvoa_palvelutuotannon_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e. Luettu 18.3.2014.

Kallio Jukka, Pienyrityksen kehittymisen tiet, 2002, Tietosanoma Oy

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Kaplan, R & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. Harvard business school review.

Kasvun ajurit 1 2005. EK ja Ernst & Young. Kasvu pk- yritysten menestys strategiana. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/.../12092005Kasvun_ajurit.pdf. Luettu 15.12.2013.

Kovala Risto, Reittejä pienen yrityksen kasvuun. Jyväskylän yliopisto. Yrittäjyys, Pro gradu tutkielma marraskuu 2010.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25728/URN:NBN:fi:jyu-201012213211.pdf?sequence=1>. Luettu 21.11.2013.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Lindroos, Lohivesi, Onnistu strategiassa, 2004, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Lukkarinen S, Julkiset hankinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa, 2007, Talentum, Helsinki.

Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää, Vuolle, Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä, 2010, Tietosanoma Oy.

MET julkaisu. 12/2002.2, Uudistettu painos. Tammer paino Oy Tampere

Nag, R., Hambrick, D & Chen, M. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Doubleday:

New York, Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (1995). Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University.

Pietiläinen & Lehtimäki & Keso, Teknologiakatsaus 2005. Tekes Julkaisut. Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys.

<http://www.tekes.fi/julkaisut/liiketoimintaosaaminen.pdf>. Luettu 18.3.2014.

Press.Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, 2010. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Porter, M, E. 1996 Strategia kilpailutilanteessa 4. painos. Capella Finland Oy, Helsinki.

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd, Helsinki

Rissanen Tapani, 2005. Yrittäjän käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd, Helsinki.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Suomen yritysten rooli Suomessa, 2006. http://www.yrittajat.fi/file/fb19b926-457e-4c14-ae28-a4592bdac1aa/%20pkyritysrooli_06.pdf. Luettu 18.12.2013.

Tikkanen H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet, Talentum Helsinki. Tilastokeskus.

http://tilastokeskus.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma_alueellinen_talouskasvu.html. Luettu 20.11.2013.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo. WSOYpro.

Valtiovarainministeriö. 2009. Kasvuyritysten toimintaedellytyksien parantaminen ja rahoituksen tehostaminen. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut/07_rahitusmarkkinat/20090316kasvuy/name.jsp. Luettu 2.8.2013.

Viitala & Jylhä, 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Helsinki

Viitala, R & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Helsinki

Yritys-Suomi Verkko julkaisu. <http://www.yrityssuomi.fi/fi/yrittajan-ominaisuudet>. Luettu 18.3.20

Liite1

Yritysidean testaus, löytyykö yritykselle markkinoita?

1. Tulevan yritykseni ensimmäinen asiakaskunta muodostuu suomen kunnista, kuntayhtymistä ja seurakunnista. Yritys erikoistuu edellä olevien asiakkaiden erilishankintoihin palvelukokonaisuuksien osalta. Koulutuspalvelut tulisivat kuulumaan osaltaan yrityksen palveluihin. Palveluita voivat olla mm.

1.1 Sosiaali- ja terveystyöpalvelut

- Fysioterapiapalvelut
- Hammaslääkäripalvelut
- Jalkojen hoitopalvelut
- Lastenpalvelut
- Lääkäripäivystyspalvelut
- Lääkäripalvelut
- Magneettikuvaukset
- Sosiaalipalvelut
- Työterveyspalvelut

1.2 Muut palvelut

- Siivouspalvelut
 - Vakuutuspalvelut
 - Meklaripalvelut
 - Pesulapalvelut
 - Tilintarkastuspalvelut
 - Perintäpalvelut
 - Rakennusurakat
 - Sähkön hankintapalvelut
 - Kiinteistövälityspalvelut
 - Koulukuljetukset
 - Vammaiskuljetukset
 - Ateriakuljetukset
-

2. Yrityksen toinen asiakaskunta tulisi muodostumaan suomessa olevista taloyhtiöistä. Yritys tulisi erikoistumaan taloyhtiöiden isännöinti- ja huoltopalveluiden kilpailutukseen asiakkaan eli taloyhtiön puolesta.

Molempien asiakaskuntien hankintaprosessiin kuuluvat pääsääntöisesti seuraavat vaiheet;

- Hankinnan suunnittelu, valmistelu ja toteutustavan valinta
 - Hankintamenettelyn valinta
 - Hankinnasta ilmoittaminen
 - Tarjouspyynnön laatiminen ja lähettäminen
 - Tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen
 - Tarjoajien soveltuvuuden arviointi
 - Tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistaminen
 - Tarjousten vertailu
 - Hankintapäätöksen tekeminen
 - Hankintapäätöksen tiedoksianto
 - Sopimuksen tekeminen asiakkaan puolesta
3. Kaikki palvelut, jotka tuleva yritys tulee ottamaan käyttöönsä, tuoteistetaan valmiiksi. Tietenkin palvelut aina tapauskohtaisesti räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan.
 4. Kaikki palvelut, jotka tuleva yritys tulee valitsemaan ja markkinoimaan, ovat tehty laadulla ja ammattitaidolla.
 5. Asiakas hyötyy tulevan yrityksen palveluista siten, että hän voi keskittyä omaan ydinosaamiseen ja siten tehostaa omaa toimintaansa. Asiakas saa kilpailukykyisiä palveluita, jotka on kilpailutettu ammattitaidolla. Hinta ja laatusuhde on kohdallaan.
 6. Tuleva yritys on pieni ja siten kilpailukykyinen markkinoilla.
 7. Tuleva yritys keskittyy niihin palvelukokonaisuuksien hallintaan, tuoteistamiseen ja kilpailuttamiseen, jossa yrityksen osaamisenpääoma on kohdallaan.
 8. Tutkijalla on yli 20-vuoden kokemus julkisen sektorin eri palveluhankinnoista.
 9. Julkisen sektorin hankinnoissa tarvitaan erityisosaamista ja sitä tutkijalta löytyy.
 10. Taloyhtiön saavat ammattitaitoisia kilpailutuspalveluita ilman välikäsiä ja tutkija on puolueeton isännöinti ja huoltopalveluiden kilpailutuksen osalta
-

11. Tuleva yritys tulee markkinoimaan palveluita mm. siten, että yritykselle tehdään omat kotisivut ja facebook sivut. Yritys lähestyy asiakkaita mm. sähköpostilla, puhelimella ja henkilökohtaisilla tapaamisilla.
 12. Tuleva yritys tulee lähestymään kuntien päättäjiä ja taloyhtiöiden hallituksen puheenjohtajia.
 13. Tuleva yritys tulee markkinoimaan kaikkia suomen kuntien, kuntayhtymien ja seurakuntien osalta. Tällöin tulevalla yrityksellä pitää olla näyttö, että palvelut ovat tuotteistettu.
 14. Taloyhtiöiden osalta aluksi on järkevää ottaa yhteyttä tulevan yrityksen asuinalueen lähitaloyhtiöiden hallituksenpuheenjohtajiin. Tällöin tulevalla yrityksellä pitää olla näyttöä isännöinti- ja huoltopalveluiden tuotteistuksesta.
 15. Oma arvioni on, että julkisella sektorilla on yritykselle jalansijaa. Tarkoitus on aluksi lähestyä kuntia markkinointi kirjeellä ja kertoa viestissä tulevan yrityksen toimialasta ja palveluista sekä, mitä palvelut pitävät sisällään jne.
 16. Taloyhtiöiden hallituksenpuheenjohtajien puheilla olisi päästävä. Hyvä on aluksi tehdä markkinointia yrityksen palveluista ja toimintatavasta. Kiinteistöliiton sivuille olisi hyvä saada mainos palveluista.
 17. Molemmissa tapauksissa kohdennettu lehtimainos voi olla myös pääavaus.
 18. Hinnoittelu on tärkeä osa palveluiden myyntiä ja sitä tulee miettiä tarkkaan.
 19. Julkisensektorin palveluiden hinnoitteluhaarukka voisi olla 500 – 5000 € per palveluiden kilpailutus. Tämä pitää sisällään koko hankintaprosessin hoitamisen asiakkaan puolesta. Palveluiden hinnoitteluun vaikuttaa mm. palvelunkokonaisuus, hankintavolyymi, sopimuskausi ym.
 20. Taloyhtiöiden isännöintipalveluiden kilpailutuspalveluiden hinnoittelu voisi 300 – 2000 e välissä. Tämä pitää sisällään koko hankintaprosessin hoitamisen asiakkaan puolesta. Hinnoitteluun vaikuttaa taloyhtiön koko, neliöt ja mitä palveluita asiakas valitsee.
 21. Taloyhtiöiden huoltopalveluiden kilpailutuspalveluiden hinnoittelu voisi 300 – 2000 e välissä. Tämä pitää sisällään koko hankintaprosessin hoitamisen asiakkaan puolesta. Hinnoitteluun vaikuttaa taloyhtiön koko, neliöt ja mitä palveluita asiakas valitsee.
 22. Tulevan yrityksen kilpailijoita ovat kaupunkien hankintarenkaat, suomessa olevat yhteishankintayksiköt ja kuntien omat hankinta-asiantuntijat.
 23. Isännöinti- ja huoltopalveluiden kilpailijoita ovat isännöinti yritykset suoraan.
-

24. Hankkeen vahvuuksia on tulevan yrittäjän oma tietopääoma sekä yrittäjällä on kokemusta julkisen sektorin hankinnoista. Tutkija on ollut perustamassa kahta eri yhteishankintayksikköä uransa aikana.
 25. Yrittäjällä on vahva verkosto takana. Aikaisemmissa tehtävissä tuleva yrittäjä on ollut paljon tekemissä mm. kunta johtajien ja päättäjien kanssa.
 26. Isännöinti- ja huoltopalveluiden osalta, tulevalla yrittäjällä ei ole kokemusta markkinoinnista, että markkinointia olisi kohdistunut suoraan taloyhtiöille. Tämä on tavallaan heikkoutta.
 27. Ongelmia voi esiintyä taloyhtiöiden markkinoinnissa ja niiden kontaktien luomisessa, koska taloyhtiöiden huoltopalvelun yleensä kilpailuttaa isännöintifirmat.
 28. Liiketoiminnan koko voisi aluksi olla 100 000 € vuodessa ja tämän kokoisella liiketoiminnalla yrittäjä voisi elättää itsensä.
-

Vaalijalan kuntayhtymän toimipisteiden kokonaisvaltainen työterveyshuolto

Hankinnan kuvaus

Vaalijalan kuntoutuskeskus sijaitsee Pieksämäellä Nenonpellossa n. 10 km kaupungin keskustasta. Kuntayhtymän avopalvelujen toimipisteitä on Juvalla (n. 16 työntekijää), Tervossa (n. 13 työntekijää), Mikkelissä (n. 25 työntekijää), Varkaudessa (n. 30 työntekijää), Rautalammilla (n. 16 työntekijää), Mäntyharjulla (n. 6 työntekijää), Kuopiossa ja Nilsiässä n. 20 työntekijää, Suonenjoella n. 11 työntekijää, Savonlinnassa + Punkaharjulla n. 17 työntekijää, Kangasniemellä n. 12 työntekijää sekä Pieksämäellä n. 30 työntekijää.

Avopalvelut ovat laajenemassa 2014 Siilinjärvelle (n. 12 työntekijää) ja 2015 Joroisiin (n. 12 työntekijää)

Vaalijalan kuntayhtymässä oli 31.12.2012 henkilöstöä yhteensä 804 henkilöä (luku sisältää vakituiset, määrä- ja osa-aikaiset sekä sivutoimiset).

Vaalijalan kuntayhtymä pyytää tarjoustaan Vaalijalan kuntayhtymän kaikkien toimipisteiden työterveyshuoltolain (TthL) mukaisen kokonaisvaltaisen työterveyshuollon järjestämisestä 1.1.2014 – 31.12.2017 + yksi (1) vuoden optio. Optiovuoden käytöstä päätetään erikseen.

Kokonaisvaltainen työterveyshuolto pitää sisällään TthL:n 12 §:n mukaisen lakisääteisen työterveyshuollon sekä 14 §:n mukaisen sairaanhoidon ja muun työterveyshuollon palvelut:

1. Lakisääteinen ja ennaltaehkäisevä työterveyshuolto;

Lakisääteinen työterveyshuolto käsittää työpaikkaselvitykset, lakisääteisten tietojen antamisen, ohjauksen ja neuvonnan, terveystarkastukset

/työhöntulo. ja ikäryhmätarkastukset ja muut lakisääteiset työterveystarkastukset,

työkykyä ylläpitävän toiminnan, sairauspoissaolojen seurannan järjestely ja

tapaturmien torjunnan ylläpidon.

2. Muiden työterveyshuoltopalvelujen järjestäminen;

Muihin työterveyshuoltopalveluihin kuuluvat työterveyshoitajan ja työterveyslääkä-

rin tai yleislääkärin vastaanottokäynnit sekä rajoitetun laboratorio- ja röntgentutki-

mukset (määritellään sopimuksessa).

Hankinnan taustaa

Palveluita tulee tuottaa hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti.

Palvelujen tuottamista varten palveluntuottajalla tulee olla asianmukaiset tilat ja varustus sekä tarjoaja voi järjestää sopimuksen mukaan työterveyshoitajan vastaanoton Vaalijalan kuntoutuskeskuksen tiloissa tietyinä päivinä viikossa.

Työterveyshuoltoon kuuluvan tulee saada arkipäivisin (8 - 15) välittömästi yhteys työterveyshuoltoon.

Kiireellisen hoidon osalta vähimmäisvaatimuksena on, että hoitoon lääkärin vastaanotolle pääsee viimeistään seuraavana arkipäivänä siitä, kun työntekijä otti yhteyden työterveyshuoltoon, jollei arviota voitu tehdä ensimmäisen yhteydenoton aikana.

Palveluntuottajalla tulee olla työterveyshuoltolain 5 §:n mukainen henkilöstö. Työterveyshuollosta tulee vastata ja toimintaa johtaa työterveyshuollon erikoislääkäri. Tarjoaja on oltava rekisteröity ammatti- ja elinkeinorekisteriin ja ennakkoperintärekisteriin (kaupparekisteri).

Tarjoajan on huolehdittava kustannuksellaan vastuuvakuutuksen ja muiden alalla tavanomaisten vakuutusten voimassapitamisestä sekä oman henkilökuntansa ja omaisuutensa lakisääteisistä työnantajavelvollisuuksista. Tarjoajan on esitettävä pyydetessä ostajalle kyseiset vakuutuskirjat.

Pyydetty todistukset verojen ja työeläkevakuutusmaksujen suorittamisesta sekä todistus potilasvakuutuksesta eivät saa olla päiväykseltään kolmea kuukautta vanhempia laskettuna tarjouksen jättöpäivästä.

Vaalijalan kuntayhtymä ei sitoudu hankinnassa hintaliitteissä oleviin lukumääriin, ne ovat viitteellisiä ja ensisijaisesti tarkoitettu kokonaishinnan määrittämiseen.

Tarjouksista valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous painotuksella hinta 40 % ja laatu 60 %.

Seuranta ja reklamaatiot

Palveluntuottajan tulee tarjoukseen nimetä yhteyshenkilö, joka palveluntuottajan puolelta vastaa yhteistyöstä tilaajan kanssa ja toiminnan käytännön järjestelyistä.

Tilaaajalla on oikeus seurata sopimuskauden aikana toimintaa laadunvalvontamenetelmin (asiakaspalautteet, kyselyt tai muu auditointi). Mahdolliset laadunvalvontamenetelmin saadut palautteet käsitellään vuosittain pidettävissä palaverissa sopimusosapuolten kesken.

Mahdolliset reklamaatiot palveluntuottajan toiminnasta käsitellään ja ratkaistaan yhteistyössä sopimusosapuolten kesken.

Raportointi

Palveluntuottaja toimittaa asiakkaalle ilman eri veloitusta seuraavat kumulatiiviset raportit:

- vuosittain työterveyshuollon toiminta- ja kustannusraportit sisältäen ennaltaehkäisevän sairaanhoidon kustannukset
- kolmannes vuosittain sairaus poissaolojen määrä ja syyt
- kolmannes vuosittain terveystarkastusten määrä ja toimenpidesuosittukset työnantajalle
- vuosittain työkykyselvitysten ja verkostotapaamisten määrä ja jatko-toimenpiteet
- kolmannes vuosittain toimintasuunnitelman toteuma
- kaikista raporteista vertailu vähintään edelliseen kauteen

Hankinnan kohteen kriteerit

Hankinnan kohteen hintakriteerit tarjouspyynnön liitteen nro 1 mukaiset (kohderyhmän pisteet yhteensä 40).

Hankinnan kohteen laatukriteerit tarjouspyynnön liitteet nro:t 2a, 2b ja 2c (maksimipisteet yhteensä 60 pistettä).

Päätöksenteon perusteet

Valintaperusteena on kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous seuraavilla vertailuperusteilla ja painoarvoilla:

1. Hinta, painoarvo 40 %

Kunkin tarjoajan kokonaishinta, edullisimman kokonaishinnan tarjonnut saa

40 pistettä, muihin käytetään kaavaa halvin kokonaishinta/tarjottu kokonais-

hinta x 40.

2. Palveluiden laatu, painoarvo 60 %

Palveluiden laadun arviointia varten tarjoajan on vastattava liitteissä 2a, 2b

ja 2c esitettyihin tarjoajan palveluiden laatua kuvaaviin kysymyksiin ja kuvattava pyydetyt asiat.

Tilaaaja arvioi omista tarpeistaan lähtien kunkin tarjoajan vastausten (2a, 2b ja 2c) kokonaistaloudellisuuden, käytettävyyden sekä vaikuttavuuden ja pisteyttää vastaukset seuraavasti:

- liite 2a enintään 30 pistettä, liite 2 b enintään 20 pistettä ja liite 2c enintään 10 pistettä.

Hinnat Tarjouksessa tulee ilmoittaa arvonlisäverottomat kiinteät hinnat. Hinnat ovat kiinteät kaksi ensimmäistä sopimusvuotta.

Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden osalta ilmoitetaan ainoastaan kunkin ammattiryhmän tuntihinta (€/h), jonka perusteella tulee

määräytyä kaikki ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden työhön liittyvä laskutus. Tilaaaja ja palvelun tuottaja sopivat ennen toiminnan aloittamista eri ammattiryhmien osalta laskutuksessa käytettävien sairausvastaanoton käyntien sekä terveystarkastusten ja työpaikkakäyntien pituuksista, joiden mukaan käyntihinnat muodostuvat annetuista tuntihinnoista.

Laskutuslisiä, toimistomaksuja tai muita vastaavia lisiä/maksuja ei hyväksytä. Tarjouspyynnön liitteellä nro 1 ilmoitettujen hintojen tulee sisältää kaikki kyseisiin palveluihin, tutkimuksiin ja toimenpiteisiin liittyvät kustannukset.

Hinnan tarkistukset

Kahden ensimmäisen sopimusvuoden jälkeen palveluntuottajalla on oikeus muuttaa hintoja palvelun yleistä kustannuskehitystä vastaavasti. Palveluntuottajan on tällöin toimitettava Vaalijalan kuntayhtymälle hinnannuutosilmoitus vähintään neljä (4) kuukautta ennen hinnannuutoksen

voimaantuloa ja esitettävä asianmukainen selvitys kustannusten kehityksestä ja hinnanmuutoksen syistä. Jos hinnanmuutoksesta ei päästä yksimielisyyteen, Vaalijalan kuntayhtymällä on oikeus irtisanoa sopimus päättymään siitä hetkestä lähtien, kun hinnanmuutos tulee voimaan. Jos tilaaja ei irtisano sopimusta, jatketaan sopimusta toimittajan ilmoittamilla tai muilla sopijapuolten hinnan muutos neuvotteluissa yhdessä sopimilla hinnoilla.

Muut asiat

Alihankinta

Palveluntuottaja voi teettää sopimukseen kuuluvia tehtäviään alihankkijalla. Palveluntuottaja vastaa käyttämänsä alihankkijan osuudesta kuten omastaan. Palveluntuottaja vastaa myös siitä, että alihankkija noudattaa omalta osaltaan palveluntuottajalle asetettuja velvoitteita. Palveluntuottajan on ilmoitettava tilaajan hyväksyttäväksi sopimuksen kohteena olevan palvelun tuottamisessa käyttämänsä keskeiset alihankkijat. Perustellusta syystä tilaaja voi kieltäytyä hyväksymästä alihankkijaa.

Tarjouksen voimassaoloaika

Tarjouksen on oltava voimassa 90 päivää viimeisestä vastaanottopäivästä.

Tarjouksen hylkäämisperusteet

Tarjouskilpailusta suljetaan pois hankintalain 53 §:n ja 54 §:n mukaisesti sellainen tarjoaja, joka on syyllistynyt vakaviin taloudellisiin rikoksiin ja sellaiset yritykset, joilla ei voida katsoa olevan hankintalain 71 § mukaisesti teknisiä, taloudellisia tai muita edellytyksiä hankinnan toteuttamiseksi tai joka on laimin-lyönyt verojen tai lakisääteisten sosiaalimaksujen suorittamisen.

Tarjous hylätään, mikäli se ei vastaa tarjouspyynnön muodollisia vaatimuksia, sitä ei ole annettu määräajassa tai pyydettyssä muodossa, tarjouspyynnön liitteitä on muutettu tai ne on jätetty täyttämättä tai että tarjoaja on antanut tarjouskilpailun yhteydessä vääriä tietoja.

Lisätietoja antaa tarvittaessa kuntoutuskeskuksen osalta talousjohtaja Jorma Kovalainen, puh. 015 7831 210 tai 050 3899 211 tai kuntoutuksen johtaja Maarit Rantakurtakko, puh, 015 7831 204 tai 050 3899 204 tai ylihoitaja Airi Nissinen, puh. 015 7831 306 tai 050 3899 206 sekä avoyksiköiden osalta avopalvelujen johtaja Asko Mäkinen, puh. 015 7831 203 tai 050 3899 203.

Hankintamenettely

Hankintamuotona käytetään avointa menettelyä.

Tarjouksen jättäminen

Tarjous on toimitettava **20.6.2013 klo 12.00** mennessä osoitteella:

Vaalijalan kuntayhtymä/
Raija Saali
Nenonpellontie 40
76940 Nenonpelto

Kuoreen merkintä: "Työterveyshuoltotarjous".

Jorma Kovalainen
talousjohtaja

Liitteet Tarjouspyynnön liitteet nrot 1, 2a, 2b ja 2c (= tarjouslomake)
Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ajalle 1.5.2012 – 31.12.2013
OTE/Tilinpäätös ja toimintakertomus 2012 (Henkilöstötilinpäätös)
Vaalijalan kuntayhtymän toimipisteet

**Tarjouksen laadullinen sisältö (maksimi 60 pistettä yhteensä)**

Liite 4a

Yrityksen yleinen valmius palveluntuottajana ja toimintavarmuus (maksimi 30 p)

Selvittäkää alla mainitut asiat:

- Palvelun toteutukseen osallistuvien fyysisesti Pieksämäellä tarjotussa toimipisteessä vähintään 15 h/viikko palveluntarjoajan palveluksessa olevien työterveyshuollon ammattihenkilöiden määrä, koulutus ja työkokemus (henkilöstön kuvaus sekä vastaavan työterveyslääkärin CV)
- Kuinka järjestätte työterveyshuollon asiantuntijoiden palvelut Vaalijalan kuntouskeskukselle ja Pieksämäellä sijaitseville Vaalijalan kuntayhtymän avopalvelujen toimipisteille?
- Kuinka järjestätte työterveyshuollon asiantuntijoiden palvelut muilla paikkakunnilla sijaitseville Vaalijalan kuntayhtymän avopalvelujen toimipisteille?
- Kuinka varmistatte henkilökunnan pysyvyyden ja riittävyyden.
- Kokemus työterveyshuollon palveluntuottajana (referenssit).

(Vastaukseen voitte käyttää tilaa kaksi sivua tämä sivu mukaan lukien).



VAALIJALAN
KUNTAYHTYMÄ

Työterveyshuollon tarjouskilpailu

Liite 4b

Tarjouksen laadullinen sisältö (maksimi 60 pistettä yhteensä)

Työterveyshuollon käyttämät tilat (maksimi 20 p)

Selvittäkää alla mainitut asiat:

- Järjestettäväkö työterveyshoitajan vastaanoton sopimuksen mukaan tietyinä päivinä Vaalijalan kuntoutuskeskuksen tiloissa vai toiminnan kokonaan omissa tiloissa?
- Kuvatkaa toimitilojen saavutettavuus esteettömyys ja viihtyvyys.
- Selvitys työterveyshuollon käyttämistä vastaanottotiloista (mitä tutkimuksia/toimenpiteitä siellä voidaan suorittaa siirtämättä asiakasta muualle, mm. laboratorion sijainti) tutki-

(Vastauksen pituus enintään tämän sivun loppuun).



Työterveyshuollon tarjouskilpailu

Liite 4 c

Tarjouksen laadullinen sisältö (maksimi 60 pistettä yhteensä)

Laadunhallintajärjestelmä ja laatumittarit (maksimi 10 p)

- Onko yrityksellänne laatusertifikaatti tai oma laadunhallinta- ja johtamisjärjestelmä?
Kuvaus laadunhallinnasta.
- Millainen seuranta- ja raportointijärjestelmä yrityksellänne on?

(Vastauksen pituus enintään tämän sivun loppuun).



VAALIJALAN
KUNTAYHTYMÄ

Liite 5

Työterveyshuollon tarjouskilpailu

Ohjeet

- Tarjoaja täyttää sarakkeet/solut á-hinta ja hinta yhteensä.
- Kuhunkin kohtaan ilmoitetaan yksi hinta, hintojen ilmoittamista vaihteluvälillä ei hyväksytä.
- Kaikki hinnat ilmoitetaan ilman arvonlisäveroa.
- Jos hintaa ei veloiteta, ko. kohtaan on merkittävä 0.
- Ilmoitetut määrät ovat viitteellisiä ja ne on tarkoitettu kokonaishinnan määrittämiseen eivätkä muodosta kuntayhtymälle ostositoumusta.
- Hintavertailu tehdään tämän tarjouslomakkeen perusteella.
- Tarjoushinnat on ilmoitettava tällä lomakkeella.

Tarjouksen hintatiedot

Tarjoajan nimi

**Yleismaksu: työterveyshenkilöstön
tuntihinnat kl1 ja kl2 (tällä perusteella
määräytyy myös sairausvastaaanotto-
käyntien hinnat), tutkimukset**

**Kohderyhmän yhteishinnan maksimipi-
enin annettu arvo/tarjottu arvo * mak-
teet**

	Määrä kpl/h /vuosi	á-hinta (alv 0 %)	Hinta yhteensä (alv 0 %)
Perus-/yleismaksu/henkilö/vuosi	800 kpl		
Työterveyslääkäri	950 h		
Työterveyshoitaja	1000 h		
Työfysioterapeutti	260 h		

Työterveyspsykologi	100 h		
Perusverenkuva B-PVK 2473	200 kpl		
Lipidit fS-Lipidit 2245	260 kpl		
Alaniiniaminotransferaasi S-ALAT 1026	260 kpl		
Glukoosi fS-Gluk 1469	260 kpl		
Kreatiniini fS-Krea 2143	170 kpl		
Glutamyyli transferaasi S-Gt 1489	200 kpl		
Kalium S-K 2001	170 kpl		
Desialotransferriini S-CDT 41010	70 kpl		
-	-	-	-
Salmonella, viljely (ulosteesta) F-SalmVi2608	50 kpl		
C-Reaktiivinen proteiini S-CRP 1216	260 kpl		
Tyreotropiini S-TSH 2832	200 kpl		
EKG, 12 kytkentää levossa Pt-EKG- 12 1270	130 kpl		
Natiiviröntgentutkimukset pois lukien mammografia	250 kpl		

Mikrospirometria	300 kpl		
Spirometria	70 kpl		
Spirometria + bronkodilataatiokoe	40 kpl		
Näkötutkimus (työterveyshoitaja)	310 kpl		
Audiogrammi, seulonta	310 kpl		
	Yhteensä		

4. Työpaikan ja työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa
5. Mielestäni organisaatiomme saa tarvitsemaansa työterveyspalveluita riittävän nopeasti
6. Työterveyshuolto tiedottaa hyvin ja siitä, miten ja missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä
7. Työterveyshuollon henkilökunta on palveluhenkistä
8. Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme terveystilanteen
9. Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme työ- ja toimintakyvyn
10. Työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossamme
11. Työterveyshuollon toiminta on puolueetonta
12. Työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaatiomme henkilöstön työterveys-tilanteesta
13. Työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia
14. Työterveyshuolto osallistuu riittävästi henkilöstömme työkyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta)
15. Organisaatiomme pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon
16. Organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista

C. Haluatko sanoa jotakin yleistä työterveyspalveluista?

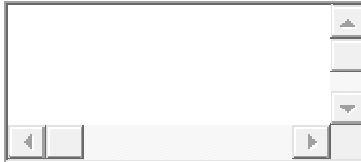
26. Mikä on niissä hyvää?



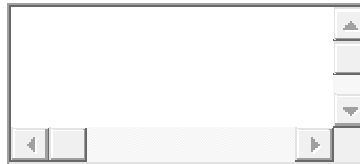
27. Mikä voisi olla paremmin?



28. Mitä odotuksia sinulla on työterveyshuollon suhteen tulevaisuudessa?

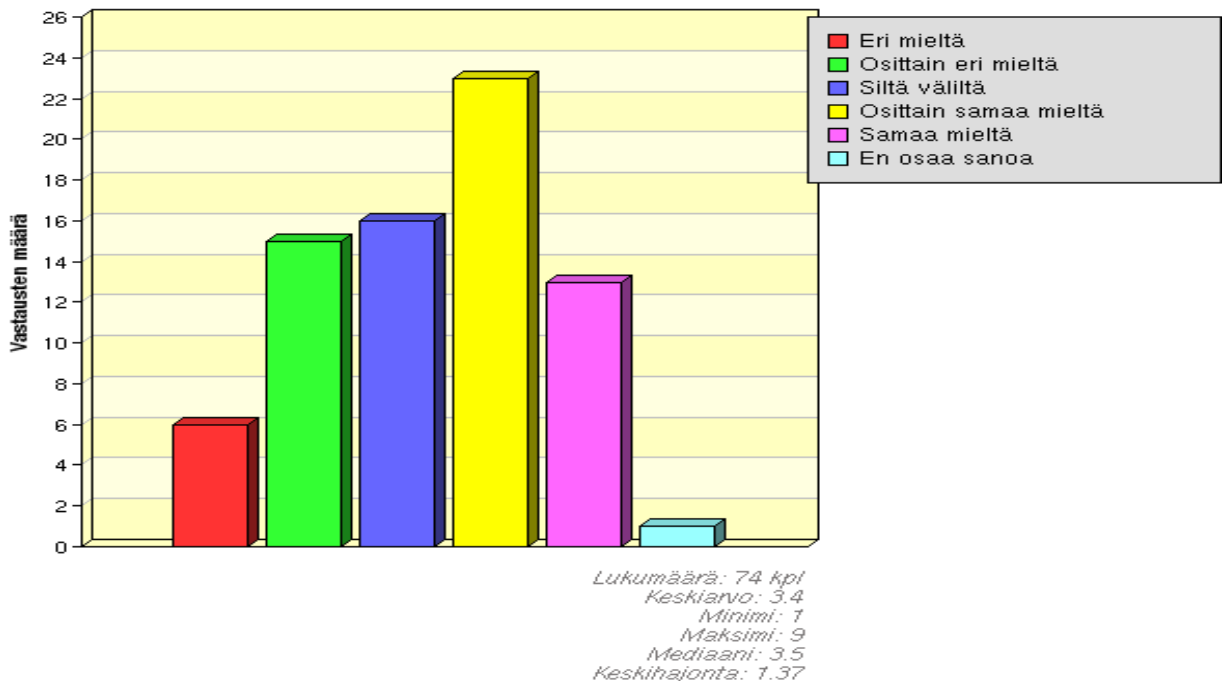


29. Muita kehittämissuhteita?



A) Tyytyväisyys työterveyshuoltoon yleisesti

Liite 7

1. Mielestäni työterveyshuolto vastaa hyvin organisaatiomme työterveystarpeisiin**Vastausten absoluuttinen jakauma**

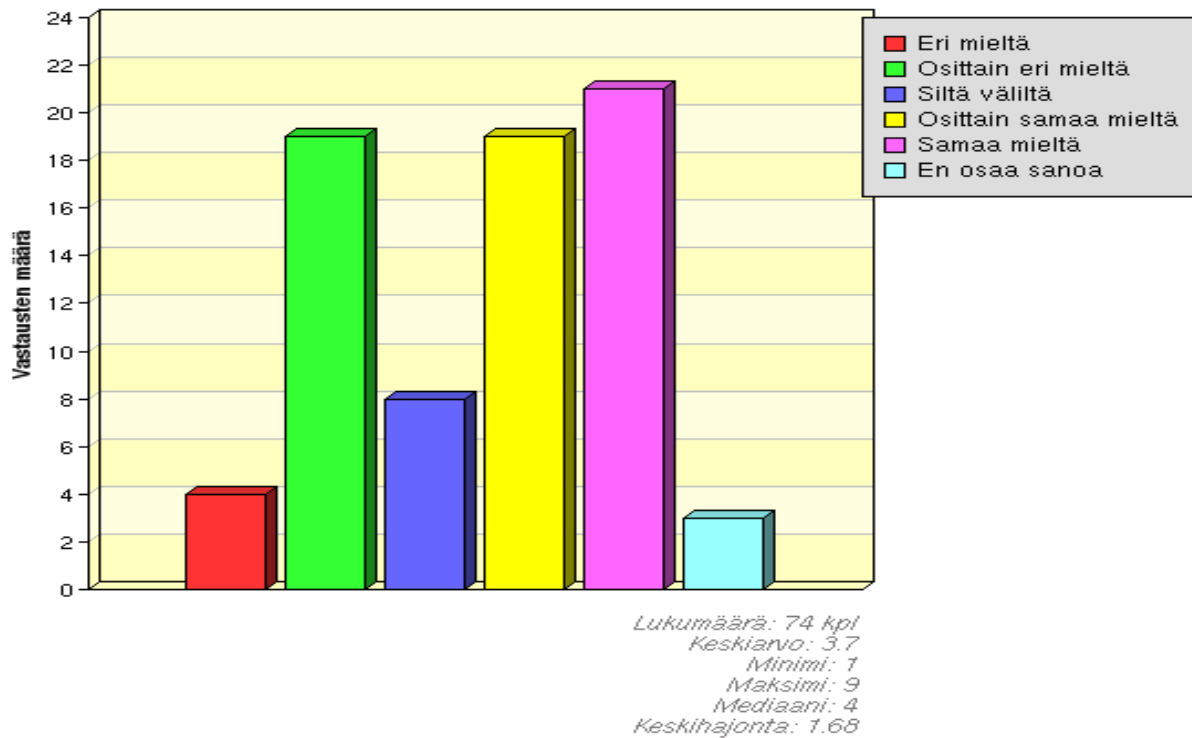
Kuvio 21. Tyytyväisyys työterveyshuoltoon yleisesti.

Vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto vastaa organisaation työterveystarpeisiin (31,08 %). Vastaajista 21,62 % oli siltä väliltä kysymyksiensä vastauksissa nykyisistä työterveyspalveluista. 20,27 % vastaajista oli osittain eri mieltä nykyisestä työterveyspalveluista. Vastaajista 17,5 % oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto vastaa hyvin organisaation työterveystarpeisiin. 8,11 % vastaajista oli täysin eri mieltä nykyisistä työterveyspalveluiden vastaamisesta organisaation työterveystarpeisiin. 1,36 % vastaajista ei osannut sanoa tähän kysymykseen mitään.

Sopimukseen on syytä ottaa kantaa tähän kysymysosoon, koska vastaajista 17,5 % oli osittain eri mieltä siitä, että työterveyshuolto vastaa heidän kuntayhtymän organisaationsa tarpeisiin. On mietittävä missä mahtaa olla vika, jos yli puolet vastaajista kokee, että on osittain eri mieltä kokonaisuutena kysymyksen kanssa.

2. Mielestäni työterveyshuollon asiantuntemus työterveyskysymyksissä on riittävä tarpeisiimme nähden

Vastausten absoluuttinen jakauma



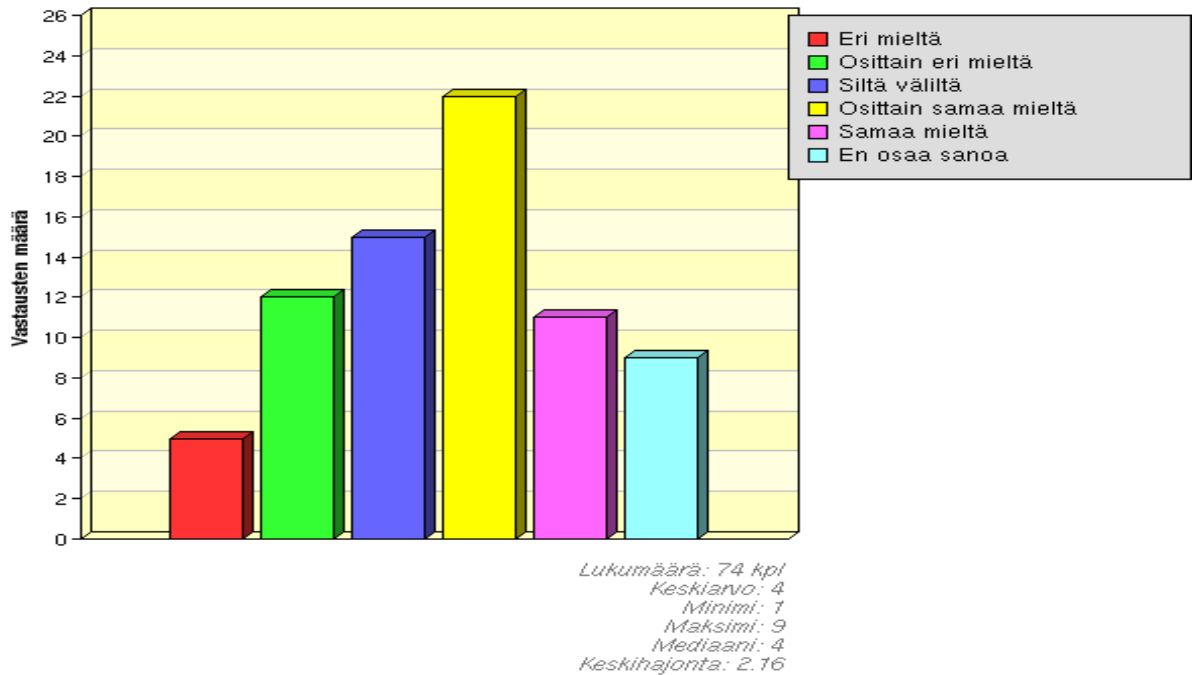
Kuvio 22. Mielestäni työterveyshuollon asiantuntemus työterveyskysymyksissä on riittävä tarpeisiimme nähden.

Osittain samaa mieltä vastanneista eli 25,68 % vastaajista kertoi, että työterveyshuollon asiantuntemus työterveyskysymyksissä on riittävä tarpeisiin nähden. Vastaajista 10,81 % oli sitä mieltä, että työterveyshuollon asiantuntemus työterveyskysymyksiin on riittävä tarpeisiin nähden. 25,68 % vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että asiantuntemus työterveyskysymyksissä on riittävä organisaation tarpeisiimme nähden. Vastaajista 28,36 % oli samaa mieltä, että asiantuntemus on riittävä organisaation tarpeisiin nähden. 5,4 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että asiantuntemus on riittävä nykyisin tarpeisiin nähden ja 4,05 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työterveyshuollon asiantuntemus on riittävä kuntayhtymän tarpeisiin ja puolet vastaajista oli sitä mieltä, että asiantuntemus ei ole riittävä vastaamaan kuntayhtymän tarpeita. Hieman on ristiriitaa tässä kysymyksessä ja sopimusta laadittaessa on syytä pohtia, että mistä tässä on kyse.

3. Työpaikan ja työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa

Vastausten absoluuttinen jakauma



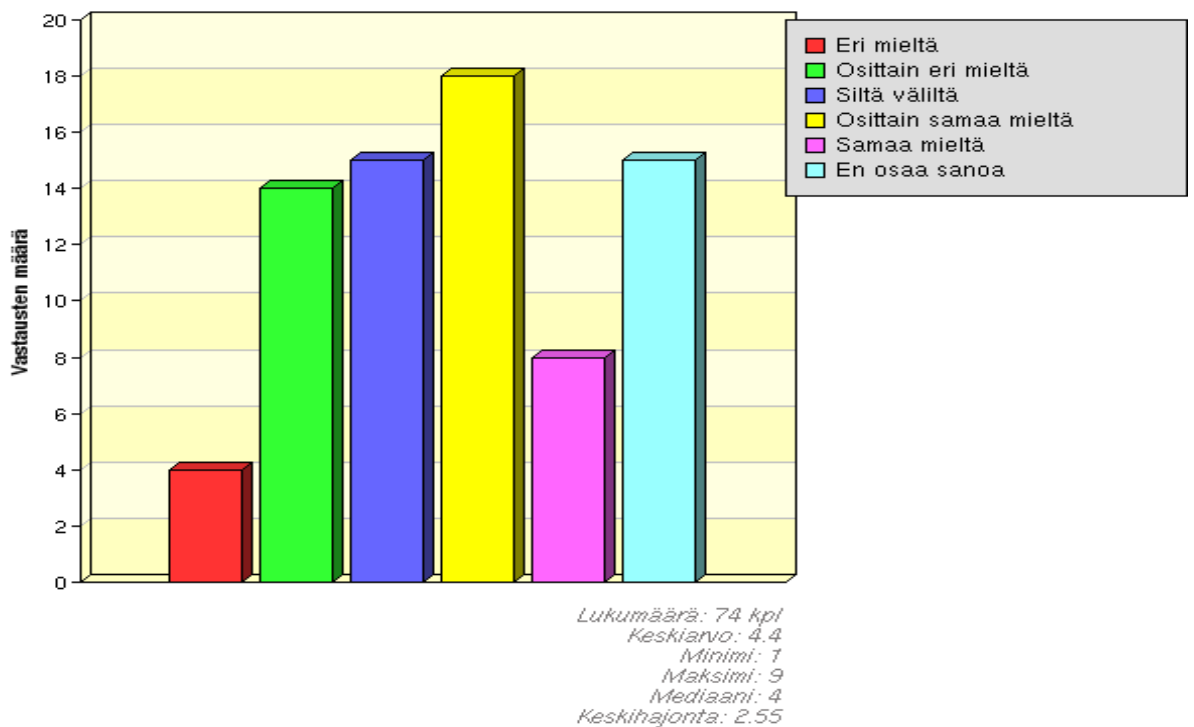
Kuvio 23. Työpaika ja työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa.

29,73 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä että työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa. Vastaajista 20,27 % vastasi, että työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin hyvin työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa. 16,22 % vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa. Vastaajista 14,86 % oli samaa mieltä, että keskinäinen yhteistyö toimi hyvin työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa. 6,76 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa. 12,16 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että keskinäinen yhteistyö ei toimi työterveyshuollon suunnittelussa hyvin. Tätäkin kysystä on hyvä miettiä tulevan uuden sopimuksen sisällön suunnittelussa. Ymmärrän toki, että 12,16 % vastaajista ei osannut sanoa tähän juuri mitään.

4. Työpaikan ja työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa

Vastausten absoluuttinen jakauma



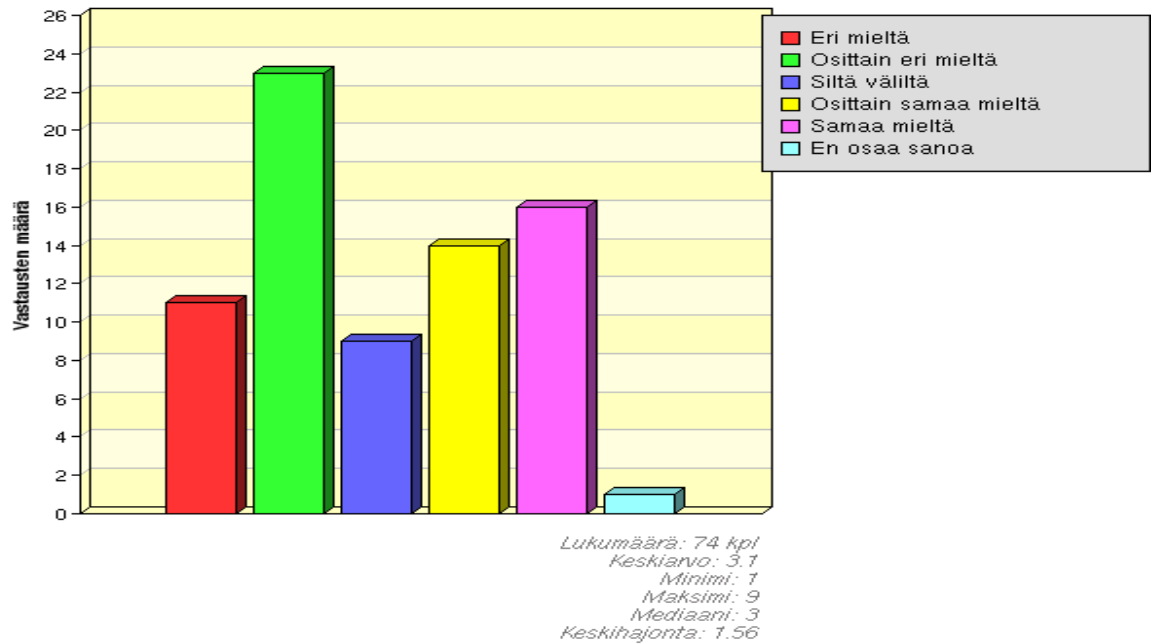
Kuvio 24. Työpaikan ja työterveyshuollon keskinäisen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa.

24,32% vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa. Vastaajista 20,27 % oli vastauksissa sitä mieltä, että työterveyshuollon keskinäinen yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa. 18,92 % vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että keskinäinen yhteistyö toimii hyvin toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa. Vastaajista 10,81 % oli samaa mieltä vastauksissa, että keskinäinen yhteistyö toimii hyvin toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa. 5,41 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että yhteistyö toimii hyvin työterveyshuollon vaikuttavuuden arvioinnissa. 20,27 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Kysymyksenasettelu oli ehkä vaikea ja siten oli vaikeaa ottaa suoraan kantaa vastaajien näkökulmasta. Kuitenkin 18,92 % vastaajista oli osittain eri mieltä asiasta. On hyvä keskustella sopimuksen sisällön suunnittelussa, miten tätä asiaa voitaisiin parantaa.

5. Mielestäni organisaatiomme saa tarvitsemiaan työterveyspalveluita riittävän nopeasti

Vastausten absoluuttinen jakauma



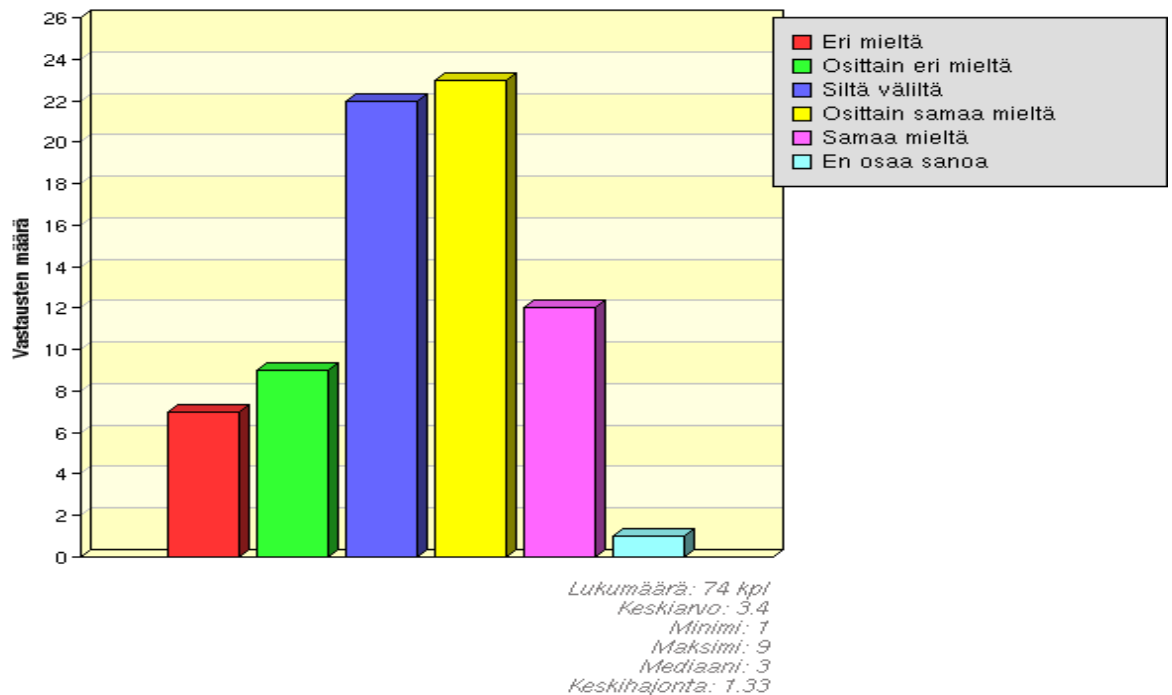
Kuvio 25. Mielestäni organisaatiomme saa tarvitsemiaan työterveyspalveluita riittävän nopeasti.

31,08% vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että organisaatiomme saa tarvitsemiaan työterveyspalveluita riittävän nopeasti. Vastaajista 12,16 % oli vastauksissa sitä mieltä, että organisaatio saa tarvitsemiaan työterveyspalveluita riittävän nopeasti. Vastaajista 18,92 % oli osittain samaa mieltä siitä, että organisaatio saa tarvitsemiaan palveluja riittävän nopeasti. 21,82 vastaajista oli samaa mieltä siitä, että organisaatio saa riittävän nopeasti työterveyspalveluita. 14,86 % vastaajista oli eri mieltä, että organisaatio saa työterveyspalveluita riittävän nopeasti ja 1,36 % vastaajista ei osannut sanoa tähän kysymykseen mitään.

Yli 30 % oli osittain sitä mieltä, että työterveyteen ei pääse riittävän nopeasti. Yli 14 % vastaajista oli sitä mieltä siitä, että työterveyteen ei pääse riittävän nopeasti. On hyvä ottaa kantaa sopimuksen sisällön määrittelyssä yhdessä tulevan sopimuskumppanin kanssa siitä, että miten tätä ongelmaa voidaan parantaa.

6. Työterveyshuolto tiedottaa hyvin ja siitä, miten ja missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä

Vastausten absoluuttinen jakauma



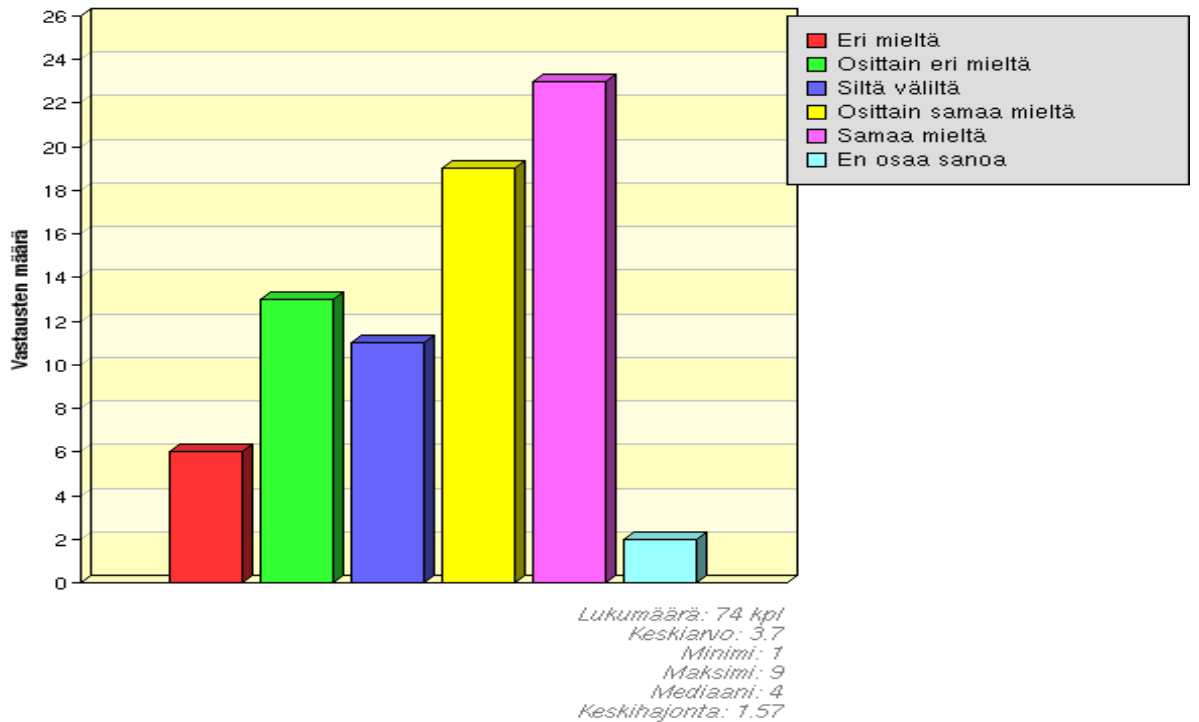
Kuvio 26. Työterveyshuolto tiedottaa hyvin ja siitä, miten ja missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä.

31,8 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tiedottaa hyvin missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä. Vastaajista 29,73 % oli vastauksissa sitä mieltä, että työterveyshuolto tiedottaa hyvin missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä. 12,16 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto nykyisin tiedottaa hyvin siitä, että missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä. Vastaajista 16,22 % oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tiedottaa hyvin asioissa missä heidän puoleensa voi kääntyä. 9,46 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että työterveyshuolto tiedottaa missä asioissa heidän puoleensa voi kääntyä ja 1,35 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Yli 30 % vastaajista oli osittain samaa mieltä kysymyksen kanssa ja lähes 30 % on siltä väliltä asian kanssa. Pohdittavaa on tämänkin kysymyksen kanssa, kun sopijapuolet sopimusta tekevät.

7. Työterveyshuollon henkilökunta on palveluhenkistä

Vastausten absoluuttinen jakauma



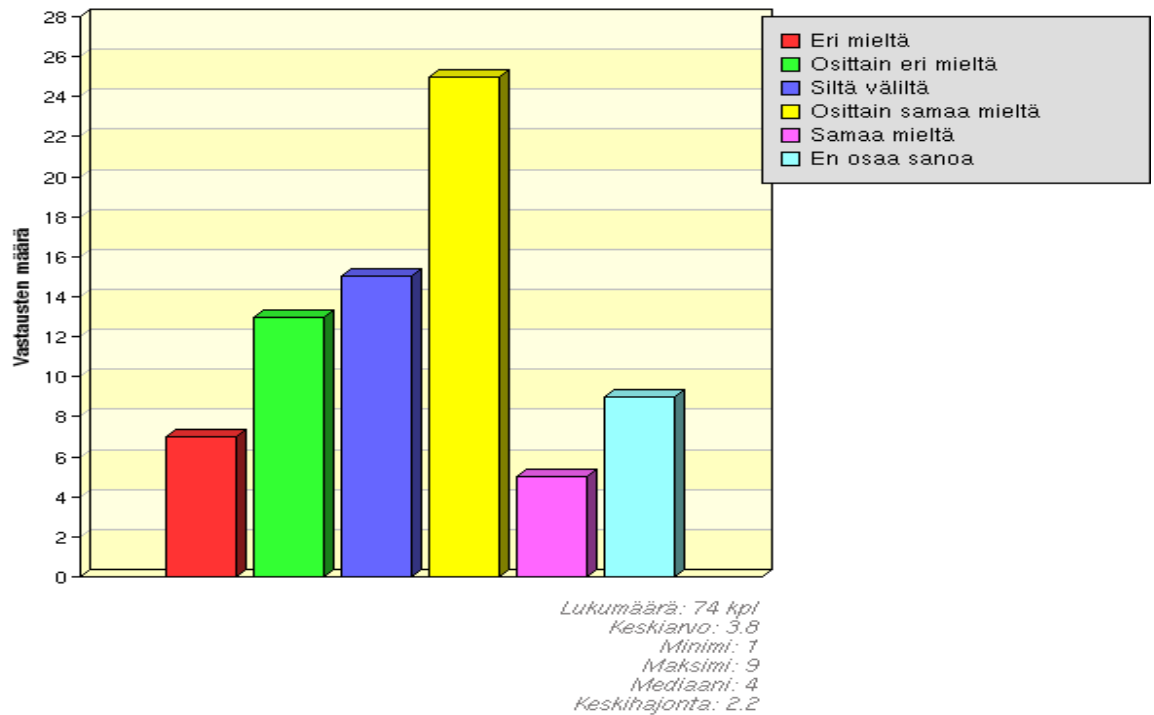
Kuvio 27. Työterveyshuollon henkilökunta on palveluhenkistä.

31,08 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuollon henkilökunta on palveluhenkistä. Vastaajista 14,7 % ei osanut suoraan ottaa kantaa, että työterveyshuollon henkilökunta on palveluhenkistä. 25,8 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuollon henkilöstö on palveluhenkistä. Vastaajista 17,57 % oli osittain eri mieltä, että työterveyshuollon henkilöstö on palveluhenkistä. 6,11 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että työterveyshuollon henkilöstö on palveluhenkistä ja 2,7 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Vastaajat olivat sitä mieltä yleensä, että nykyisen sopimuskumppanin henkilökunta on palveluhenkistä. Tämänkin kysymyksen vastauksia on syytä pohtia sopimusneuvotteluissa.

8. Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme terveystilanteen

Vastausten absoluuttinen jakauma



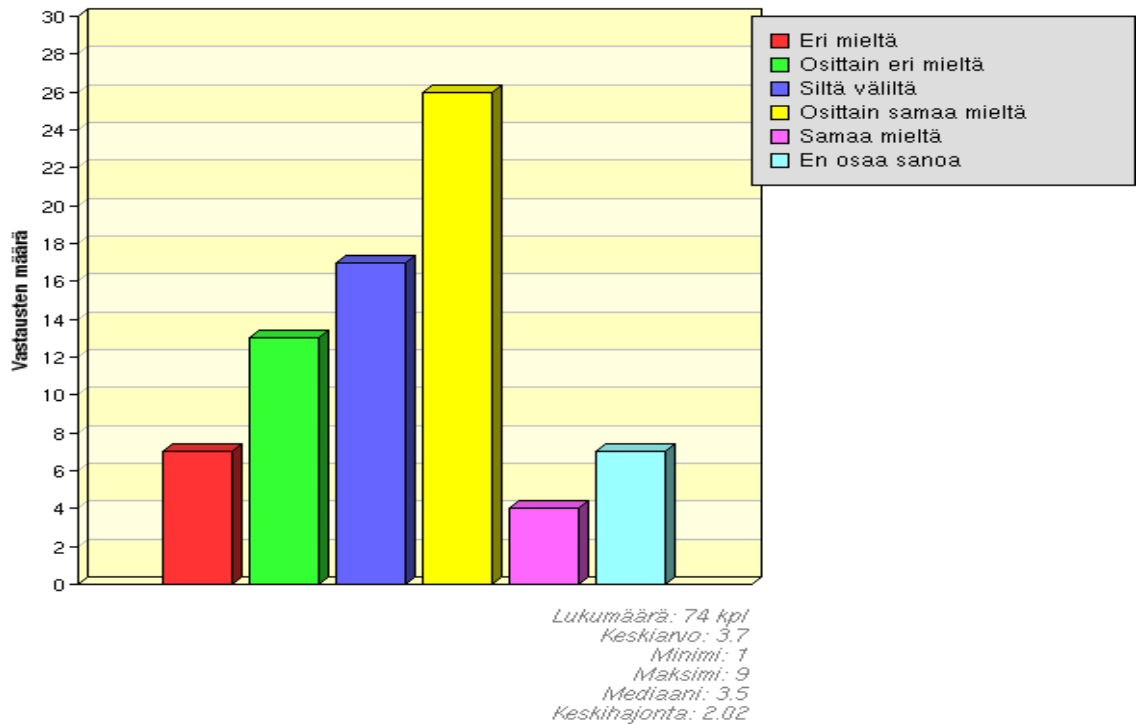
Kuvio 28. Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme terveystilanteen.

33,78 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstön terveystilanteen. 20,27 % vastaajista ei suoranaisesti vastanut kysymykseen, että työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstön terveystilanteen. Vastaajista 17,57 % oli osittain eri mieltä, että työterveydenhuolto tuntee hyvin organisaation terveystilanteen. 9,46 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin organisaation terveystilanteen. 6,76 % oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin organisaation terveystilanteen ja 12,16 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä siitä, että nykyinen työterveysopimuskumppani ei tunne riittävän hyvin organisaation terveystilannetta. On syytä keskustella asiasta sopimukseenteon yhteydessä ja tehdä sopimukseen johtopäätökset, jotta asiaan saadaan parannusta.

9. Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme työ- ja toimintakyvyn

Vastausten absoluuttinen jakauma



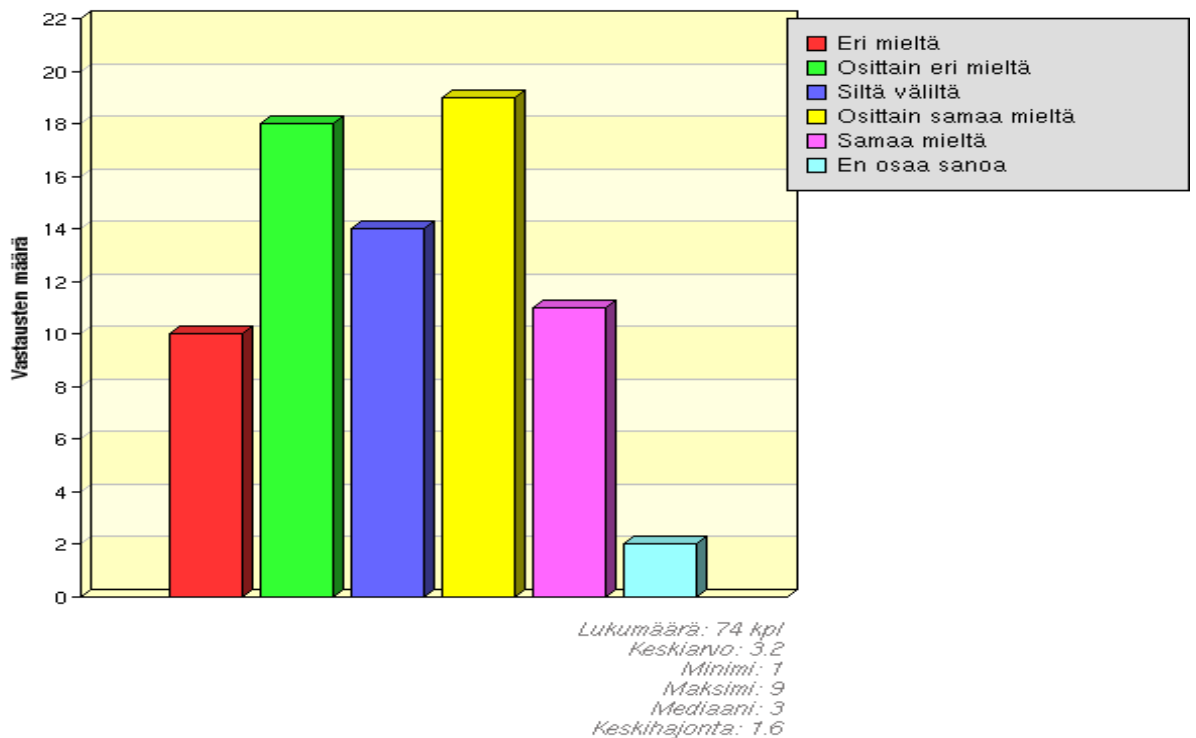
Kuvio 29. Työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstömme työ- ja toimintakyvyn.

35,14 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstön työ- ja toimintakyvyn. 22,97 % vastaajista ei ollut vakuuttunut, että työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstön työ- ja toimintakyvyn. Vastaajista 17,57 % oli osittain eri mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstön työ- ja toimintakyvyn. 9,46 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstön työ- ja toimintakyvyn. 5,41 % oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ja 9,46 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Tämäkin kysymys kannattaa ottaa vakavasti ja miettiä, miksi työ- ja toimintakyky työterveyshuollon toiminnassa organisaation näkökulmasta ei toimi riittävän hyvin. Noin 18 % vastaajista oli osittain eri mieltä asian kanssa ja noin 10 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työ- ja toimintakyvyn tuntemus ei toimi riittävän hyvin organisaation näkökulmasta.

10. Työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossamme

Vastausten absoluuttinen jakauma



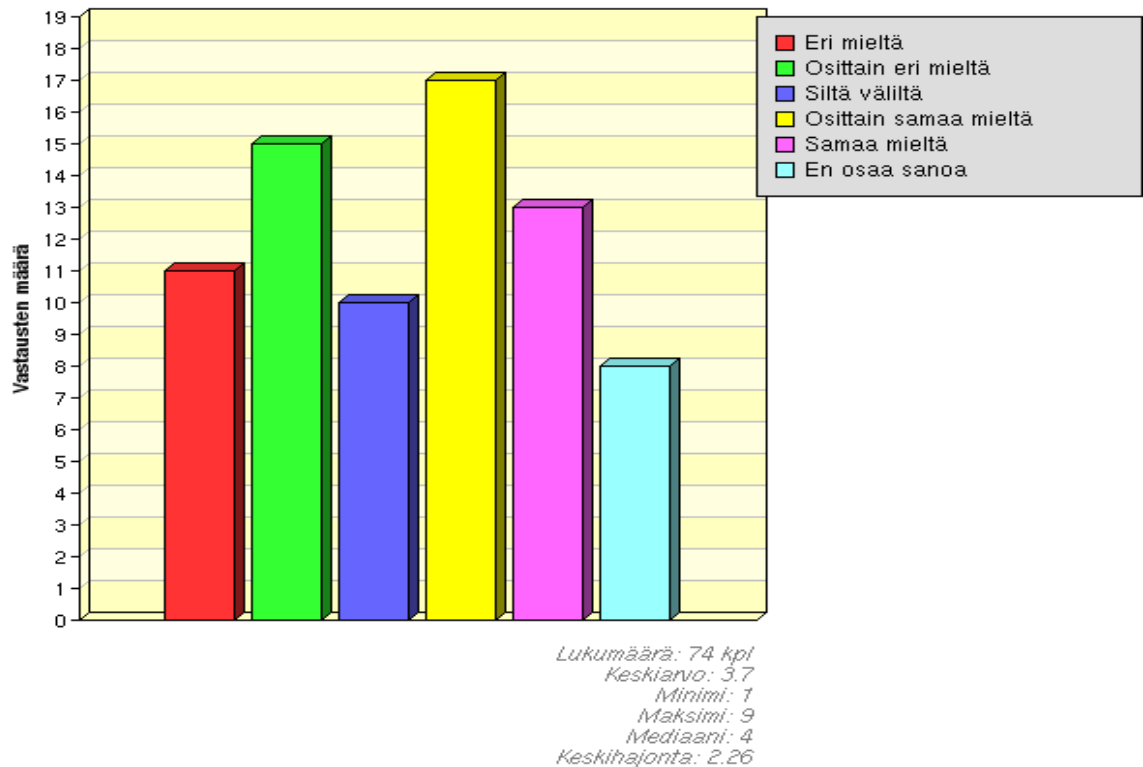
Kuvio 30. Työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossamme.

25,68 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossamme. 18,92 % vastaajista ei ollut vakuuttunut, että työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossa. Vastaajista 24,32 % oli osittain eri mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossa. 13,51 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossa. 14,86 % oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossa ja 2,7 % vastaajista ei osannut sanoa mitään tähän kysymykseen.

Noin puolet vastaajista on osittain eri mieltä siitä, että nykyinen sopimuskumppani tuntee organisaation työolosuhteet hyvin. Sopimuksen sisältö on hyvä mieltä, että miksi lähes puolet vastaajista on osittain eri mieltä asiasta.

11. Työterveyshuollon toiminta on puolueetonta

Vastausten absoluuttinen jakauma



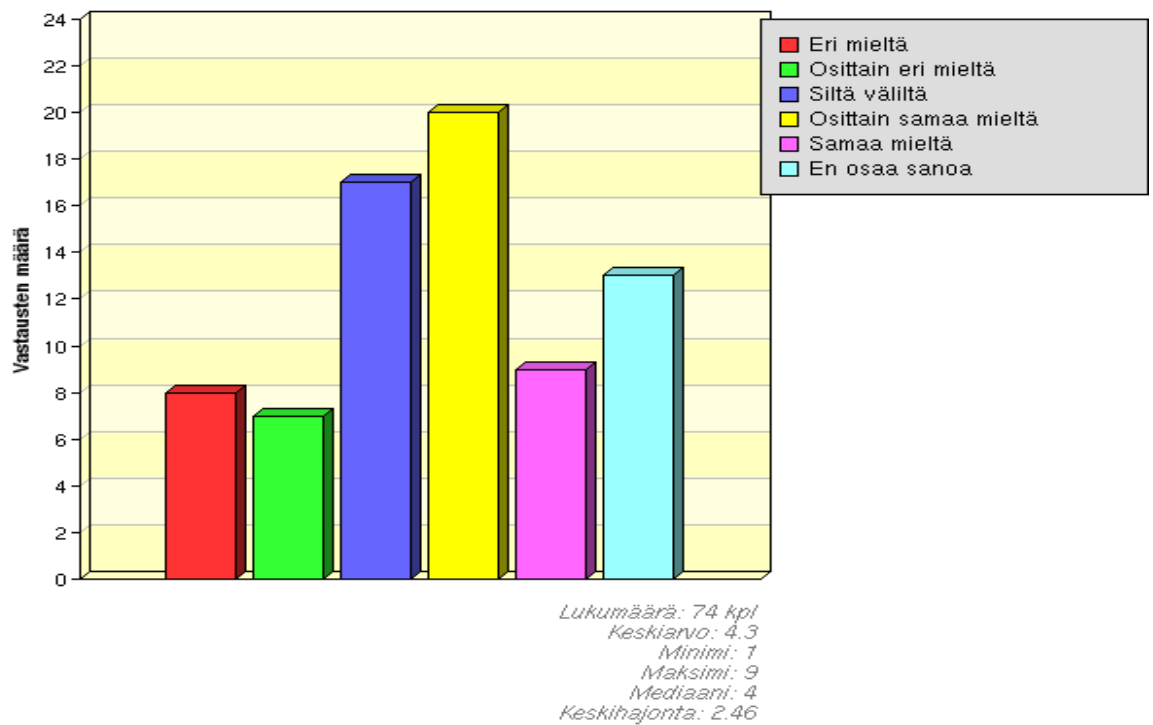
Kuivio 31. Työterveyshuollon toiminta on puolueetonta.

22,97 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuollon toiminta on puolueetonta. 13,51 % vastaajista ei ollut vakuuttunut siitä, että työterveyshuollon toiminta on puolueetonta. Vastaajista 20,27 % oli osittain eri mieltä siitä, että työterveyshuollon toiminta on puolueetonta. 14,96 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työterveyshuollon toiminta on puolueetonta. 17,57 % oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuollon toiminta on puolueetonta ja 10,81 % vastaajista ei osannut sanoa, että onko työterveyshuollon toiminta on puolueetonta.

Tämänkin kysymys näyttää siltä, että lähes puolet vastaajista on osittain eri mieltä siitä, että työterveyshuollon toiminta on puolueetonta. On hyvä miettiä miksi näin on. On tärkeää, että työterveyshuolto on puolueeton ja kohtelee kaikkia asiakkaita/potilaita samalla tavalla iästä ja sukupuolesta riippumatta. On hyvä miettiä sopimuksen sisältöä myös tämän kysymyksen osalta.

12. Työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaatiomme henkilöstön työterveystilanteesta

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 32. Työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaatiomme henkilöstön työterveystilanteesta.

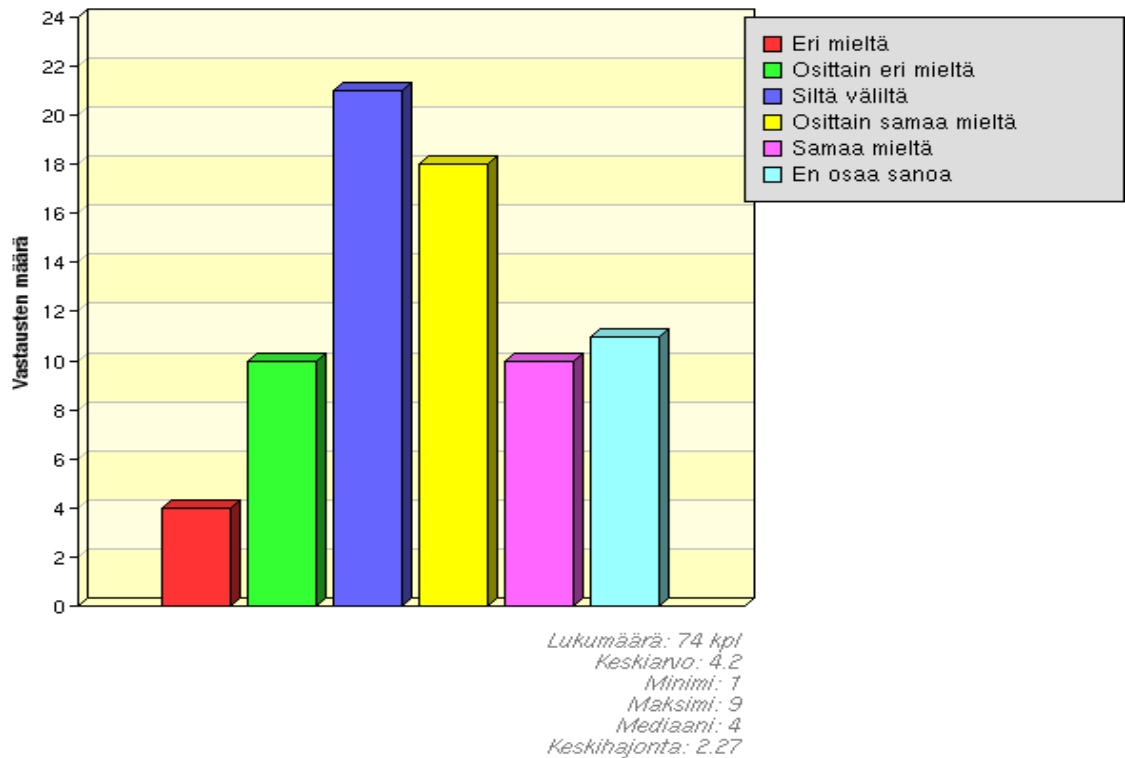
27,03 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaatiossamme henkilöstön työterveystilanteesta. 22,97 % vastaajista ei ollut vakuuttunut siitä, että työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaation henkilöstön työterveystilanteesta. Vastaajista 9,46 % oli osittain eri mieltä siitä, että työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaation henkilöstön työterveystilanteesta. 10,81% vastaajista oli eri mieltä siitä, että työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaation henkilöstön työterveystilanteesta. 12,16% oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto antaa riittävästi palautetta organisaation henkilöstön työterveystilanteesta ja 17,57 % vastaajista ei osannut sanoa, että antaako työterveyshuolto riittävästi palautetta organisaation henkilöstön työterveystilanteesta.

Noin 19 % vastaajista oli osittain tai eri mieltä siitä, että palautetta ei anneta riittävästi. Olisi hyvä keskustella asiasta ja ottaa asiaan kantaa tulevassa uudessa

hankintasopimuksessa. On tärkeää, että potilaat ja henkilöstö tuntevat, että heitä kuunnellaan ja työterveyshuolto antaa palautetta terveystilanteesta riittävästi.

13. Työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia

Vastausten absoluuttinen jakauma



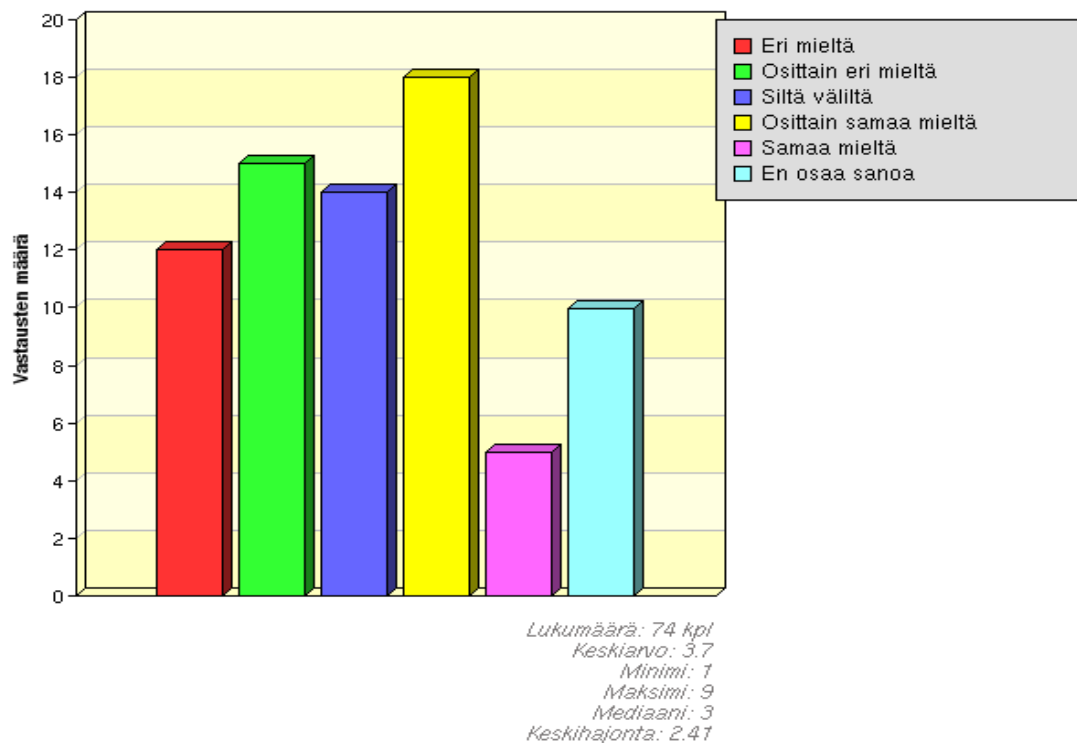
Kuvio 33. Työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia.

24,32 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia. 28,4 % vastaajista ei ollut vakuuttunut siitä, että työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia. Vastaajista 13,5 % oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto tuntee hyvin työolosuhteet organisaatiossa ja työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia. 5,41 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia. 13,51 % oli osittain eri mieltä siitä, että työterveyshuolto antaa toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia ja 14,86 % vastaajista ei osannut sanoa, että antaako työterveyshuolto toteuttamiskelpoisia suosituksia ja parannusehdotuksia.

Tämän kysymykset osalta vastaajat olivat kuta kuinkin sitä mieltä, että työterveyshuolto antaa hyviä suosituksia ja parannusehdotuksia organisaation työoloihin.

14. Työterveyshuolto osallistuu riittävästi henkilöstömme työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta)

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 34. Työterveyshuolto osallistuu riittävästi henkilöstömme työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan.

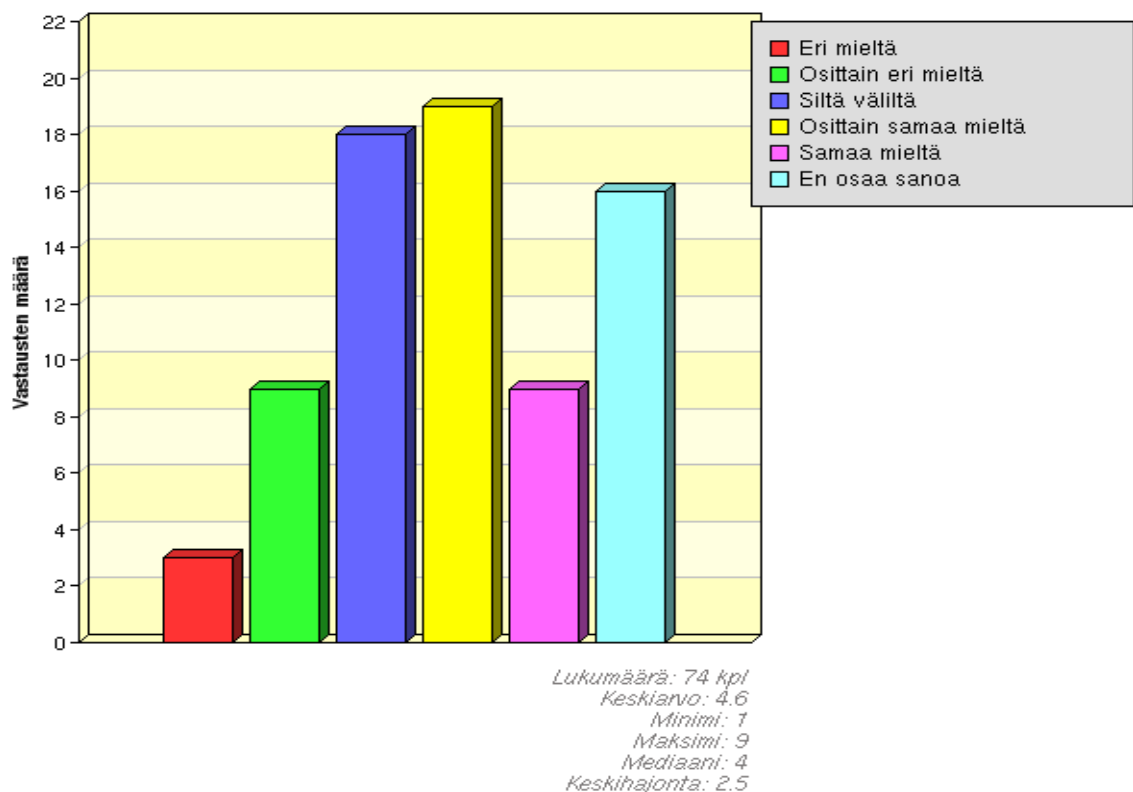
24,3 % vastaajista oli osittain samaa mieltä, että työterveyshuolto osallistuu riittävästi työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta). 18,9 % vastaajista ei ollut vakuuttunut, kysymyksen kanssa, että työterveyshuolto osallistuu riittävästi työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta). Vastaajista 6,76 % oli samaa mieltä siitä, että työterveyshuolto osallistuu riittävästi työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta). 16,2 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että työterveyshuolto osallistuu riittävästi työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta). 20,3 % oli osittain eri mieltä, että työterveyshuolto osallistuu riittävästi työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta) ja 13,5 % vastaajista ei

osannut sanoa, että osallistuuko työterveyshuolto riittävästi työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (tykytoiminta).

Tykytoiminta-asiaa on syytä pohtia vakavasti, koska vain 6,7 % oli sitä mieltä, että tykytoiminta on riittävällä tasolla työterveydenhuollossa nykyisin. Lähes 17 % vastaajista oli sitä mieltä, että työterveys ei ota riittävästi kantaa tykytoimintaan organisaatiossa. Sopimuksessa on syytä ottaa kantaa asiaa ja pohtia, miten asiaa voidaan edistää, jotta henkilökunta ja työterveydenhuolto saadaan asiassa samalle aaltopituudelle.

15. Organisaatiomme pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 35. Organisaatiomme pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon.

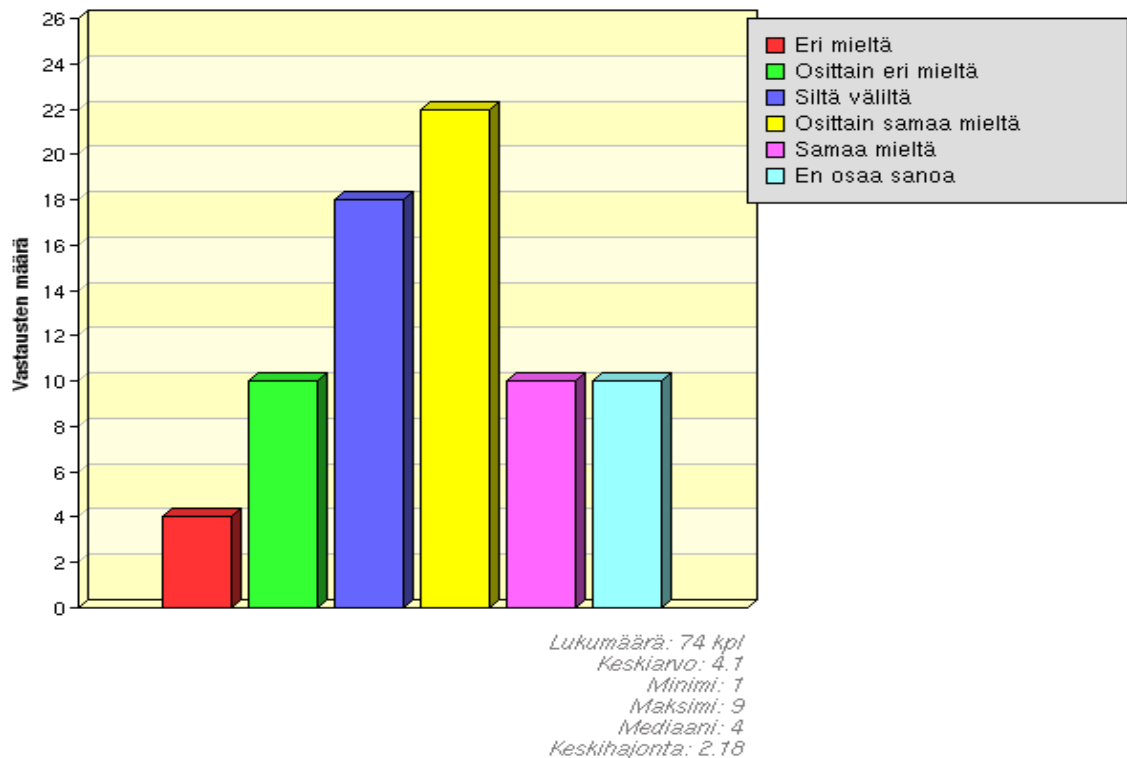
25,7 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että organisaatio pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon. 24,3 % vastaajista ei ollut vakuuttunut, kysymyksen kanssa siitä, että organisaatio pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon. Vastaajista 12,2 % oli samaa mieltä siitä, että organisaatio pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon. 4,5 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että organisaatio pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon. 12,2 % oli osittain eri

mieltä siitä, että organisaatiomme pitää itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon ja 21,6 % vastaajista ei osannut sanoa, että pitääkö organisaatio itse aktiivisesti yhteyttä työterveyshuoltoon.

Tähän kysykseen on vaikeaa vastata toisten puolesta, ja siten n. 22 % vastaajista ei osaa sanoa asiaan kantaansa. Kuitenkin lähes puolet vastaajista on sitä mieltä, että organisaatio on aktiivinen työterveydenhuollon kanssa ja uskaltaa ottaa yhteyttä, kun on tarvetta.

16. Organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 36. Organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista.

29,7 % vastaajista oli osittain samaa mieltä siitä, että organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista. 24,3 % vastaajista vastaajista ei ollut vakuuttunut kysymyksen kanssa, että organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista. Vastaajista 13,5 % oli samaa mieltä siitä, että organisaatiomme seuraa yhteistyössä

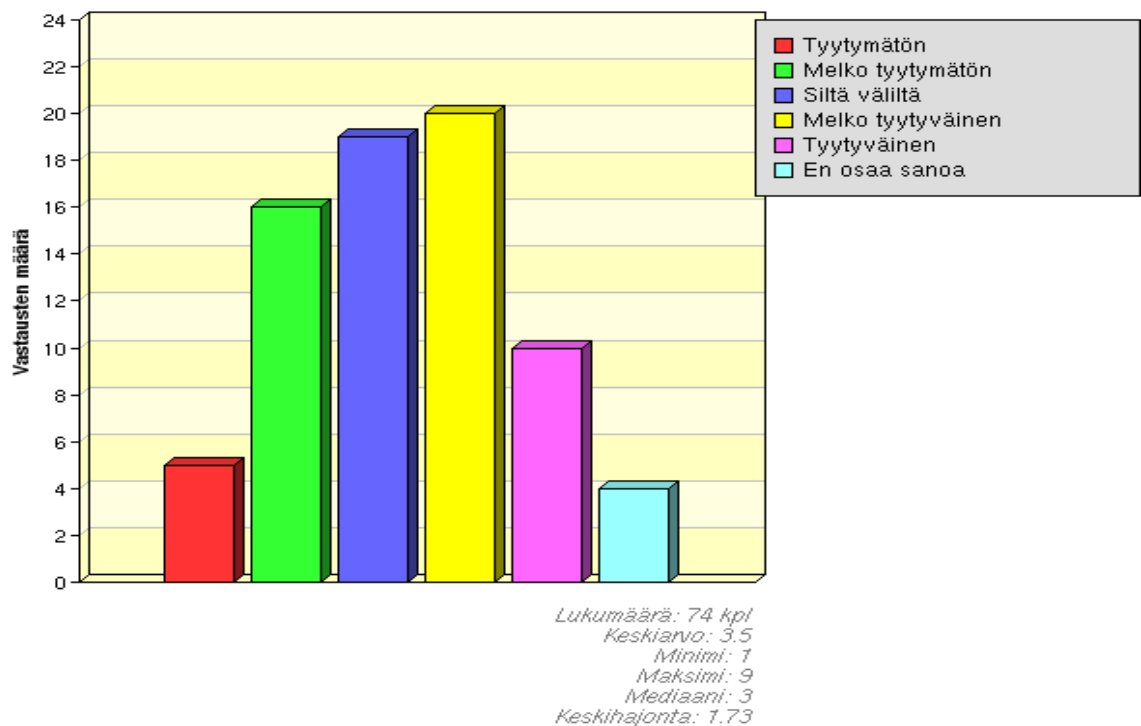
työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista. 13,5 % vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista. Vastaajista 5,4 % oli eri mieltä siitä, että organisaatiomme seuraa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista ja 13,5 % vastaajista ei osannut sanoa, että seuraako organisaatiomme yhteistyössä työterveyshuollon kanssa suositeltujen toimenpiteiden toteutumista.

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että yhteistyö sujuu hyvin suositeltujen toimenpiteiden osalta. Sopimukseen kannattaa sisällyttää yhteistyöstä oma osionsa.

B) Tyytyväisyys työterveyshuollon keskeisiin palveluihin

17. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamiseen?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 37. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamiseen.

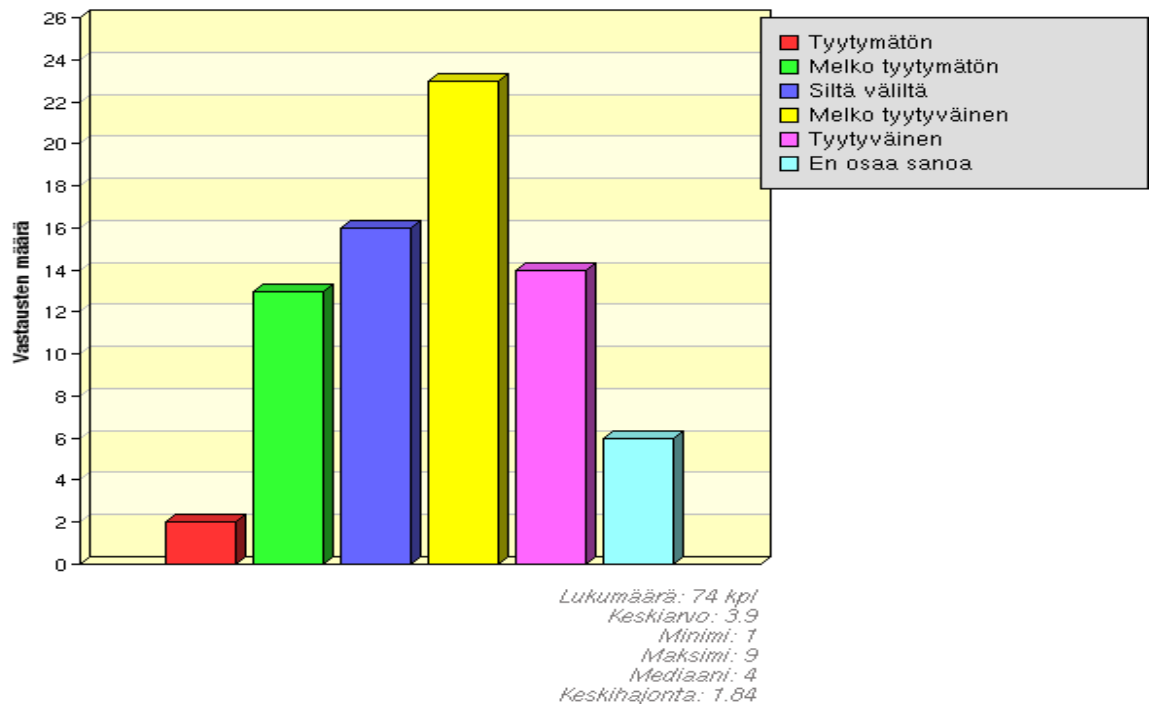
27 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamisessa. 25,8 % vastaajista vastaajista ei ollut vakuuttunut,

tyytyväisyyden kanssa työterveyshuollon toiminnassa työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamisessa. Vastaajista 21,6 % oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamisessa. 13,5 % vastaajista on tyytyväisiä työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamisessa. 6,7 % vastaajista oli tyytymättömiä työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamisessa ja 5,4 % vastaajista ei osannut sanoa työterveyshuollon toimintaan työterveyshaittojen ja vaarojen tunnistamisesta.

On syytä pohtia, miksi noin 22 % vastaajista on melko tyytymättömiä nykyiseen työterveyshuoltosopimukseen. On syytä pohtia asiaa tulevassa uudessa sopimuksessa.

18. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 38. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin.

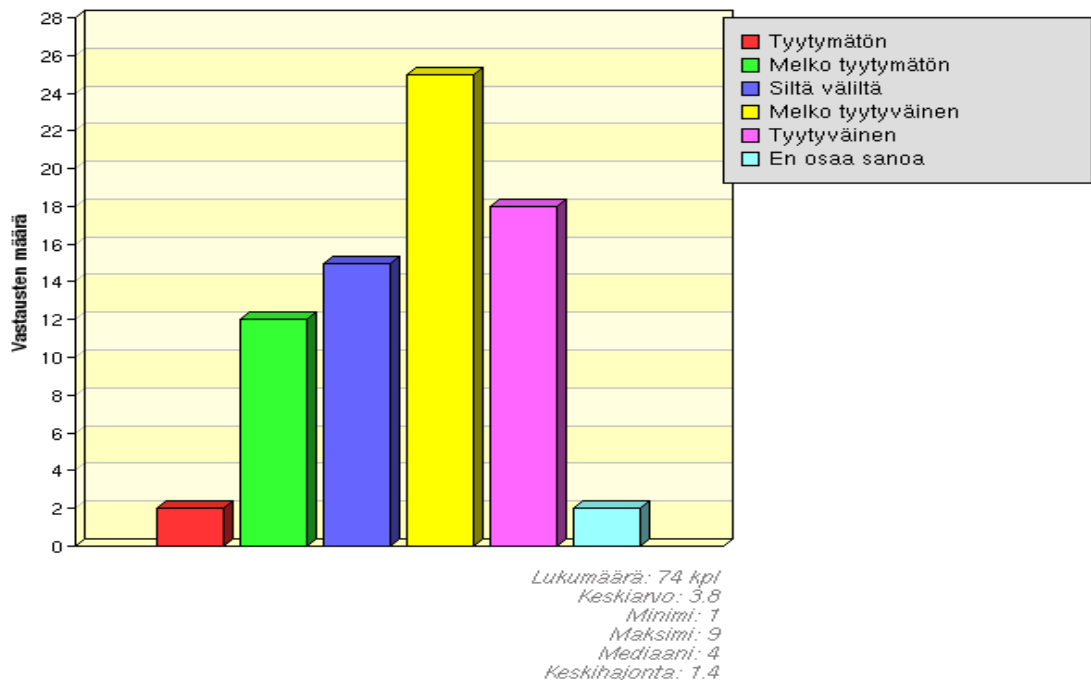
31,1 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin. 21,62 % vastaajista ei ollut vakuuttunut työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin. Vastaajista 18,9 % oli tyytyväisiä työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin.

suositukseen. 17,6 % vastaajista oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin. Vastaajista 2,7 % oli tyytymättömiä työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin ja 8,1 % ei osannut sanoa mitä mieltä olisivat työterveyshuollon antamista ohjeista ja suosituksista.

Lähes 18 % vastaajista on melko tyytymättömiä nykyisin työterveyshuollon antamiin ohjeisiin ja suosituksiin. On syytä pohtia, miksi lähes puolet vastaajista on tyytymättömiä. Sopimuksessa kannattaa asiaa pohtia ja asiaan liittyvät vastaukset käydä huolella läpi, jotta vastaajat olisivat tyytyväisempiä.

19. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 39. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin.

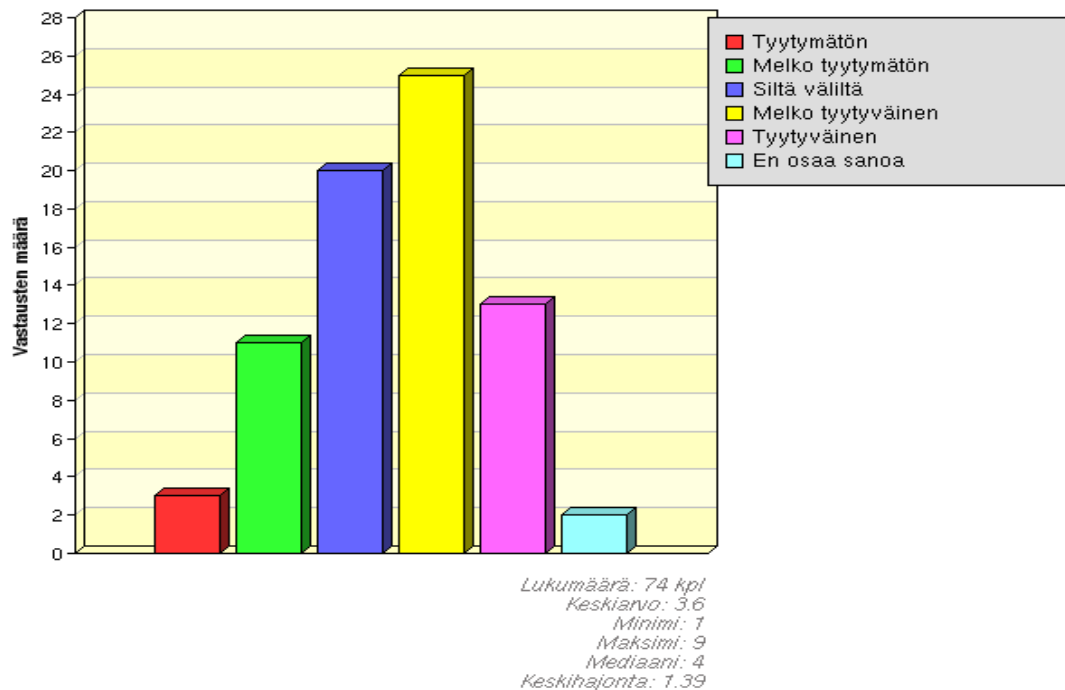
33,8 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin. 20,3 % vastaajista ei ollut vakuuttunut, työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin. 24,3 % oli tyytyväisiä työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin. 16,2 % vastaajista oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin. 2,7 % vastaajista oli tyytymättömiä työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin ja 2,7 % ei

osannut kertoa mitään työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin tyytyväisyyden osalta.

Lähes 17 % eli puolet oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon toteuttamiin työterveystarkastuksiin. On syytä pohtia, miksi lähes puolet on tärkeässä asiassa tätä mieltä. On tärkeää, että sopimuksen laadinnan yhteydessä asiaan paneudutaan ja tehdään sopimukseen tarvittavat asiat, jotta uusi sopimus auttaa saamaan asiakkaat tyytyväiseksi työterveydenhuoltoon.

20. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamaan ohjaukseen ja neuvontaan?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 40. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamaan ohjaukseen ja neuvontaan?

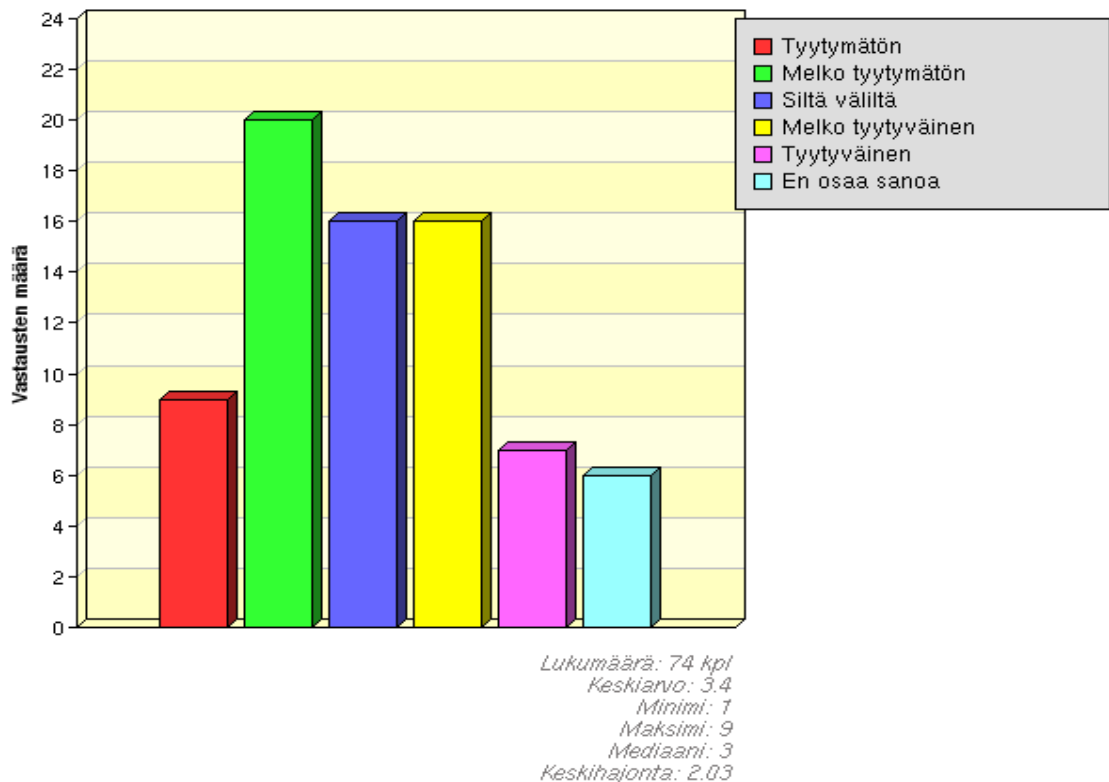
33,8 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyshuollon antamaan ohjaukseen ja neuvontaan. 20,3 % vastaajista ei ollut vakuuttunut, tyytyväisyyden osalta työterveyshuollon antamaan ohjaukseen ja neuvontaan. 17,6 % vastaajista oli tyytyväisiä työterveyshuollon antamaan ohjaukseen ja neuvontaan. 14,8 % vastaajista oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon antamaan ohjaukseen ja neuvontaan. 4,1 % vastaajista oli tyytymättömiä työterveyshuollon antamaan ohjaukseen ja neuvontaan ja

2,7 % ei osannut kertoa mitään työterveyshuollon antamasta ohjauksesta ja neuvonnasta.

15 % vastaajista oli melko tyytymättömiä nykyisen sopimukseen, että työterveyshuoto antaa riittävästi ohjausta ja neuvontaa työterveysasiassa. On syytä tämänkin kysymyksen osalta pohtia mitä sopimukseen kirjataan, jotta ohjaus ja neuvonta saadaan vastaajien osalta toimivammaksi. Miten ohjaus ja neuvonta kannattaa tehdä ja miten sitä voidaan paremmin ohjata organisaation tarpeisiin nähden?

21. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toimintaan organisaatiomme henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 41. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon toimintaan organisaatiossamme henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi.

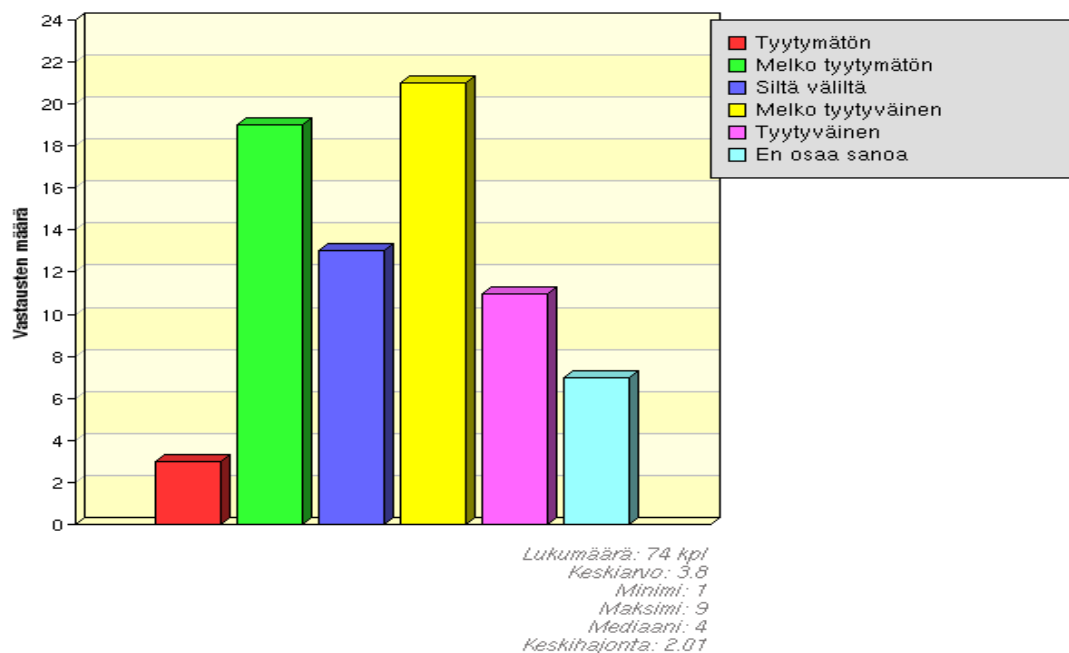
27 % vastaajista oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon toimintaan organisaation henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi. 21,6 % vastaajista ei ollut vakuuttunut työterveyshuollon toimintaan siitä, että työterveyshuolto toiminta nykyisellään parantaa henkilöstön hyvinvointia. 9,5 % vastaajista oli tyytyväisiä työterveyshuollon toimintaan

organisaation henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi. 21,6 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyshuollon toimintaan organisaation henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi. 12,1 % vastaajista oli tyytymättömiä työterveyshuollon toimintaan organisaation henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi ja 8,1 % ei osannut sanoa mitään tyytyväisyydestä työterveyshuollon toimintaan organisaation henkisen työhyvinvoinnin parantamiseksi.

On syytä paneutua tämänkin kysymyksen osalta siihen, miksi organisaatiossa ollaan näinkin tyytymättömiä nykyisen työterveyshuollon toimintaan henkisen työhyvinvoinnin osalta. Sopimus on se paikka, johon tämän asian parannusehdotukset on syytä kirjata, jotta seuraava sopimuskausi antaa paremmat vastaukset kysymykseen.

22. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 42. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

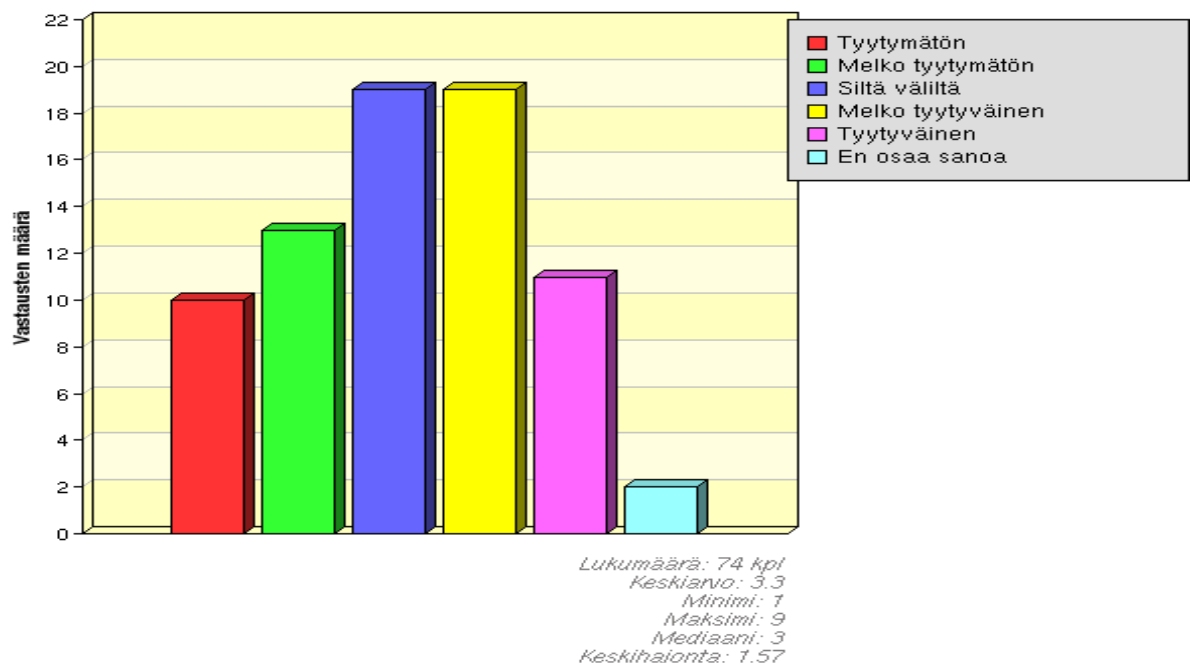
28,4 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyshuollon antaman tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. 17,6 % vastaajista ei ollut vakuuttunut työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. 14,9 % vastaajista oli tyytyväisiä työterveyshuollon antamaan

tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. 25,7 % vastaajista oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. 4,1% vastaajista oli tyytymättömiä työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä ja 9,5 % ei osaa kertoa mitään tyytyväisyydestä työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.

Melko tyytymättömien ja melko tyytyväisten osuus on työterveyshuollon antamaan tietoon sairauspoissaoloista ja niihin vaikuttavista tekijöistä on lähes samalla tasolla. On pohdittava, miksi erot ovat näinkin tärkeässä asiassa suuret. Sopimukseen on kirjattava parannusehdotukset, jotta asia saadaan paremmalle tasolle.

23. Miten tyytyväinen olet nykyiseen työterveyspalveluiden sopimukseen ja miten tyytyväinen olet saamiinne sairaanhoitopalveluihin?

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 43. Miten tyytyväinen olet nykyiseen työterveyspalveluiden sopimukseen ja miten tyytyväinen olet saamiinne sairaanhoitopalveluihin.

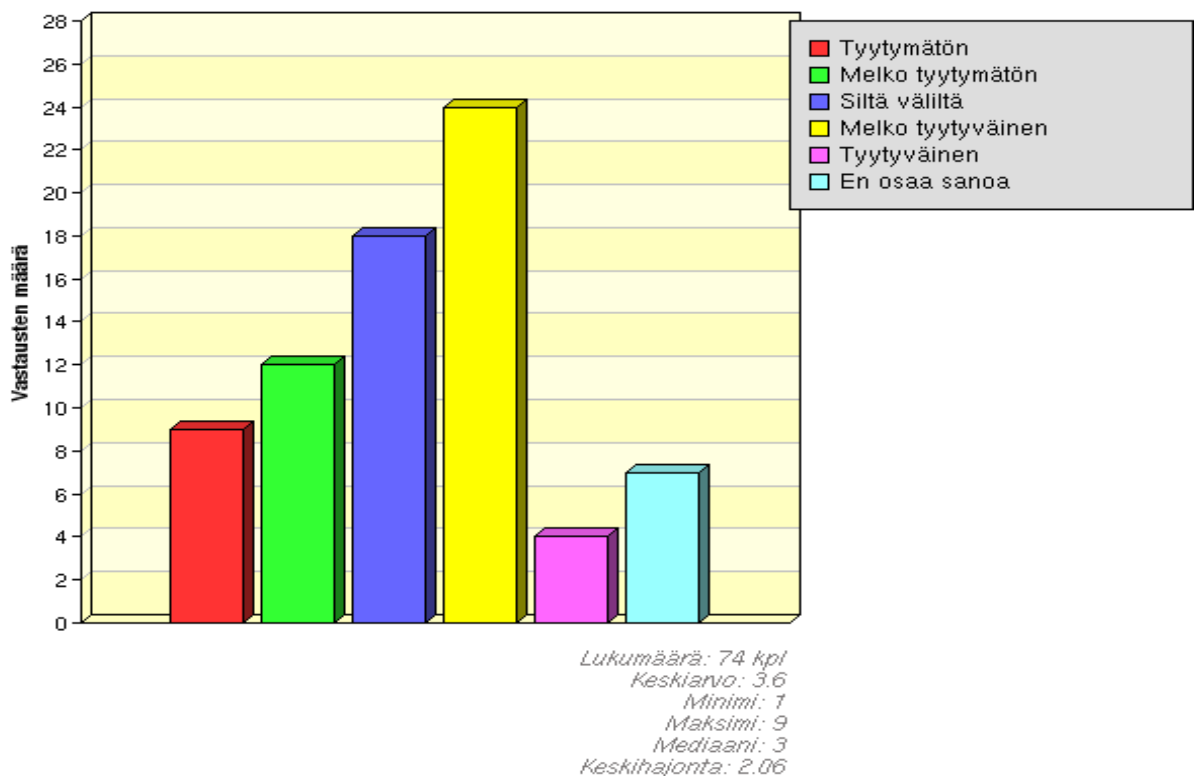
25,68 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyspalveluiden sopimukseen ja melko tyytyväisiä sairaanhoitopalveluihin. 25,7 % vastaajista eivät olleet täysin tyytyväisiä työterveyspalveluiden sopimukseen ja sairaanhoitopalveluihin. 14,8 % vastaajista oli tyytyväisiä työterveyspalveluiden sopimukseen ja sairaanhoitopalveluihin. 17,6 %

vastaajista oli melko tyytymättömiä työterveyspalveluiden sopimukseen ja sairaanhoitopalveluihin. 13,5 % vastaajista oli tyytymättömiä työterveyspalveluiden sopimukseen ja sairaanhoitopalveluihin ja 2,7 % ei osannut kertoa mitään tyytyväisyydestään työterveyspalveluiden sopimukseen ja saamiinsa sairaanhoitopalveluihin.

Yli puolet vastaajista on melko tyytymättömiä nykyiseen työterveyspalveluiden sopimukseen ja sairaanhoitopalveluihin. Nyt tämä asia on syytä ottaa vakavasti ja tehdä korjaukset uuteen alkavaan sopimukseen. Lähes 14 % eli lähes puolet on tyytymättömiä nykyiseen sopimukseen. Sopimus on se väline, jolla organisaatiossa pystytään tekemään korjaus koko sopimukseen. Sopimuksen sisältö on ratkaiseva, jotta tyytyväisyys saadaan kohennettua työterveyspalveluissa ja sairaanhoidossa.

24. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon henkilöstön työkykyä ylläpitäviin ja edistäviin toimenpiteisiin?

Vastausten absoluuttinen jakauma



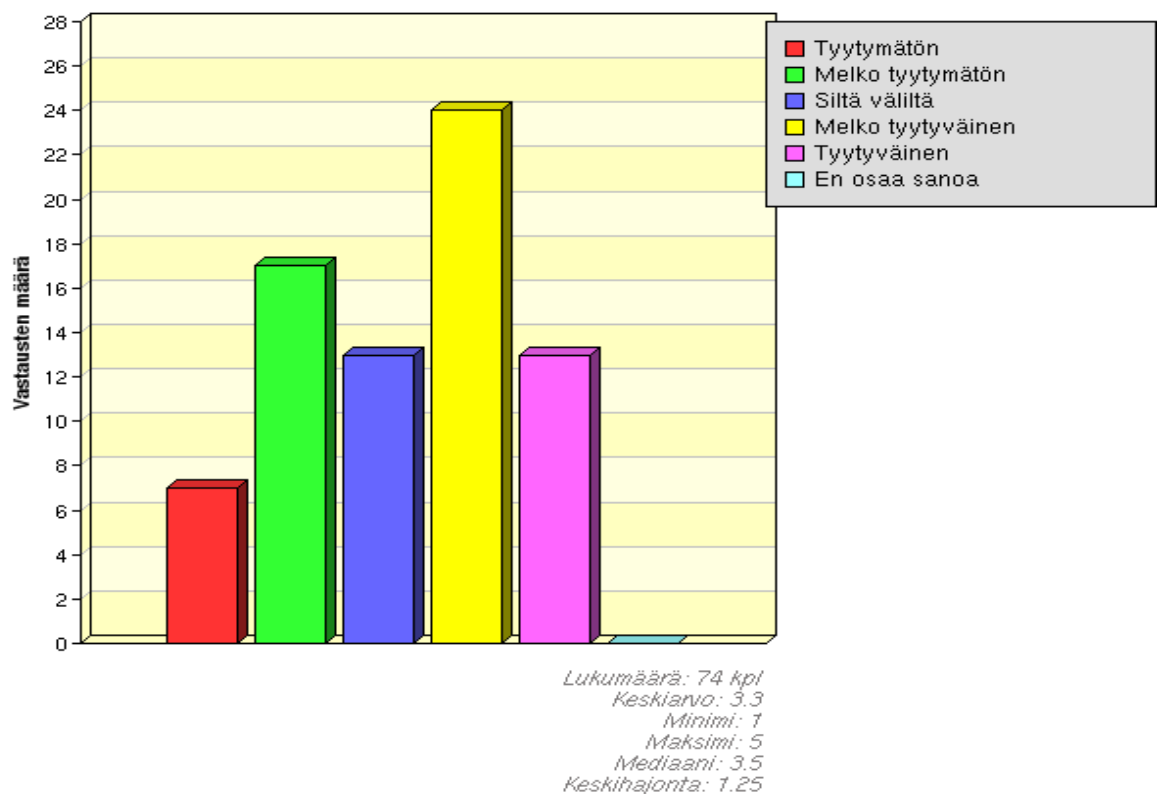
Kuvio 44. Miten tyytyväinen olet työterveyshuollon henkilöstön työkykyä ylläpitäviin ja edistäviin toimenpiteisiin?

32,4 % vastaajista oli melko tyytyväisiä työterveyshuollon työkykyä ylläpitävään ja edistäviin toimenpiteisiin. 24,3 % vastaajista oli ei ollut täysin varma miten tyytyväisiä työterveyshuollon työkykyä ylläpitävään ja edistäviin toimenpiteisiin he olivat nykyisen sopimuksen kanssa. 5,4 % vastaajista oli tyytyväisiä työterveyshuollon työkykyä ylläpitävään ja edistäviin toimenpiteisiin. 16,2 % vastaajista oli melko tyytymättömiä työterveyshuollon työkykyä ylläpitävään ja edistäviin toimenpiteisiin. 12,6 % vastaajista oli tyytymättömiä työterveyshuollon työkykyä ylläpitävään ja edistäviin toimenpiteisiin ja 9,5 % ei osaa kertoa mitään tyytyväisyydestä työterveyshuollon työkykyä ylläpitäviin ja edistäviin toimenpiteisiin.

Yli puolet tähän kysymykseen vastaajista on melko tyytymättömiä työkykyä ylläpitäviin ja edistäviin toimiin. Asiaan on syytä ottaa kantaa tulevassa sopimuksessa, jotta tyytyväisyys saadaan paremmalle tasolle.

25. Miten tyytyväinen olet kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 45. Miten tyytyväinen olet kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan.

32,43 % vastaajista oli melko tyytyväisiä kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan. 17,6 % vastaajista ei osanut suoraan sanoa, että miten tyytyväisiä he olivat kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan. 17,6 % vastaajista oli tyytyväisiä kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan. 23 % vastaajista oli melko tyytymättömiä kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan. 9,5 % vastaajista oli tyytymättömiä kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan ja noin 1 % ei osaa kertoa mitään tyytyväisyydestä kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan.

Reilusti yli puolet vastaajista on melko tyytymättömiä kokonaisuudessaan työterveyshuollon toimintaan nyky sopimuksessa. Sopimuksessa on otettava kantaa siihen, mitkä ovat ne toimenpiteet, joilla voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä kokonaisuutena työterveydenhuollon toimintaan. Uusi sopimus astuu voimaan 1.1.2014 ja sopimustoimittajana jatkaa sama toimija.

C. Haluatko sanoa jotakin yleistä työterveyspalveluista?

Viimeiseen kysymyssarjaan vastaajat antoivat sanallisia vastauksia yleisesti työterveydestä. Kysyttiin, mikä työterveydessä on hyvää. Mikä voisi olla paremmin tulevassa uudessa työterveys sopimuksessa? Mitä odotuksia sinulla on työterveyshuollon suhteen tulevaisuudessa? Lopuksi tiedusteltiin muita työterveyshuollon kehittämisehdotuksia. Vastaukset on kirjattu siten, kuinka vastaajat ovat ne itse kirjanneet. On hyvä ottaa vastaukset mukaan sopimusneuvotteluihin ja katsoa, löytyykö niistä parannusehdotuksia tulevalle uudelle sopimuskaudelle.