

BUURTZORG-MALLI SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUJEN KÄRJEKSI?

- Ehdotuksia hyvinvointialan ekosysteemin kehittämiseen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK
Sosiaali- ja terveyspalvelujen digitalisaatio
ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Pia Rosenberg

Tiivistelmä

Tekijä Rosenberg, Pia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 81 sivua, 3 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Buurtzorg-malli sosiaali- ja terveystalujen kärjeksi? - Ehdotuksia hyvinvointialan ekosysteemin kehittämiseen		
Tutkinto Sosiaali- ja terveystalujen digitalisaatio ja liiketoimintaosaaminen		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aihe liittyy Lahden ammattikorkeakoulun hankkeeseen: HYVÄ - Hyvinvointialan osaamiskeskittymä Päijät-Hämeen hyvinvointiliiketoiminnan veturina. Tarkoituksena oli tuottaa hyödyllistä tietoa tulevaisuuden hyvinvointialan ekosysteemin kehittämiseen. Työelämän toimijana tässä opinnäytetyössä on Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry (jäljempänä PalveluSantra). Tavoitteena oli löytää toimivia ja hyödyllisiä käytäntöjä hyvinvointialalla Suomessa ja Euroopassa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jotta hyödyllisten konseptien soveltaminen pienyritysten toiminnassa mahdollistuisi.</p> <p>Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin toimintatutkimusta ja sykleittäin etenevää prosessia. Prosessin vaiheet olivat: palveluntuottajien teemahaastattelut, palveluntuottajasegmentointi, benchmarking ja kohdeorganisaation asemointi. Toimintaympäristön analyysinä käytettiin Apeste-analyysiä. Kohdeorganisaation asemoinnissa käytettiin teoreettista viitekehystä, liiketoimintaekosysteemiä. Teemahaastattelun aineiston analyysinä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä ja deduktiivista päättelyä.</p> <p>Haastatteluaineistosta nousi esille liiketoimintaekosysteemiteorian mukaisia elementtejä. Verkostoituminen koettiin tärkeänä, mutta yrityksillä ei ollut kasvuhaluutta. Esille nousi myös huolestuneisuus hoitotyön laadusta ja jaetusta vastuusta. Palveluntuottajasegmentoinnin perusteella muodostettiin strategiset ryhmät, joita muodostui kolme. Benchmarking-menetelmän keskeisin löydös oli Buurtzorg-toimintamalli, joka on asiakaslähtöinen ja tiimityöhön perustuva kotihoidon toteutusmalli. Buurtzorg on menestynyt useissa Euroopan maissa ja tekee tuloaan myös Suomeen.</p> <p>Opinnäytetyön soveltavan tutkimuksen tuotoksena muodostettiin liiketoimintaekosysteemi, jossa PalveluSantra asemoitiin palveluintegraattoriksi.</p>		
Asiasanat hyvinvointiala, liiketoimintaekosysteemi, Buurtzorg, palveluintegraattori		

Abstract

Author Rosenberg, Pia	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 81 pages, 3 pages appendices	
Title of publication The Buurtzorg Model as a tool for social and health services? - Development Proposals for the Ecosystem of the Welfare Field		
Name of Degree Master's Degree Program in Social and Health Care Digitalisation and Business Competence		
Abstract <p>The subject of the thesis is based on the needs of the economic life. The thesis was carried out in connection with the project "HYVÄ -Hyvinvointialan osaamiskeskittymä Päijät-Hämeen hyvinvointiliiketoiminnan veturina" in Lahti University of Applied Sciences. The purpose was to increase knowledge of the welfare field in Europe and especially in Päijät-Häme. The subject of the developing was the small entrepreneurs' position and the creation of the operation model in Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry (PalveluSantra).</p> <p>The thesis was conducted using action research. The action research cycles were theme interviews, segmentation, benchmarking and positioning of the target organisation. The Apeste analysis was conducted for the context. The theoretical framework of Business Ecosystem was used as a tool of the applied research. In theme interviews, the method of analysis used was theory-based content analysis and deductive reasoning.</p> <p>The results of the interview were connected to the theory of the Business Ecosystem. Networking was considered to be important. The interviewees were worried about the quality of the nursing and the responsibility issues. On the basis of segmenting the health and social service providers, three strategic groups were created. Based on the findings in benchmarking, a customer oriented healthcare organisation Buurtzorg was established in the Netherlands over a decade ago.</p> <p>In recent years, Buurtzorg have been devoted to the implementation of innovative programmes in the home care. Buurtzorg is nurse-led model of holistic care in several countries all over the world. Not surprisingly, it is coming also to Finland.</p> <p>As an output of the applied research, a Business Ecosystem was formed. In this Ecosystem, PalveluSantra was positioned as a service integrator.</p>		
Keywords welfare field, Business Ecosystem, Buurtzorg, service integrator		

SISÄLLYS

1JOHDANTO	3
2LÄHTÖKOHDAT	5
2.1Tausta	5
2.2Tavoite	5
2.3Tarkoitus	5
3OPINÄYTETYÖN RAKENNE	7
3.1Käsitteitä ja termejä	7
3.2Opinätetyön rajaus ja aikataulu	8
4TIETOPERUSTA	10
4.1Hyvinvointiala	10
4.2Liiketoimintaekosysteemi	11
4.2.1Liiketoimintaekosysteemin vaiheet	15
4.2.2Liiketoimintaekosysteemi ja -verkostomalli	16
4.3Sosiaali- ja terveystalouden monituottajamalli	17
5KONTEKSTIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	19
5.1Kohdeorganisaatio	19
5.2Apesteanalyysi	19
5.2.1Asiakkaiden muutokset	20
5.2.2Poliittiset muutokset	22
5.2.3Taloudelliset muutokset	24
5.2.4Sosiaaliset muutokset	25
5.2.5Teknologiset muutokset	26
5.2.6Ekologiset muutokset	27
6TOTEUTUS	29
6.1Tutkimusmenetelmä	29
6.2Haastattelu ja analysointi	31
6.2.1Laadullinen tutkimus	34
6.2.2Teorialähtöinen sisällönanalyysi	35
6.3Palveluntuottajasegmentointi	37
6.4Benchmarking	44
6.4.1Liikunnan, terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemi	44
6.4.2Buurtzorg	46
6.4.3Alustalous organisaatiomallina	46
6.5Kohdeorganisaation asemointi	49
6.6Kohdeorganisaatio palveluintegraattorina	52
7TULOKSET	54
7.1Haastattelu	54

7.1.1Yrityksen perustaja	54
7.1.2Lainsäädäntö ja valtio	54
7.1.3Sijoittajat ja rahoittajat.....	55
7.1.4Kilpailijat ja yhteistyö.....	56
7.1.5Jakelukanavat.....	56
7.1.6Avainorganisaatiot	57
7.1.7Dominoivat, isot ja pienpeluriyritykset	58
7.1.8Asiakkaat ja tavarantoimittajat.....	59
7.1.9Ideat.....	59
7.1.10Tutkimusorganisaatiot ja mentorit	60
7.1.11Järjestötoiminta.....	60
7.2Muut aineistosta esille tulleet elementit	61
7.2.1Koulutus.....	61
7.2.2Laatu.....	61
7.2.3Vastuukysymykset	62
8OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO	63
8.1Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	63
8.2Jatkotutkimusaiheet.....	68
9POHDINTA	69
9.1Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	69
9.2Loppusanat	70
LÄHTEET	71
LIITTEET	82

1 JOHDANTO

Maailmantalouden kasvun vaihe heikkenee lähivuosien aikana aiheuttaen heikentyneitä näkymiä myös Euroopan talousalueelle. Suomessa julkinen talous alkaa heikentyä vähitellen. Pitkällä aikavälillä syntyy kestävyysvaje, joka johtuu talouskasvun vähäisyydestä ja ikäsidonnaisten menojen kasvamisesta. (Valtiovarainministeriö 2018.) Työikäisen väestön osuus Suomen väestöstä pienenee, ja syntyvyys on laskenut kahdeksan peräkkäisen vuoden aikana (Tilastokeskus 2018). Tästä on seurauksena huoltosuhteen heikkeneminen, ja tarve korjaaville toimenpiteille on mitä ilmeisin.

Suomi on kärkimaa Euroopan yritysten pääomasijoitustilastoissa, ja startup-yritysten kehitys näyttäytykin myönteisenä. Suomeen tarvitaan kuitenkin lisää uudentyyppisiä ja erilaisia yrityksiä, joilla kasvun lähteenä ovat liiketoimintaosaaminen, laatu ja brändäys. Työllistämisen näkökulmasta erityisesti pienyritykset ovat merkittävässä asemassa. (Järventaus & Kekäläinen 2018, 22, 25.) Työ- ja elinkeinoministeriö (2018a) toteaa, että sosiaali- ja terveysalan markkinat syntyvät suurelta osin alueellisesti ja palvelujen järjestäjän rooli on merkityksellinen markkinoiden toimivuuden ja edistämisen näkökulmasta katsoen. Monituottajuutta on edistettävä, jotta mahdollistetaan toimiva palvelujärjestelmä ja markkinat sekä pienille että suurille yrityksille. Toimivat markkinat luovat pohjan hyvinvointialan ekosysteemille ja julkisella sektorilla on mahdollisuus vaikuttaa niihin edellytyksiin, jotka ovat elintärkeitä pienille- ja keskisuurille yrityksille (Salo 2018).

Suomessa otetaan käyttöön Lintilän ja Grahn-Laasosen (2018, 60) mukaan uusi toimintamalli, jossa panostetaan liiketoimintaekosysteemien kehittämiseen. Toimintamalli perustuu erilaisten toimijoiden yhteistyössä tunnistaman vision toimeenpanoon. Innovatiivisia ratkaisuja julkisten palvelujen tuottamiseksi voivat kehittää sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijat (Reponen 2017). Julkisen sektorin yksi tärkeimmistä tehtävistä on edistää kansalaisten hyvinvointia. Vaikka hyvinvoinnin mittarit ovat subjektiivisia, hyvinvointiyhteiskunnan perusta on nimenomaan hyvinvoinnin edistäminen. Kansalaisten hyvinvointi luo edellytyksiä yhteiskunnan kilpailukyvyille, ja julkinen sektori voi toiminnallaan edistää hyvinvoinnin kasvua muun muassa arvioimalla markkinoiden ja julkistalouden keskinäistä työnjakoa. (Pohjola 2018.)

Tämän opinnäytetyön aihe käsittelee tulevaisuuden hyvinvointialan ekosysteemiä Päijät-Hämeessä. Opinnäytetyö toteutetaan osana Lahden ammattikorkeakoulun Hyvä-hanketta. *HYVÄ -Hyvinvointialan osaamiskeskittymä Päijät-Hämeen hyvinvointiliiketoiminnan veturina* on hanke, jonka keskeisiä teemoja ovat hyvinvointialan yritysten ja toimijoiden törmäyttäminen, yhteistyön ja -kehittämisen vahvistaminen sekä sosiaali- ja terveysalan rakennemuutokseen liittyvän tiedon jakaminen (Tuusjärvi, Viitala & Rinkinen 2019). Teoreettisena viitekehyksenä tässä opinnäytetyössä on liiketoimintaekosysteemi, joka hakee vaikutteita luonnon ekosysteemistä. Ekosysteemiajattelu on siirtynyt biologiasta liiketalouteen useita vuosikymmeniä sitten. Toimintaympäristössä on organismeja, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa ja ympäristön kanssa (Tansley 1935, 299). Ekosysteemiin kuuluvat kuitenkin kaikki tekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Rajausta on vaikea tehdä ja onkin oleellista tunnistaa ne toimijat ja tekijät, jotka vaikuttavat omaan liiketoimintaan. Yritys voi hyödyntää oman organisaationsa ulkopuolista osaamista, jota voidaan kuvailla oleelliseksi tekijäksi innovaation syntyemisessä. (Iansiti & Levien 2004a, 10; Iansiti & Levien 2004b, 2)

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa hallituksen valmisteleva sote- ja maakuntauudistus kaatui useisiin ratkaisemattomiin ongelmiin. Tästä oli seurauksena hallituksen ero kesken vaalikauden. Päijät-Hämeen maakunnalle sote- ja maakuntauudistuksen kaatuminen luo Timosen (2019) mukaan lisäpainetta terveystenon kattamiseen. Tilanne vaikeutuu entisestään 2020-luvulla, jolloin iso joukko kuntia ajautuu kestävämpään tilanteeseen. (Tolonen 2019.)

Opinnäytetyön tekijä on yrittäjä, joka toimii sekä omassa kotisairaanhoidoyrityksessään että palveluneuvojana kolmannella sektorilla. Kolmannella sektorilla toimivan palvelunvälityskeskuksen toimialue on Päijät-Häme. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, minkälaisia yrityksiä toimii hyvinvointialalla Päijät-Hämeessä ja miten yritykset toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyöprosessi etenee toimintatutkimuksen tavoin ja aineiston hankinnassa on kolme ulottuvuutta: teemahaastattelut, palveluntuottajien segmentointi ja benchmarking. Havainnointi liittyy oleellisena tekijänä tähän prosessiin, opinnäytetyön tekijä on näköalapaikalla toimiessaan yhteistyössä Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän (jäljempänä hyvinvointiyhtymä), yrittäjien, palvelunvälityskeskuksen ja muiden toimijoiden kanssa.

2 LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tausta

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) on Päijät-Hämeen maakunnan vaikuttava ja työelämään tiiviisti integroitunut toimija. Korkeakouluyhteistyöllä, julkisella sektorilla ja elinkeinoelämällä on tärkeä rooli osaamiskeskittymien kehittämisessä ja yhteistyön vahvistamisessa. Yrittäjyys on LAMKin koulutusta ja TKI-toimintaa (tutkimus-, kehittämis- ja innovointitoiminta) ohjaava profiili. *HYVÄ -Hyvinvointialan osaamiskeskittymä Päijät-Hämeen hyvinvointiliiketoiminnan veturina* hanke kuuluu LAMKin Hyvinvointi ja uudistava kasvu -painoalan hankesalkkuun. Teemana on sote-palvelujen ja osaamisen kehittäminen. (Lahden ammattikorkeakoulu 2019.) Hanke on työelämälähtöinen, hankkeen taustalla ovat myös elinkeinoelämän yrittäjäkentästä nousseet tarpeet.

Työelämän toimijana tässä opinnäytetyössä on Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry (jäljempänä PalveluSantra). Muita asiantuntija- ja yhteistyötahoja HYVÄ-hankkeessa ovat Päijät-Hämeen Yrittäjät, Lahden kaupunki, Lappeenrantaan teknillinen yliopisto LUT, Lahden Seudun Kehitys Ladec Oy ja Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä PHHYKY. (Hyvä-hanke 2017.)

2.2 Tavoite

Tavoitteena on löytää benchmarking-menetelmällä toimivia ja hyödyllisiä käytäntöjä hyvinvointialalla Suomessa ja Euroopassa. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jotta hyödyllisten konseptien soveltaminen pienyrittäjien toiminnassa mahdollistuisi. Tiedon pohjalta luodaan uusi toimintamalli, jota PalveluSantra voi hyödyntää yrittäjille suunnatussa neuvonnassa. Pienyrittäjyyden tukeminen on tärkeää, koska muuttuvassa kilpailutilanteessa pienyrittäjien markkinaosuus ja toimintaedellytykset heikenevät.

2.3 Tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hyvinvointialalla toimivia yrittäjiä Päijät-Hämeessä, ja selvittää millä segmenteillä yritykset toimivat. Lisäksi tarkastellaan erilaisia yhteistyö- ja verkostoitumismalleja yritysten välisessä toiminnassa sekä

niihin vaikuttavia tekijöitä. Kontekstina on yritysten toimintaympäristö, joka on vuorovaikutuksessa hyvinvointialan ekosysteemin eri toimijoiden kanssa. Lisäksi tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön muutosten vaikutusta pienyrittäjien asemaan ja toimintaan Päijät-Hämeessä.

3 OPINÄYTETYÖN RAKENNE

3.1 Käsitteitä ja termejä

Ilmiön kuvaamisessa käsitteet eivät voi kuvata täysin kokonaisuutta (Metsämuuronen 2006, 37). Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet, jotka löytyvät hyvin pitkälti strategisen johtamisen osa-alueelta.

Liiketoiminta ekosysteeminä

Moore (1997) esittää, että käsite syntyi toimialakeskeisen strategia-analyysin täydennykseksi. Ekosysteemi on liiketoiminnallinen kokonaisuus ja se voi kattaa useita toimialoja. Edellytyksenä ekosysteemin kehittymiselle voidaan pitää suhteiden hallintaa, yhteistyön käynnistämistä ja yhteisen vision luomista. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 55.)

Benchmarking

Prosessi, jossa verrataan valitun yrityksen jotakin toimintatapaa toiseen, kutsutaan benchmarkingiksi. Toimintatapaa pidetään edistyksellisenä ja sitä käytetään selvittäessä, miten omaa toimintatapaa tulisi kehittää optimaalisuuden saavuttamiseksi. (Laamanen ym. 2005, 54.)

Verkostoituminen

Verkostoituminen on vuorovaikutuksellista yhteistyötä yrityksen ja eri toimijoiden välillä. Pyrkimyksenä on laajentaa osaamista ja hyödyntää resursseja. Kun kaikki osapuolet kokevat, että toiminta on hyödyllistä, verkosto on toimiva ja kehittyvä. (Laamanen ym. 2005, 81.)

Asemointi

Päätös organisaation strategisesta asemasta, jonka perusteella muodostetaan rooli toimialalle sijoittumisesta (Laamanen ym. 2005, 87).

Modulaarisuus

Organisaatiot, tuotteet tai palvelut voidaan pilkkoa pienempiin osiin. Osia uudelleen yhteen liitettäessä pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Asiakaslähtöisyys antaa mahdollisuuden luoda yksilöllinen ja räätälöity palvelukokonaisuus. (Vähätalo 2016, 84-86.)

3.2 Opinnäytetyön rajaus ja aikataulu

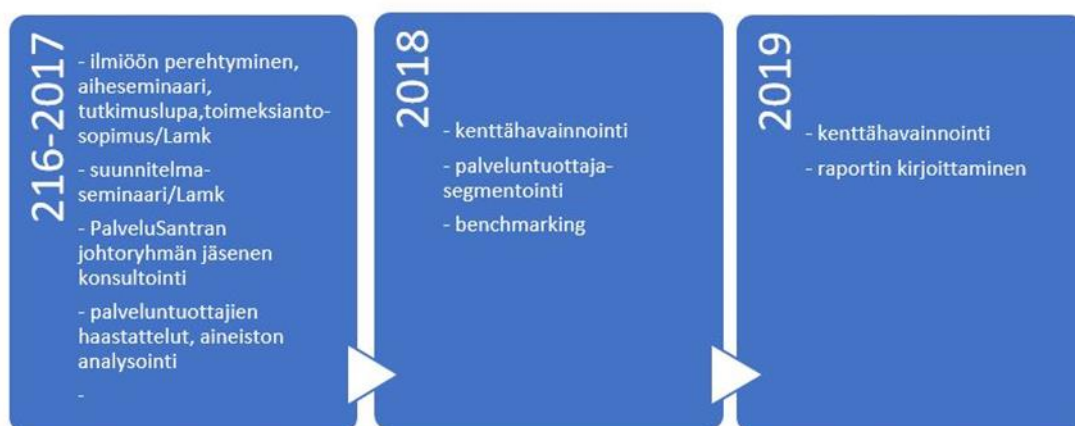
Ekosysteemiajattelu organisaatioiden toiminnassa on viime vuosina lisääntynyt. Eri ekosysteemien väliset riippuvuussuhteet vaikuttavat organisaatioiden tapaan jäsentää ja ymmärtää toimintaympäristöään. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin yhteen malliin, *liiketoimintaekosysteemiin*, joka on yksi monista eri tavoista hahmottaa yritysten toimintaympäristöä. Strategisen johtamisen alueelta on löydettävissä erilaisia keinoja organisaatioiden käytäntöjen kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään *teoriasta yhtymäkohtia sovellettavaksi käytäntöön*. Valmistauduttaessa tulevaisuuden toimintaympäristöihin painoarvoa on myös teoreettisten mallien ja käytännön välisellä vuoropuhelulla.

Työyhteisön kehittämistoiminnalle on edellytyksenä rakenteiden joustavuus, keskeisessä asemassa ovat ydinryhmät ja johtajat. Verkostoissa toimiminen ja osaamisen täydentäminen mahdollistavat työyhteisön kehittymisen ja pyrkimyksen kohti innovatiivista työyhteisöä. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 20.) Verkostoissa toimiminen mahdollistaa useiden eri sidosryhmien ottamisen mukaan kehittämistoimintaan. Tässä opinnäytetyössä yhteistyötahoiksi muodostuivat yrittäjät, PalveluSantran henkilökunta ja Lahden ammattikorkeakoulu. PalveluSantran johtoryhmä ei varsinaisesti ollut osallisena kehittämisprosessissa, joskin alkuperäisen suunnitelman mukaan aivoriihiyöskentely olisi ollut yhtenä työskentelymetodinä. PalveluSantran yksi johtoryhmän jäsen osallistui alkuvaiheen suunnitteluun arvokkaalla panostuksellaan.

Suurimpia haasteita organisaation toiminnalle asettavat asiakkaiden yhä kasvavat vaatimukset, odotukset ja tarpeet. Palveluita on pyrittävä parantamaan johdonmukaisesti ja jatkuvasti yhteistyössä asiakkaan ja sidosryhmien kanssa. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 7.) Keskeisenä teemana tässä opinnäytetyössä on, minkälaisella toimintamallilla kyettäisiin tukemaan alueen yrittäjiä.

Opinnäytetyön kohteena on hyvinvointiala ja kehittymässä oleva ekosysteemi. Käsite hyvinvointiala on jokseenkin vakiintumaton. Tässä opinnäytetyössä hyvinvointiala rajautuu siten, että siihen lasketaan kuuluvaksi sosiaali- ja terveystalvet. Tämän opinnäytetyön kehittämistyö rajautuu strategiseen tasoon: PalveluSantran asemoitumiseen toimintaympäristön muihin toimijoihin nähden. Seuraavaksi esitellään lyhyesti opinnäytetyön aikataulu.

Syksyllä 2016 opinnäytetyön aihe, hyvinvointialan ekosysteemi, varmistui ja perehtyminen ilmiöön alkoi. Samana syksynä järjestettiin Lahden ammattikorkeakoulun aihe-seminaari. Keväällä 2017 opinnäytetyön tekijä allekirjoitti toimeksiantosopimuksen liittyen *HYVÄ -Hyvinvointialan osaamiskeskittymä Päijät-Hämeen hyvinvointiliiketoiminnan veturina* hankkeeseen (LIITE 1). Syksyllä 2017 alkoivat palveluntuottajien haastattelut ja aineiston analysointi. Opinnäytetyön tekijä työskenteli PalveluSantran palveluneuvojana vuosina 2016-2018 ja tärkeäksi elementiksi nousikin havainnot, joita oli mahdollista tehdä kenttätöissä autenttisessa ympäristössä. Vuoden 2018 aikana tehtiin palveluntuottajasegmentointi ja benchmarking. Raportin kirjoittaminen ajoittui keväälle 2019. Seuraavassa kuviossa esitetään opinnäytetyön eri vaiheet (KUVIO 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön eri vaiheet

4 TIETOPERUSTA

4.1 Hyvinvointiala

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 35) kuvaavat tietoperustan olevan käsitteiden ja niiden välisten suhteiden järjestelmä. Tämä on kokonaisuus, joka perustuu järjestelmälliseen ajatteluun ja yksi sen piirteistä on tavoitteellisuus. Uuden tiedon etsintää ohjaa systematisoitu ilmiö, joka perustuu teorioihin ja lakeihin. Teoriat ja mallit puolestaan rakentuvat käsitteistä, joilla on keskeisiä tehtäviä. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi viestinnän pohjana toimiminen, ilmiön jäsentäminen ja näkökulman osoittaminen.

Käsite hyvinvointiala ei ole vakiintunut Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriö asetti strategisen hankkeen vuonna 2009 hyvinvointialan kehittämiseksi. Ohjelman tavoitteita määriteltäessä päädyttiin kuitenkin täsmentämään käsitettä hyvinvointiala sosiaali- ja terveystalouksiksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 4.) Tilastokeskus julkaisee kansallisia luokitussuosituksia. Suurin osa luokituksista perustuu kansainvälisiin standardeihin, jotka ovat vahvistettu EU-direktiiveillä. Toimiala- ja sektoriluokitus on talousluokituksen ryhmässä, joka muodostuu yhdeksästä osiosta. Yhtenä osiona on toimiala (TOL) luokitus, jossa tarkempina tasoina on terveys- ja sosiaalipalvelut. Toimialaluokituksen mukaan tämä pääluokka sisältää terveys- ja sosiaalipalvelut. Palveluntuottajat voivat olla sekä julkisen että yksityisen sektorin yksiköitä. (Tilastokeskus 2017.) Hyvinvointiala voidaan määritellä myös siten, että siihen kuuluvat terveys-, sosiaali- ja liikunta-ala. Lisäksi siihen voidaan ajatella kuuluvan hyvinvointi- ja terveysteknologia. (Kolehmainen, Römer-Paakkanen, Sekki & Suonpää 2016, 160.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018b, 7, 9.) on käsitellyt toimialaraportissaan hyvinvointialan yritysten tulevaisuuden näkymiä ja toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä. Toimialaraportissa hyvinvointialan yritykset ovat jaettu terveysalaan, sosiaali- ja terveystalouksiin sekä liikunta-alaan. Hyvinvointiala on käsitteenä epämääräisemmin rajattu kuin sosiaali- ja terveysala. Työ- ja elinkeinoministeriö käsittelee hyvinvointialaa rajatuista teemoista ja näkökulmista lähestyen. Merkitsevänä tekijänä on ollut se, että saatavilla on ollut vertailukelpoista tilastoaineistoa sosiaali- ja terveystalouksien yhteydessä.

Yksityisesti ja julkisesti tuotettujen sosiaali- ja terveystalvelujen arvo on noin 22 miljardia euroa. Sosiaali- ja terveystalvelut muodostavat kuntien menoista yli puolet. Työ- ja elinkeinoministeriön perustehtäviä onkin markkinoiden toimivuuden, yritystoiminnan ja rehdin kilpailun edistäminen. Mikroyritysten määrä sosiaali- ja terveystalvalalla kasvoi hieman vuoteen 2016 verrattuna, kuten myös keskisuurten yritysten osuus kasvoi. Pienten yritysten määrä kuitenkin väheni, sitä vastoin suurten yritysten määrä kasvoi reilusti. Suurten yritysten määrässä onkin ollut jatkuvaa kasvua viime vuosien aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 4; Työ- ja elinkeinoministeriö 2018b, 17.)

4.2 Liiketoimintaekosysteemi

Useat eri teoreettiset mallit ovat vaikuttaneet siihen, miten yritykset hahmottavat ympäristöään. Yleisesti hyväksytyistä malleista voidaan mainita erityisesti klusteri ja arvoverkko sekä liiketoimintaekosysteemi. Tosielämän ilmiöitä ja rakeenteellisuutta kuvataan erilaisilla malleilla ja käsitteillä. Liiketoimintaekosysteemi on kuvaillevana käsitteenä niin kauan, kunnes se implementoituu käytännön tasolle havaittavaksi rakenteeksi (Peltoniemi 2005, 87, 95.) Vaikka liike-elämässä on useita eri vaihtoehtoja organisaatioiden kehittämiseen ekosysteemiajattelun avulla, tässä opinnäytetyössä keskitytään liiketoimintaekosysteemiin ja sen tarjoamaan lähestymistapaan teoreettisena viitekehystenä.

Tulevaisuuden liiketoiminta muuttuu ekosysteemisempään suuntaan. Kognitiivisten metaforien muotoutuessa käsitettä ekosysteemi käytetään nykyisin useissa erilaisissa yhteyksissä. Eri ammattialojen edustajat käyttävät ekosysteemiä myös muiden kuin ekologisten ilmiöiden kuvaamiseen. Ekosysteemiin liittyvää terminologiaa on esiintynyt ekonomistien välisissä keskusteluissa jo useiden vuosikymmenien ajan. Ekosysteeminen ajattelu perustuu luonnon ekosysteemiin. Taloudellisen kehityksen ja biologisen evoluution väliset yhtäläisyydet luovat uudenlaista lähestymistapaa ekosysteemiajatteluun. (Harakka 2014, 32; Hytti & Ruusunen 2016, 27.)

Brittiläinen kasvitieteilijä Arthur G. Tansley pohti vuonna 1935, miten nimeäisi biologisen luonnon järjestelmän ja hän keksi käyttää sanaa ekosysteemi. Biologisesta ekosysteemistä haettu toimintamalli kuvaa systeemiä, jossa organismit ovat vuorovaikutuksellisessa suhteessa sekä ympäristön että toistensa kanssa (Tansley

1935, 299). Sekä luonnon että liike-elämän ekosysteemeissä tapahtuu vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Yhteistyöstä saattavat hyötyä molemmat osapuolet. Toisaalta voi käydä myös niin, että vain toinen osapuoli hyötyy ja toinen karsiutuu pois. Luonnossa suurpetojen kuoleminen sukupuuttoon saattaa johtaa hirvi- ja peurakantojen liialliseen kasvuun, mistä on seurauksena ravinnon riittämättömyys ja lopulta eläinkannan väheneminen. Yritysmaailmassa yhteistoiminnallisuutta voidaan tulkita esimerkiksi niin, että suuryritykset ajavat toiminnallaan alihankkijat ahtaalle. Alihankkijoiden lopettaessa toimintansa, suuryrityksillekin koituu toimintavaikeuksia. (Harakka 2014, 34.)

Termi ekosysteemi otettiin Apilon, Valkokarin ja Vesalaisen (2014, 36) mukaan käyttöön ensin strategianäkökulmasta. Termi on varsin käyttökelpoinen nopeasti muuntuvilla markkinoilla. Strategisesti keskeisessä asemassa oleva yritys saa hyötyä siitä, että se jakaa osan kehittämisvastuusta muille ekosysteemin toimijoille. Tämä mahdollistaa keskeiselle yritykselle suuremman katteen. Moore (1996, 31-34) esittää, että markkinoille on kehittynyt useiden kymmenien vuosien ajan uudenlainen kilpailupolitiikka. Liiketoimintaekosysteemin toiminta vaikuttaa merkittävästi yhteiskehittymisen kautta. Yritykset ovat havahtuneet siihen toteamukseen, että yksin ei voi muuttaa maailmaa. Yksittäisellä yrityksellä ei ole sitä kaikkea erityistietämystä, mitä vaaditaan menestymiseen laaja-alaisesti. Liiketoimintaekosysteemiä voidaan tarkastella myös muuntuvana mallina siten, että se voidaan avata tai rajata toimijoiden edellytysten mukaisesti. Parhaassa tapauksessa yhdessä toimimisen seurauksena myös asiakkaat hyötyvät ja ovat myös valmiita maksamaan saamistaan palveluista.

Juutin ja Luoman (2009, 119-121) mukaan keskinäinen yhteistyö sosiaalisissa systeemeissä on eteenpäin vievä voima. Parhaimmillaan symbioottiset suhteet eri toimijoiden välillä aikaansaavat yhteiskehittymistä, co-evolution. Yhteiskehittymistä arvioitaessa toimintaympäristön moninaisuus on otettava laajemmin huomioon. Ei riitä, että tarkastellaan pelkästään taloudellisia, poliittisia, teknologisia ja sosiaalisia tekijöitä. Kompleksista ajattelua noudattaen organisaation johdon on arvioitava, minkälaisia vuorovaikutussuhteita se haluaa käyttää kehittyäkseen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. On kuitenkin muistettava, että symbioosi on olemassa niin kauan kuin se on hyödyllisin vaihtoehto kaikille osapuolille. Valkokarin (2009, 105) mukaan toimijoiden jaettu näkemys kehittyä vuorovaikutuksen avulla, jolloin

kokemukset muuttuvat merkityksellisiksi ja tulkittaviksi. Tulkintojen yhdenkaltaisuus saa vaikutteita toimijoiden samankaltaisuudesta. Samalla toimialalla tai samassa asemassa olleiden kokemukset saattavat olla hyvin samantyyllisiä ja tällä onkin merkitystä jaetun näkemyksen rakentumisessa.

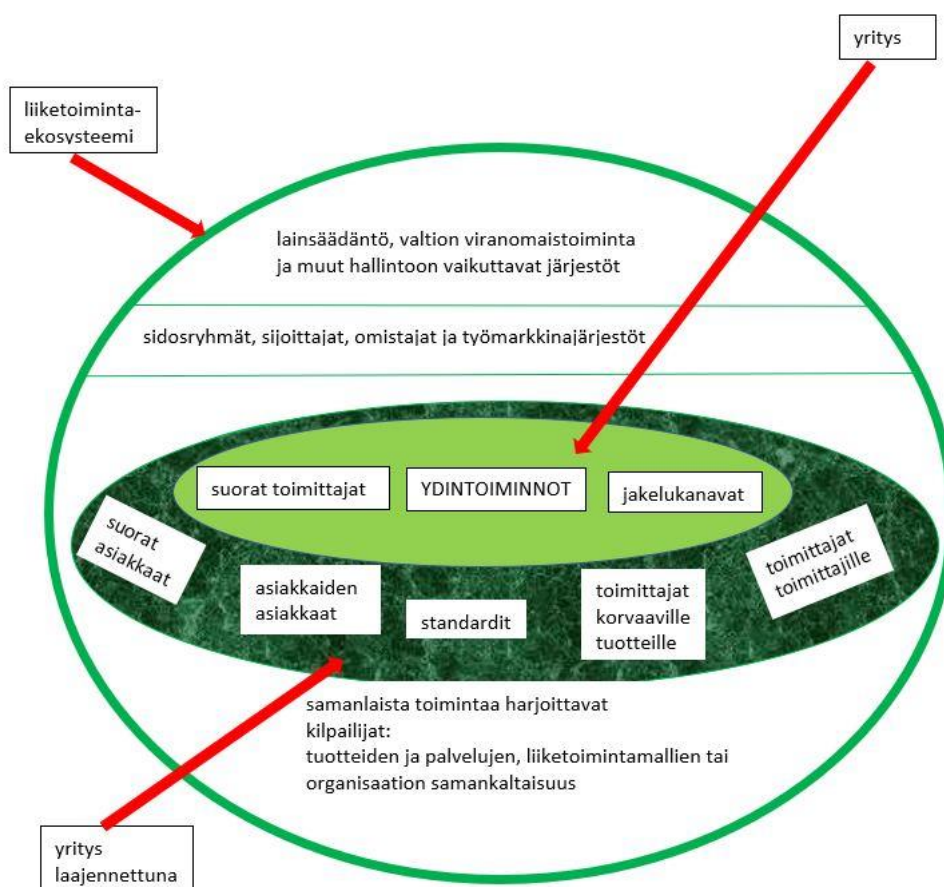
Yhteinen visio on se tavoitetilä, johon toimijat pyrkivät systemaattisesti. Toiminta luo synergiaetuja, joita ekosysteemissä mukana olevat voivat luoda yhteiskehittämisen avulla. Uuden liiketoiminnan ja ekosysteemin syntymisessä suurilla yrityksillä on kasvua katalysoiva vaikutus, mutta menestyäkseen ekosysteemi ei välttämättä tarvitse yhtä johtavaa yritystä. Spatiaaliset ekosysteemit voivat menestyä ja kehittyä myös pienemmissä keskittymissä. Systemaattinen johtaminen voi tapahtua hajautetusti. (Aapaoja, Harmaakorpi, Hautala, Kess, Kinnunen, Leviäkangas, Majava, Rinkinen & Valovirta 2015.)

Liiketoimintaekosysteemi on yhteisö, jossa toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toimijoina voivat olla organisaatiot ja yksilöt. Ne tuottavat palveluita ja tuotteita hyödyntäen toistensa kyvykkyyksiä ja voimavaroja. Liiketoimintaekosysteemin vakaus toimii puskurina ulkoisia ärsykeitä vastaan. (Moore 1996, 142-144; lansiti & Levien 2004a, 89-90.) Liiketoimintaekosysteemissä toimijoilla on erilaisia rooleja. Roolit eivät ole kuitenkaan staattisia, vaan toimija voi olla erilaisissa rooleissa riippuen siitä, minkälaisen toimijan kanssa ollaan tekemisissä. Liiketoimintaekosysteemin roolit ovat: kulmakivi (keystone), dominoija (dominator) ja erikoistunut pieni peluri (niche player). Ekosysteemiin kuuluvat kuitenkin kaikki tekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Rajausta on vaikea tehdä ja onkin oleellista tunnistaa ne toimijat ja tekijät, jotka vaikuttavat omaan liiketoimintaan. Yritys voi hyödyntää oman organisaationsa ulkopuolista osaamista, joka on oleellinen tekijä innovaation syntymisessä. (lansiti & Levien 2004a, 10; lansiti & Levien 2004b, 2)

Ekosysteemin kaikki toimijat, pois lukien dominoijat (dominator), tähtäävät arvontuontiin ja innovaatioihin. Vaikka avainorganisaatio (keystone) on sidoksissa jokaiseen ekosysteemin toimijaan niin sen aseman käyttö on epäsuoraa. Avainorganisaatiot säätelevät yhteyksiä ja edistävät vakautta sekä terveyttä. Dominoijat puolestaan käyttäytyvät siten, että liiketoiminnan kasvu tapahtuu ilman vastavuoroisuutta eikä arvontuontia muille ekosysteemin jäsenille tapahdu. Päinvastoin, hei-

kommat toimijat joutuvat omassa liiketoiminnassaan ahtaalle. Kapea erityisosaa-
misalue on erikoistuneiden, pienten toimijoiden (nicheplayer) hallussa. Yhteistyö
muiden samankaltaisten toimijoiden kanssa on aktiivista. Vuorovaikutusta tapah-
tuu myös avainorganisaation suuntaan. Voidaankin sanoa, että pienet erikoistu-
neet toimijat (niche player) vastaavat suurimmasta osasta ekosysteemin arvon-
luontia ja innovaatioita. (Iansiti & Levien 2004b, 8-10; Iansiti & Levien 2004a, 74,
76-78)

Perimmäisenä ajatuksena on, että taloutta voidaan ajatella systeeminäkökulmasta.
Liiketoimintaekosysteemiä lähellä olevassa, yrittäjyyden ekosysteemissä, on löy-
dettävissä tiettyjä tekijöitä, jotka mahdollistavat globaalisti toimivan ja taloudelli-
seen kasvuun pyrkivän toimintaympäristön (Isenberg 2011, 7.) Yksinkertaistettuna
voidaan todeta, että tavoitteena on luoda arvoa käyttäen hyödyksi toimijoiden luo-
vuutta ja samalla organisaatiot linkittyvät (Moore 1993, 76). Seuraavassa kuviossa
esitellään liiketoimintaekosysteemin rakenne.



KUVIO 2. Liiketoimintaekosysteemin rakenne (mukaillen Moore 1996, 27)

4.2.1 Liiketoimintaekosysteemin vaiheet

Liiketoimintaekosysteemin elinkaarella on neljä eri vaihetta: syntymä, laajeneminen, johtajuus ja uudistuminen. Alussa korostuu yhteistyön merkitys verkostojen luomisen kautta. Merkityksellistä on myös arvonluonti asiakkaille ja tämän mahdollistamiseksi onkin voitettava muut kilpailevat ekosysteemit. (Moore 1993, 77.) Elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa keskeinen yritys määrittää arvolupauksen asiakkailleen. Strategisesti tärkeimpiä peruslähtökohtia on, että keskeinen yritys saa mukaansa yhteistyökumppaneita ja yhdessä kehittyminen mahdollistuu. Yhteiskehittämisen avulla määritetään synergiaedut, jotka vaikuttavat koko verkostoon. Liiketoimintaekosysteemin kehittymisen alkuvaiheessa toimintaympäristö saattaisi hyötyä järjestelmäintegraattorista, joka yhdistäisi ekosysteemin palvelut ja tuotteet suuremmaksi kokonaisuudeksi. (Apilo ym. 2014, 36; Deschryver, Lehenkari, Oksanen, Rilla & Rilla 2015.)

Liiketoimintaekosysteemin elinkaaren toisessa vaiheessa on laajenemisvaihe, jossa olennaista on saada yrityksiä mukaan yhä enenevässä määrin (Apilo ym. 2014, 36). Tässä vaiheessa liiketoimintaekosysteemi kohtaa kilpailua muiden ekosysteemien taholta ja onkin mahdollista, että seuraa useiden vakaiden ekosysteemien kilpailutilanne. Olennaista liiketoimintaekosysteemin kannalta on, että toimijoiden liiketoimintakonseptit ovat tehokkaita. Toiminnan kasvattaminen liiketoimintaekosysteemin laajenemisvaiheessa edellyttää riittävää potentiaalia, jotta saavutetaan laajemmat markkinat. (Moore 1993, 77-80.)

Liiketoimintaekosysteemin kolmannen vaiheen, johtajuuden, keskeisimpiä tavoitteita ovat kasvu ja kannattavuus. Pyrkimyksenä on saavuttaa korkeammat katteet ja kasvun seurauksena ylläpitää johtajuutta. (Moore 1993, 80-81.) Johtajuuden on kyettävä ruokkimaan muiden toimijoiden visiointikykyä. Toimijoiden tuote- ja palvelutarjoaman kehittyminen on ensiarvoisen tärkeää. (Apilo ym. 2014, 36.)

Liiketoimintaekosysteemin viimeisessä elinkaarivaiheessa seuraa uudistuminen. Keskeisen yrityksen haasteena on löytää uudet innovaatiot, jotta toimintaedellytykset säilyvät. Ymmärrys siitä, että yritys on osa laajempaa kokonaisuutta, avaa mahdollisuuksia synnyttää uusia innovaatioita. Liiketoimintaekosysteemin jäsenet pyrkivät synnyttämään innovaatioita eri keinoin. Jäsenet pyrkivät tuottamaan uusia tuotteita yhteistyön ja kilpailun kautta. Ne pyrkivät myös tyydyttämään asiakkaan

tarpeet, ja lopulta innovaatioiden syntyminen mahdollistuu. (Moore 1993, 76; Apilo ym. 2014, 36.) Kehittämistä voidaan tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta. Innovatiivisia rajapintoja voidaan tavoitella verkostomalleilla, joissa toimijat voivat kehittää omaa ajatteluaan yli toimialarajojen. Asiantuntijat voivat yhdessä kehittää uusia innovaatioita ja tarkastella asioita eri näkökulmista. (Toikko & Rantanen 2009, 17.)

4.2.2 Liiketoimintaekosysteemi ja -verkostomalli

Liiketoimintaekosysteemi on laajalti yleistynyt (Moore 2013, 10). Tietoinen ja tavoitehakuinen toiminta liittyy läheisesti toimijoihin, joilla on yhteisiä liiketoiminnallisia päämääriä. Tällaista toimijajoukkoa voidaan kutsua liiketoimintaverkostoksi. Kriittisiin menestystekijöihin kuuluvat ydinosaaminen, tehokkuus, tavoitteellisuus ja johtamisen dynaamisuus. Liiketoimintaverkostoilla on pyritty joustavaan ja monimuotoiseen liiketoimintaan. Yhteistyötä korostava näkökulma mahdollistaa osaoptimoinnin ja kasvavat hyödyt. Liiketoimintaverkostojen monimuotoisuus edellyttää organisaatioilta oman verkostoasemansa jäsentämistä, jotta yhteistyö muiden toimijoiden kanssa mahdollistaa optimaalisen liiketoiminnan. Verkoston muodostamisen jälkeen on ensiarvoisen tärkeää keskustella toimijoiden odotuksista ja rooleista. Yhteistyön keston ja merkityksen esille tuominen on myös tärkeää. (Apilo, Hytönen & Valkokari 2009, 60-61; Vesalainen & Valkokari 2014, 15-17.)

Yhteistä ekosysteemille ja verkostolle on se, että ne molemmat määritellään kompleksisiksi ja dynaamisiksi systeemeiksi. Merkittävin ero on kuitenkin siinä, että ekosysteemi kehittyy itsenäisesti omia ehtoja noudattaen ja korjaavuuteen pyritään monimuotoisuudella. Tätä monimuotoisuutta jäljittelee luonnon ekosysteemistä haettu toimintamalli. Mikäli jokin toimija karsiutuu toiminnasta, muut toimijat ekosysteemissä suorittavat jäljelle jääneet tehtävät. On kuitenkin muistettava, että yhtäläisyyksiäkin löytyy ekosysteemin ja verkoston välillä. Sekä ekosysteemi että verkosto pohjautuvat tiiviiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Tarkoituksena on luoda kaikille toimijoille lisää arvoa. Merkillepantavaa on se, että ekosysteemissä on kaikilla toimijoilla yhteinen päämäärä ja yksittäiset päätökset vaikuttavat kokonaistoimintaan. Verkoston haittapuolena voidaan todeta, että kukin toimija on

itsenäinen ja pyrkii tavoittelemaan omia etujaan. On tärkeää ymmärtää, että verkostoitumisen aikajana ja pelisäännöt poikkeavat toinen toisistaan erilaisissa verkostoissa. (Hytti & Ruusunen 2016, 27; Apilo ym. 2009, 62.)

4.3 Sosiaali- ja terveystalvelujen monituottajamalli

Monituottajamalli on käsite, joka on määritelty verkostoitumiseksi hyvinvointipalvelutarjonnassa. Palvelua tarjoavat sekä julkiset että yksityiset toimijat: yritykset, kunnat, yhdistykset, järjestöt ja vapaaehtoiset. (Andersson 1998, Keskimäen, Tynkkynen & Lehdon 2012, 36 mukaan.) Sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamisessa korostuu yhteistyön tekeminen. Julkinen, yksityinen ja kolmas sektori tekevät aiempaa enemmän yhteistyötä ja selkiinnyttävät työnjakoa esimerkiksi vanhuspalveluissa. Varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille tämä on tärkeää yrityksen tulevaisuuden suunnittelun kannalta. (Vesterinen 2011, 35.)

Suomeen rantautunut sosiaalipalvelu käsite tuli alkujaan 1980-luvulla brittiyhteiskunnasta. Ruotsalaisten vaikutteiden myötä käsite muovautui saaden nimekseen sosiaali- ja terveystalvelu. Käsitteen laajentuessa on havahduttu siihen, että monitoimijuuden mallissa tarvitaan uudistuvampaa toiminta-ajattelua kuin perinteisessä tilaaja-tuottajamallissa, joka on organisaatiokeskeistä. Tärkeitä kansalaisten osallistumista lisääviä tekijöitä ovat vapaaehtoistyö ja kolmannen sektorin toiminta. (Koskiahho 2008, 319, 321.)

Kansainvälisesti tarkasteltuna terveydenhuollon tilaajaorganisaatiot ovat olleet valtion aluehallinnon tai maakuntahallinnon alaisena. Suomessa on otettu mallia kansainvälisistä malleista sosiaali- ja terveystalvelujen uudistamisessa. Pyrkimyksenä on ollut muun muassa kustannustehokkuuden parantaminen. Yhtenä keinona on ollut palvelujen ulkoistaminen ja siirtyminen toimintatapoihin, joissa erotetaan palvelujen tilaaja ja tuottaja. Voidaan todeta, että tilaaja tuottaja -mallin toimintatapoihin vaikuttavat monet tekijät. Toimintaympäristöön ja palvelujärjestelmään vaikuttavat sekä poliittiset että institutionaaliset tekijät. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan siihen, mikä asema toimintatavoilla on sosiaali- ja terveystalvelujen ohjauksessa. On myös huomattu, että tilaaja tuottaja -mallissa ei ole saavutettu pysyvyyttä missään maassa. (Junnilla, Aho, Fredriksson, Keskimäki, Lehto, Linna, Miettinen & Tynkkynen 2012, 8-11.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2016) toteaa, että monituottajamallia yhä käytetään kunnissa. Monituottajamallia käytettäessä kunnat sisällyttävät strategiaansa vaihtelevia sopimusohjauksen muotoja, joilla ohjataan ulkoista palvelutuotantoa. Sosiaali- ja terveysministeriön (2012, 5-7, 9) mukaan kunnat ovat lisänneet sosiaali- ja terveyspalvelujen hankkimista yksityiseltä sektorilta. Hankinnat kilpailutetaan ja niissä noudatetaan hankintalakia. Kilpailun syntyminen edellyttää, että palveluntuottajia on riittävästi ja toiminta on monimuotoista. Mikäli suurten toimijoiden osuus palvelutuotannossa kasvaa merkittävästi, mikroyrityksille ilmaantuu paineita kilpailutusprosessissa. Mikroyritykset tarvitsevat erilaisia yhteistyö- ja verkostomalleja, jotta ne selviäisivät kilpailutuksessa.

5 KONTEKSTIN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

5.1 Kohdeorganisaatio

Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry (jäljempänä PalveluSantra) on vuonna 2003 perustettu yhdistys, joka toimii palvelunvälityskeskuksena koko Päijät-Hämeen alueella. PalveluSantra välittää tietoa palveluista, joilla tuetaan ikäihmisten kotona selviytymistä. Ikäihmisten palveluopas ilmestyy vuosittain ja palveluntuottajien hinnastoyhteenvetoja toimitetaan asiakkaille pyynnöstä. Palveluneuvonta koostuu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamista palveluista. Toiminta-alueena on koko Päijät-Häme, poikkeuksena on Sysmän kunta, joka ei kuulu PalveluSantran toiminnan piiriin. (Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry 2018.)

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä (jäljempänä hyvinvointiyhtymä) on PalveluSantran sopimuskumppani, jonka kanssa on tehty sopimus lakisääteisen palveluneuvonnan järjestämisestä ikäihmisille ja heidän läheisilleen sekä ikääntyneiden kanssa työskenteleville tahoille (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017). PalveluSantran kaksi palvelupistettä sijaitsevat Lahdessa ja Heinolassa (Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry 2018).

PalveluSantran palveluntuottajarekisterissä on 157 toimijaa, jotka tuottavat palveluja ensisijaisesti sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialalla. Lisäksi palveluntuottajia on puutarha- ja kiinteistöhoitoalalla. PalveluSantra neuvoo rekisterissään olevia palveluntuottajia tarvittaessa lupa- ja ilmoituskäytännöissä sekä omavalvontasuunnitelman laadinnassa, palveluiden suunnittelussa ja markkinoinnissa. Vuosittainen asiakaskontaktien määrä on noin 15 000. PalveluSantran tehtävänä on myös koordinoida sotaveteraaneille suunnattua palvelusetelitoimintaa ja ylläpitää yhteistyöverkostoa Päijät-Hämeen palveluntuottajien kesken. Yhdistys toimii myös toteuttajatahona veteraanikummi-hankkeessa. (Nieminen 2018; Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry 2018; Veteraanikummi 2018.)

5.2 Apesteanalyysi

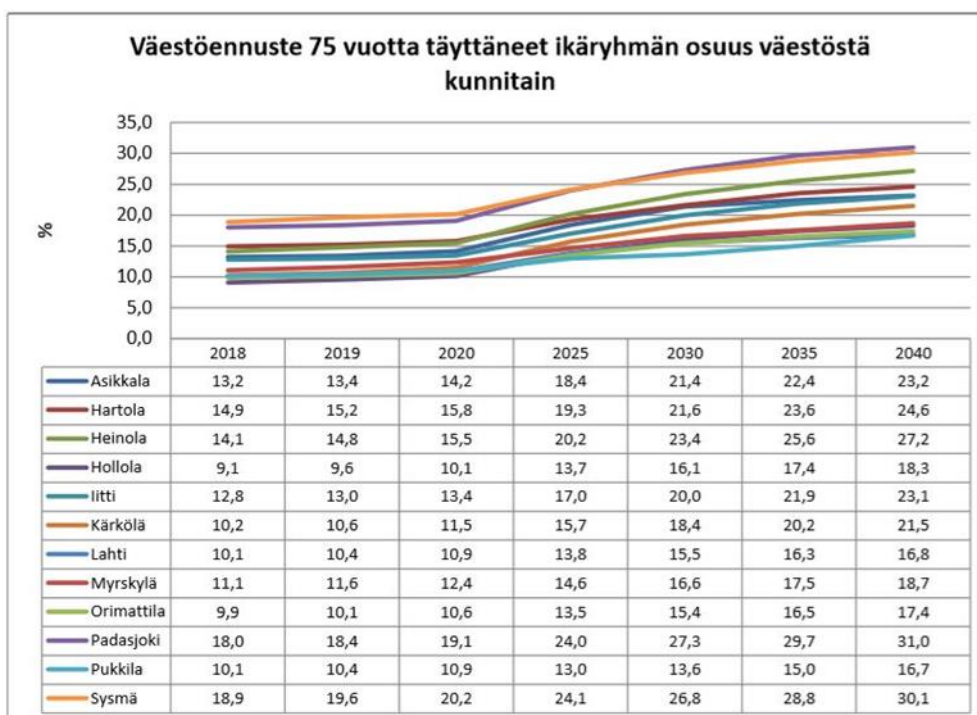
Tulevaisuuden toimintaympäristöä muokkaavat monet ilmiöt ja kansalliset megatrendit. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisen näkökulmasta katsoen muutostekijät vaikuttavat työntekijöihin, kouluttajiin ja koulutukseen. APESTE-analyysillä

kartoitetaan näitä tulevaisuuden toimintaympäristön muutostekijöitä. Keskeistä on löytää muutostekijät, mutta niiden sijoittaminen oikeiden nimikkeiden alle ei ole ensisijaista. (Metsämuuronen 2000, 7.) APESTE-analyysi on eräänlainen hahmottamisrunko sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuuden tutkimuksessa (Metsämuuronen 2002, 278). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan toimintaympäristön muutostekijöitä Päijät-Hämeessä.

5.2.1 Asiakkaiden muutokset

Päijät-Hämeen väestö ikääntyy kiihtyvää tahtia ja maakunnan väestö rakenne muuttuu merkittävästi. Kriittinen muutos piste on vuonna 2020, jolloin 75 vuotta täyttäneiden henkilöiden osuus väestöstä kasvaa merkittävästi. Vuoteen 2040 mennessä kasvun oletetaan olevan 62 %. Huoltosuhde heikkenee samalla kun syntyvyys laskee, ja työikäisten henkilöiden osuus väestöstä pienenee. Ikääntyvä väestö voi olla myös voimavara, eläkkeelle jäävä ikäryhmä sisältää paljon potentiaalia. Vapaaehtoistyön ja kolmannen sektorin roolin merkitys korostuu tulevaisuudessa. (Olkkonen-Nikula 2018, 4.) Taulukossa 1 selvitetään väestön ikääntymistä Päijät-Hämeessä.

TAULUKKO 1. Tilastokeskuksen väestöennusteeseen perustuva laskelma: Jakauma kunnittain vuoteen 2040, 75 vuotta täyttäneiden ikäryhmän osuus väestöstä (Olkkonen-Nikula 2018, 13)



Yhteiskunnalta edellytetään toimenpiteitä, joilla kohdistetaan sosiaali- ja terveysalan resurssit tehokkaammin. PalveluSantra toimii asiakkaan kanssa yhteistyössä pyrkien löytämään vaikuttavat palvelut yksilöllisten tarpeiden mukaan. Asiakkaan omaehtoinen sitoutuminen hoitosuunnitelmaan lisää palvelujen vaikuttavuutta tehostaen taloudellisia vaikutuksia sosiaali- ja terveydenhuollon maksukapasiteettiin.

PalveluSantra tekee aktiivista työtä järjestöjen ja yhdistystoiminnan parissa. Toimintaa kehitetään ja tehostetaan siihen suuntaan, että kyetään löytämään kolmannen sektorin kyvykkyudet osana yhteiskunnan palveluja. On havaittavissa vapaaehtoisten henkilöiden määrän lisääntymistä ikääntyneiden parissa toimivilla tavoilla. Toiminnalla on positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi Kummina vierellä -hanke on hyvä osoitus siitä, että sosiaalistumisen myötä veteraanien positiiviset kokemukset lisäsivät hyvinvoinnin edellytyksiä (Westerholm 2018, 55).

Kulutuksen rakenne on muuttumassa, väestön ikääntymisen myötä terveys- ja hoivapalveluiden tarve kasvaa. Tästä aiheutuu paineita uudistaa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää. Väestörakenteeseen vaikuttaa myös lisääntyvä maahanmuutto, josta on seurauksena yhteiskunnan monikulttuurisuuden lisääntyminen.

(FinnSight 2015, 16.) Monikulttuurisuuden lisääntyessä ikääntyneiden parissa työskentelee yhä enemmän muualta Suomeen saapuneita henkilöitä. PalveluSantra edistää ja tukee ikääntyvien parissa toimivia tahoja sekä pyrkii toiminnallaan lisäämään sidosryhmäyhteistyötä esimerkiksi Alueellisen integraatiopalvelupisteen (Alipi) kanssa.

Kansalaisten lisääntynyt osallistuminen palveluntuottajien valintaan edellyttää, että saatavilla on tietoa palveluntuottajien toiminnan laadusta, vaikuttavuudesta, läpinäkyvyydestä ja kustannuksista (Sotetieto hyötykäyttöön 2020, 7). Dataa on mahdollista hakea itsenäisesti eri palvelujärjestelmistä kuten esimerkiksi palveluseteli ja ostopalvelu -järjestelmästä (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018).

Ikääntyneiden kansalaisten taidot eivät välttämättä riitä itsenäiseen tiedonhakuun ja vertailuun eri palveluntuottajien välillä. Kujansuun (2017, 19) mukaan palvelujen pariin pääseminen on eriarvoista väestöryhmien välillä. Erojen tasaaminen mahdollistuu käyttämällä palvelukoordinaattoreita, jotka avustavat asiakkaita digitaalisessa ympäristössä. Myös Sitra (2018) toteaa megatrendien kuvauksessaan, että eri-ikäiset väestöryhmät käyttävät teknologiaa hyvin erilaisilla tavoilla.

PalveluSantraan kohdistuu tulevaisuudessa kasvava asiakasvirta. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat asiakkaiden määrään, ja siihen millaisia asiakkaita hakeutuu PalveluSantran palvelujen piiriin. Asiakaskunta on moniongelmaista ja tämän takia palvelutarpeeseen vastaaminen edellyttää henkilökunnalta ammattitaitoa ja hyviä vuorovaikutustaitoja

5.2.2 Poliittiset muutokset

Lainsäädäntö on velvoittanut kuntia järjestämään tietyt peruspalvelut omana toimintanaan. Kuntien peruspalvelujen lisäksi markkinoilla ovat entistä enemmän yksityiset palvelun tuottajat. Yksityisen palvelutuotannon avulla pyritään täydentämään kunnallisia palveluja. Palvelujen tulee olla yhdenvertaisia ja niiden saataavuus on taattava asuinpaikasta riippumatta. Perustana ovat asiakaslähtöisyys ja taloudellinen näkökulma. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010a, 12.) Lainsäädäntö mahdollistaa pienten yritysten toiminnan sosiaali- ja terveysalalla. Toimivat markkinat luovat pohjan hyvinvointialan ekosysteemille ja maakunnilla on mahdollisuus vaikuttaa niihin edellytyksiin, jotka ovat elintärkeitä pienille- ja keskisuurille yrityksille. (Salo 2018.) Jotta palveluntuottajien tasapuolinen kohtelu ja asiakkaan neutraali valintatilanne palvelujen valitsemisessa toteutuisi, olisi julkisen sektorin kohdeltava palveluntuottajia yhdenvertaisesti.

Pienten palveluntuottajien on haasteellista osallistua julkisen sektorin kilpailutuksiin. Valtion hankintakäsikirjan (2017) mukaan tarjoukset käsitellään ehtojen mukaisesti ja vertailuperusteita käyttäen valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto. Mikäli käytetään hinnaltaan halvin -perustetta, on se perusteltava hankintakertomuksessa tai -päätöksessä. Olkkonen-Nikula (2018, 43) toteaa, että tällä hetkellä yksityiset palveluntuottajat tuottavat Päijät-Hämeessä noin 25 % kotihoidon palveluista. Kotihoidon palvelut ovat kilpailutettu puitesopimuksella. Monituottajuutta on kehitettävä keskittyen niihin mekanismeihin, joilla tuetaan asiakasta erilaisten palveluntuottajien käyttämiseen. Pihlman (2018) esittää, että tarvitaan yhteistyötä ja -kehittämistä eri kokoisten yritysten välillä. Yritysten toimintaedellytyksiä on tuettava ja toimittava niin, että monituottajuus sosiaali- ja terveysalalla mahdollistuu. Työ- ja elinkeinoministeriö (2018a) puolestaan toteaa, että sosiaali- ja terveysalan markkinat syntyvät suurelta osin alueellisesti ja palvelujen järjestäjän rooli on merkityksellinen markkinoiden toimivuuden ja edistämisen näkökulmasta

katsoen. Monituottajuutta on edistettävä, jotta mahdollistetaan toimiva palvelujärjestelmä ja markkinat sekä pienille että suurille yrityksille.

Ohjausjärjestelmän muutokset vaikuttavat oleellisesti palveluntuottajien asemaan sosiaali- ja terveysalalla. Maksimaisen, Uimosen, Koisteen ja Saarivuoren (2018, 4) mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäjä kykenee päätöksenteollaan vaikuttamaan palveluntuottajiin joko estävästi tai mahdollistaen palveluntuottajan osallistumisen palvelujen tuottamiseen toimintaympäristössä. Järjestäjän päätökset ovat merkittäviä, koska ne vaikuttavat palveluntuottajan tieto- ja viestintätekniikan (ICT) kustannuksiin, palveluvalikoimaan ja raportointiin.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä valmistelee asiakasohjauksen toimialaa osana strategista suunnitelmaansa. Tavoitteena on saavuttaa vaikuttavuutta asiakasohjaukseen uuden palvelumallin myötä. Tavoitteeseen pyritään huomioiden sosiaali- ja terveysalan valmistelu, palveluketjujen koordinointi, monituottaja-malli, mahdollinen valinnanvapaus ja integraatio. (Päijät-Hämeen liitto 2018, 5, 7.) Hyvinvointiyhtymän asiakasohjaus uudistetaan omaksi toiminnalliseksi kokonaisuudekseen. Siinä tuetaan päijäthämäläisten terveyttä ja hyvinvointia sekä kannustetaan omaehtoisuuteen ratkaisujen tekemisessä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen resurssien oikea kohdentaminen tähtää asiakaslähtöisiin ja vaikuttaviin palveluihin yksilön kohdalla. Uutta palvelumallia kehitettäessä ytimessä ovat: ohjauspalvelut, etulinjan neuvonta, asiakkaan palvelutarpeen arviointi, palveluprosessien koordinointi ja palvelujen suunnittelu. Asiakasohjaus määrittellään vaativan tason asiakasohjaukseksi. (Lepistö & Rautiainen 2018.)

PalveluSantran rooli palveluntuottajien neuvojana ja opastajana edellyttää tietämystä markkinoiden tilanteesta ja palveluiden sisällöstä. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan kohtaaminen pyrkii tavoitteeseen, jossa asiakas saa parhaimman ja laadukaimman palvelun. Asiakasta tuetaan, jotta hän löytäisi parhaan mahdollisen palveluntuottajan vastaamaan yksilöllisiä tarpeitaan. PalveluSantra pyrkii toiminnallaan luomaan palveluntuottajarekisterissä oleville palveluntuottajille tasavertaiset mahdollisuudet asiakashankintaan. Neutraali valintatilanne on asiakkaan oikeus ja tähän PalveluSantra pyrkii. Asiakkaan tilanne on ainutkertainen ja palvelutarpee-

seen vastaaminen edistää asiakkaan hyvinvointia ja vaikuttaa sosiaali- ja terveysmenoihin suotuisasti. Oikea-aikaiset ja erityisesti ennaltaehkäisevät palvelut edistävät asiakkaiden selviytymistä kotona tai laitosasumisessa.

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa Suomen hallituksen luotsaama sosiaali- ja terveyspalvelujen alue- ja maakuntauudistus kaatui. Vaikka lakiluonnospakettia ei saatukaan valmiiksi maaliskuussa 2019, on sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteiden uudistaminen välttämätöntä. Huoltosuhteen heikkeneminen ja kestävyysvajeseen reagointi aiheuttavat haasteita uudistaville toimenpiteille.

5.2.3 Taloudelliset muutokset

Viime vuosina on ollut havaittavissa liikehdintää yritysten toimintaympäristössä yrityskauppojen ja fuusioiden takia. Suurten yritysten liikevaihto kasvoi vuosina 2013-2016 keskimäärin 8 % vuodessa ja pienten yritysten liikevaihto kasvoi 3 % vuodessa (Tilastokeskus 2018). Tilastojen perusteella vuosina 2015-2016 mikroyrityksissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä henkilökunnan määrä että liikevaihto ovat laskeneet (Pihlman 2018). PalveluSantran toiminnassa tämä muutos implementoituu siten, että pieniä yrityksiä karsiutuu markkinoilta. Pieniä yrityksiä on tuettava ja kannustettava yhteistyöhön muiden yritysten kanssa. Yhteistyön lisääntyessä on mahdollista saavuttaa synergiaetuja kuten esimerkiksi alemmat tuotantokustannukset ja parempi neuvotteluasema julkisen sektorin kilpailutuksissa.

Palvelujen osuus talouden tuotantorakenteesta jatkaa kasvuaan. Samalla pyritään tuottavuuden kasvuun erilaisilla menetelmillä. Uudet palvelumallit, teknologia ja innovaatiot ovat keinoja, joita hyödyntämällä pyritään vaikuttamaan tuottavuuden kasvuun. Tuottavuutta voi lisätä johtamisen ja työn uudelleen organisoinnilla. Liiketoimintaosaamisella on myös merkitystä: uusien tuotteiden ja palvelukonseptien luominen sekä sähköisten palvelujen käyttöönotto lisäävät tuottavuutta. (Finnsight 2015, 16.) PalveluSantra sopeutuu muuttuvaan toimintaympäristöön kehittämällä valmiuksia liiketoimintaosaamisessaan, jotta se kykenee lunastamaan arvolupauksensa asiakkaille. Työn uudelleen organisoinnilla on uudistava vaikutus ja delegointi lisää kyvykkyyksien resursointia ja hajauttaa vastuuta. Vastuun lisääminen puolestaan sitouttaa työntekijöitä ja vahvistaa pyrkimyksiä kohti yhteistä visiota.

Sosiaali- ja terveysalalla asiakkaan valinnanvapauden lisääntyessä yritykset sopeuttavat toimintaansa ja pyrkivät toteuttamaan uutta ansaintalogiikkaa palveluvalikoimansa puitteissa. Ansaintalogiikka muuttunee suoriteperusteisesta ja tuottajavetoisesta hinnoittelumallista kapitaatioperusteiseen korvausmalliin. Muutoksessa on mukana erityisesti palvelujen digitalisaatio, jolla on merkittävä osuus tavoiteltaessa säästöjä sosiaali- ja terveyspalveluissa. Toimialalle tulee uusia toimijoita, jolloin toimialarajat ylittyvät. Kilpailijoita tulee muilta toimialoilta ja yhteistä näille uusille toimijoille on se, että ne toimivat laajassa verkostossa. Merkillepantavaa on myös se, että sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistuessa luodaan uusia työkaluja asiakkaan valinnanvapauden ja päätöksenteon tueksi. (Maksimainen & Uimonen 2018, 33.) Digitaalisuus on taloudellinen tekijä myös PalveluSantran toiminnassa. PalveluSantran verkkosivut sisältävät laajan tietopaketin Päijät-Hämeen ikääntyneille suunnatuista palveluista. Tulevaisuudessa panostetaan yhä laajeneviin palveluihin. Tieto- ja viestintäteknikka (ICT) on keskeisessä asemassa kehitettäessä järjestelmiä vastaamaan sekä yksityisten palveluntuottajien että asiakkaiden tarpeita.

5.2.4 Sosiaaliset muutokset

Ikääntyminen tuo mukanaan muutoksia asumiseen ja sen muotoihin. Yksin asuminen lisääntyy, Päijät-Hämeessä yksinasuminen on hieman yleisempää verrattuna koko maan väestöön. Yli 84-vuotiaista yksin asuu 69 %. Ikääntyneen ihmisen toimintakyvyn seuraaminen on tärkeää, jotta kyetään ennakoimaan asumistarvetta. (Ympäristöministeriö 2017, 82-83.) Toimintakyvyssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat asumiseen ja palveluntarpeeseen. Asuntojen muutos- ja remointityöt ovat tekijöitä, jotka synnyttävät tilapäistarpeita lyhytaikaiseen asumiseen. Päijät-Hämeessä talojen putkiremontit ovat lisääntyneet viime vuosina. Ikääntyneiden ja heidän omaistensa yhteydenotot PalveluSantraan asumiseen liittyvissä asioissa ovat selkeästi lisääntyneet. Tarve on lisääntynyt lyhytaikaismajoituksessa ja väliaikaisasumisessa. PalveluSantra pyrkiikin löytämään asiakkaille yksilöllisiä vaihtoehtoja tilanteen helpottamiseksi.

Alkoholinkäyttö vaikuttaa ihmisten terveyteen ja käyttäytymiseen kaikissa väestöluokissa. Alkoholien kulutus on ollut nousujohteista viimeisen 50 vuoden aikana.

Haitat lisääntyvät ja tämä näkyy kaikissa ikäluokissa. Myös huumeiden käyttö näkyy sekä nuorten että ikääntyneemmän väestön parissa. (Warpenius, Holmila & Tigersted 2013, 11-12.) Työntekijöiden koulutus ja osaamisen vahvistaminen ovat toimenpiteitä, joilla PalveluSantra ylläpitää palveluneuvonnan laatua kyetäkseen vastaamaan palvelutarpeeseen. Osaava ja koulutettu työntekijäreservi on organisaation voimavara. PalveluSantra pyrkii löytämään ratkaisuja asiakkaan ongelmatilanteisiin, ja tietämys sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmästä on erityisen tärkeässä roolissa. Työntekijöiden on hallittava hyvät tiedonhankintataidot, koska informaatio muuttuu jatkuvasti ja ajantasaisen tiedon antaminen asiakkaalle mahdollistaa palvelun onnistumisen.

5.2.5 Teknologiset muutokset

Informaatioteknologian kehittyminen muuttaa radikaalisti sosiaali- ja terveystalouden palvelujärjestelmän toimintaa. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten näkökulmasta katsoen asiakkuuksien hallinta paranee kun ihmisten sairaus- ja terveystiedot ovat saatavilla hoitoon osallistuvilla tahoilla. Käytössä olevilla langattomilla laitteilla tietoja voidaan tarkastella missä ja milloin tahansa. (FinnSight 2015, 100.) Kaikissa tulevaisuuden vaihtoehtoisissa toimintamalleissa on kuitenkin otettava huomioon tulevaisuuden megatrendit, joilla on huomattavaa merkitystä ihmisten käyttäytymisen muutoksiin. Näitä muutoksen megatrendejä ovat esimerkiksi digitalisaatio, robotisaatio ja tekoäly. (Salo 2018.) Asiakkaat ja heidän läheisensä sekä ikääntyneiden parissa toimivat tahot ovat yhteydessä PalveluSantraan monin eri tavoin. Yhteistä kaikille yhteydenottotavoille on, että asiakkaat toivovat nopeaa ja tehokasta asioiden käsittelyä. Yhteydenottoa helpottavat tulevaisuudessa digitaaliset palvelut, jolloin asiakas kykenee lähettämään viestin vastaanottajalle mihin vuorokauden aikaan tahansa.

Hallituksen strategisen ohjelman mukaan julkisia palveluja uudistetaan käyttäjälähtöisiksi toimintatapoja uudistaen. Tavoitteena on rakentaa digitaalinen liiketoiminnan kasvuympäristö esimerkiksi terveydenhuoltoon. (Valtioneuvosto 2015, 26.)

Lappi (2018) toteaa, että uusia kannusteita ja pelisääntöjä on laadittu huomioiden sosiaali- ja terveysalan erityispiirteet. Tevameri (2018) puolestaan toteaa, että yritysten kasvuhakuisuus on pientä sosiaali- ja terveysalalla. Tämä saattaa vaikuttaa kykyyn investoida teknologisiin muutoksiin. Isojen yritysten liikevaihdon voidaan

todeta kasvaneen. Olisi löydettävä ne mekanismit, joilla myös osaaminen kyetään luomaan pääomaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Sosiaali- ja terveysalalla käytetään teknologiaa sekä itsenäisesti että avustettuna eri toimintaympäristöissä. Teknologiaa voidaan käyttää hyväksi pyrittäessä hyvään elämään. Hyvän elämän turvaaminen edellyttää monien näkökulmien huomioimista. Terveys, sosiaalistuminen ja henkilökohtainen autonomia ovat tekijöitä, joita tulisi pohtia sekä teknologian käyttäjien että työntekijöiden kohdalla. Teknologian käyttö ei saisi vähentää ihmisten mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen luonnollisissa tilanteissa. Esimerkiksi turvapuhelimen käyttö ei saisi vähentää käyntejä ikääntyneen tai apua tarvitsevan henkilön luona. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2010b, 3, 8.) Teknologisten laitteiden ja apuvälineiden käyttö on lisääntynyt ikääntyneiden parissa. PalveluSantra neuvoo ja opastaa asiakkaita oikean palveluntarjoajan luo. Palveluneuvontapisteessä on mahdollista saada apua ongelmatilanteessa, joskus tekninen ongelma esimerkiksi älypuhelimien kanssa saattaa ratketa jo paikan päällä asiakaspalvelutilanteessa. Todennäköistä on, että asiakasmäärä ja teknologiaan liittyvä neuvonta tulevat kasvamaan lähivuosina.

5.2.6 Ekologiset muutokset

Hallituksen strateginen ohjelma kuvaa Suomen kilpailutekijöitä. Suomen kilpailukyky perustuu kestäväan kehitykseen, korkeaan osaamiseen ja uudistamiseen digitalisaatiota sekä kokeiluja toteuttamalla. (Valtioneuvosto 2015, 7.) Päijät-Hämeen maakunnan kehitys nojautuu kestäväan kehitykseen. Elinkeinoja kehitettäessä otetaan huomioon ekologinen, kulttuurinen, taloudellinen ja sosiaalinen kestävä kehitys. Kehittämisprosessissa on mukana ihmisoikeuksien kunnioittaminen. (Päijät-Hämeen maakuntastrategia ja -ohjelma vuosille 2018-2021, 13.)

PalveluSantra pyrkii toiminnassaan noudattamaan kestäväan kehityksen periaatteita. Yhteiskuntavastuu ja tietoisuus organisaation omista toimintatavoista mahdollistavat kestäväan kehityksen periaatteiden noudattamisen. PalveluSantran toiminnan tarkoituksena on edistää hyvinvointipalvelujen kehittämistä ja palvelujen parissa toimivien tahojen verkostoitumista, osaamista ja keskinäistä tukea sekä palvelun käyttäjien näkökulman huomioonottamista (Toimintakertomus 2018). Toimimalla omien arvojensa mukaisesti PalveluSantra edistää kestäväan kehityksen periaatteita ja mahdollistaa ihmisten sosiaalista, psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia.

Kokonaisvaltainen töiden organisointi ja suorittaminen kuluttamatta kohtuuttomasti luonnonvaroja, on ekologisen dimension päätavoite. Tuotannon ja työn tuloksena syntyneiden tavaroiden tai palvelujen välitys ei saa horjuttaa luonnon ekologista tasapainoa. Työn tuottavuuden kohottamiseksi organisaatiot saattavat ottaa käyttöön sellaisiakin prosesseja ja materiaaleja, joiden terveys- ja turvallisuusriskit ovat vielä osittain tuntemattomia. (Kasvio & Räikkönen 2010, 9-10.) Kestävien resursien käyttö on kuitenkin edellytys organisaation tehokkaalle toiminnalle, joka tähtää ylivertaisiin suorituksiin (Collins 2006, 26).

Todellisuudessa uudet ratkaisut ovat innovatiivisia ratkaisuja vasta silloin, kun ne toimivat arkipäivässä ja ratkaisevat niitä ongelmia tai toteuttavat niitä asioita, joita varten ne on kehitetty (Pohjola & Koivisto 2013, 89).

Tulevaisuuden ratkaisut ovat merkityksellisiä koko palvelujärjestelmälle ja elinkeinoelämälle. Ekologiset ratkaisut ovat yksi osa hyvinvointijärjestelmää, ja toimivan yhteiskuntajärjestelmän hyväksi on tehtävä yleishyödyllisiä päätöksiä liittyen organisaation toimintatapoihin ja -malleihin.

6 TOTEUTUS

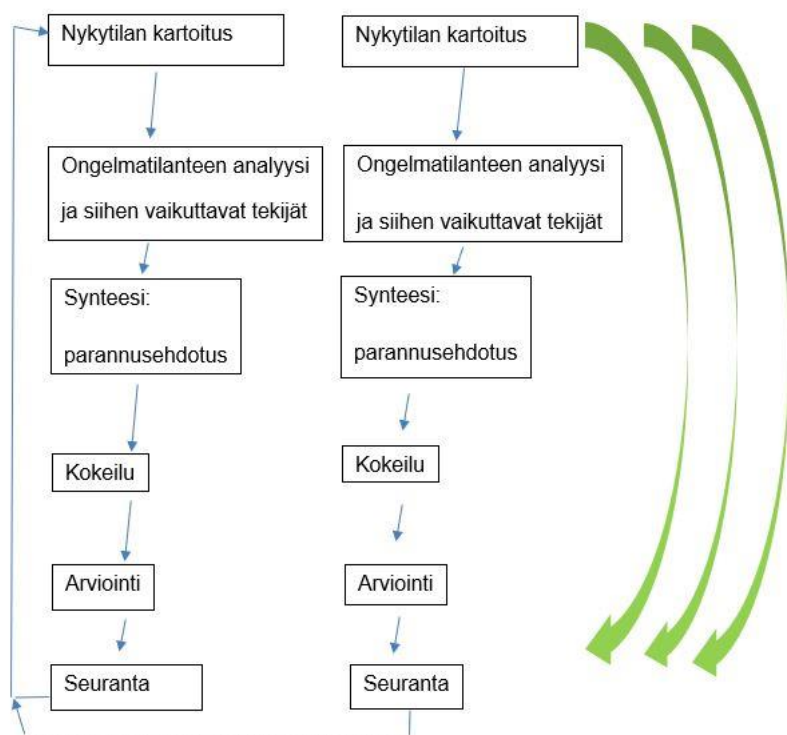
6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään toimintatutkimusta, joka mahdollistaa työelämän käytännöissä toimivien ihmisten mukaan ottamisen kehittämisprosessiin. Tutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja tuotoksen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla, ryhmäkeskusteluilla, kyselyillä, haastattelulla ja aivoriihiyöskentelyllä. (Ojasalo ym. 2009, 58-61.) Tässä opinnäytetyön prosessissa oli perusteltua käyttää toimintatutkimusta, koska tutkimusaineistoa kerättiin usealla eri tavalla ja aineiston yhdistely mahdollisti uuden tutkimuksellisen tiedon synnyn. Erityisesti havainnointi nousi keskeiseen rooliin osittain sen takia, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset etenivät yhä kiihtyvällä nopeudella.

Toikon ja Rantasen (2009, 30) mukaan on usein todettu, että edellytys toimintatutkimukselle on useiden kokeilevien vaiheiden vuorottelu. Käytäntö ja reflektio kuten myös toteutus ja suunnittelu vuorottelevat. Kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessia eikä toimintatutkimuksellista prosessia voida useimmiten tarkasti suunnitella etukäteen. Toimintatutkimusta voidaan käyttää sekä oman työn että ryhmän toiminnan kehittämiseen (Kananen 2009, 13, 28).

Työntekijöiden, asiakkaiden ja eri sidosryhmien osallistaminen tuo hyötynäkökulmaa kehittämistoimintaan. Osallistaminen voidaan käsittää mahdollisuuksien tarjoamisena. Osallistava toimintatutkimus tuo esille, että osallisuudella on muitakin merkityksiä kuin pyrkiä parempiin tuloksiin. Toimijoiden osallistuminen on merkityksellistä ja sitä voidaan tarkastella itseisarvona. Merkityksellisyyttä lisää se, että asiaan liittyvien tahojen osallistuminen on oikeutettua. Osallistavan toimintatutkimuksen lähestymistavassa kehittäjä on aktiivinen toimija ja toimija on puolestaan aktiivinen kehittäjä. Kehittämis toiminnan perustelujen määrittely edellyttää dialogisuutta. Asioita voidaan lähestyä vastavuoroisesti ja rinnakkain ihmetellen. (Toikko & Rantanen 2009, 90-91.)

Toimintatutkimuksen saralla on monia erilaisia vaihekaavioita. Niistä on kuitenkin löydettävissä yhteinen perusajatus: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen 2009, 28.) Kuviossa 3 esitellään toimintatutkimuksen vaihekaavio.



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (mukaiillen Kananen 2009, 28)

Toimintaympäristön ja toimijoiden hahmottaminen on edellytys onnistuneelle organisoinnille (Toikko & Rantanen 2009, 77). Opinnäytetyön tekijän ja toimijoiden välistä vuorovaikutuksellisuutta voidaan luonnehtia sosiaalisesti toiminnaksi. Opinnäytetyön prosessin aikana opinnäytetyön tekijä osallistui eri sidosryhmien järjestämiin tapahtumiin, seminaareihin ja tapaamisiin. Näitä tapahtumia olivat muun muassa: Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palvelusetelituottajien tapaaminen, Hyvä-hankkeen *Tulevaisuuden pelikenttä* -seminaari, Päijät-Hämeen liiton palveluntuottajatapaaminen, *Digitalisaatio hyvinvointialalla* -tapahtuma, Työ- ja elinkeinoministeriön ja Sosiaali- ja terveysministeriön seminaarit, Lahden ammattikorkeakoulun *Digimatch II*-tilaisuus, Sitran Vaikuttavuuden Boot Camp -työpaja: *Vaikuttavuuden askelmerkit - työkaluja palveluntuottajille* sekä Verkostoituvat sote-yritykset -hankkeen *Osuuskuntamallin mahdollisuudet sote-muutoksessa*.

Toteutuksen ja suunnittelun vuorottelu tapahtuivat tässä opinnäytetyössä reflektiivisesti. Osoituksena reflektiivisyydestä voidaan pitää vuoropuhelua eri toimijoiden välillä, esimerkiksi julkishallinnon toimijan käytäntöön panemien toimenpiteiden jälkeen seurasi jälleen uusi suunnitteluvaihe ja uudenlainen toimenpiteiden käytäntöönpano. Dialogisuus työntekijöiden kanssa toteutui siten, että opinnäytetyön tekijä toimi osana PalveluSantran työyhteisössä. Työskentely tapahtui PalveluSantran eri toimipisteissä sekä Lahdessa että Heinolassa. Työskentelyä voidaan kuvata siten, että opinnäytetyön tekijä työskenteli palveluneuvojana kenttätyössä ja havainnoi toimintaympäristöä sekä toimijoita autenttisesti ympäristössään. Vuorovaikutukselliset keskustelut työntekijöiden, palveluntuottajien ja asiakkaiden kanssa toivat lisätietoa tutkimuksen kohteena olevista asioista. Esimerkiksi palveluntuottaja saattoi ottaa yhteyttä PalveluSantraan ja muuttaa tietojaan palveluntuottajarekisterissä liittyen yrityksensä toiminta-alueeseen. Asiasta käyty dialoginen keskustelu palveluntuottajan kanssa herätti uusia ajatuksia ja reflektion, jonka pohjalta opinnäytetyön tekijälle syntyi uusi suunnitelma. Toimintatutkimuksellisessa spiraalissa tapahtuu havainnoinnin ja toteutuksen, sekä suunnittelun ja reflektion välistä vuorovaikutusta (Toikko & Rantanen 2009, 66).

Kenttätyön aikana tutkija tekee muistiinpanoja tutkittavasta kohteesta. Havaintojen kirjaus tehdään heti tai mahdollisimman nopeasti. Uutta tietoa tulee jatkuvasti, joten systemaattinen kirjaaminen ehkäisee havaintojen unohtamista. Kenttämuistiinpanojen kirjaamisessa voi käyttää apuna useita menetelmiä, jotka nopeuttavat kirjaamista. Tapahtumien kirjaamisessa voi käyttää esimerkiksi pikakirjoitusta. (Kananen 2014, 85.)

Käytännön kehittämistoiminnan välineenä voidaan pitää dokumentaatiota (Toikko & Rantanen 2009, 80). Opinnäytetyön tekijä kirjasi muistiinpanoja, havaintoja ja opinnäytetyön raakatekstiä A4 kokoisiin ruutuvihkoihin, joita kertyi useita. Käsikirjoitetut muistiinpanot olivat merkityksellisiä visuaalisuutensa vuoksi. Lisäksi kirjauksia tehtiin älypuhelimien muistiinpanot osioon, jonka käyttö osoittautui varsin käyttökelpoiseksi osana opinnäytetyön tiedonhallintajärjestelmää.

6.2 Haastattelu ja analysointi

Ennakkoon saatava tieto, joka kuvaa ilmiön tunnettuutta, ratkaisee haastattelun muodon. Ilmiöön vaikuttavat tekijät ja kohteena oleva ilmiö voidaan rajata erityisen

tarkasti, mikäli teoriaa ja tietoa on paljon. Teemahaastattelut antavat tutkijalle riittävästi väljyyttä ja mahdollisuuden teemoitteluun. Teemoittelu auttaa rajaamisessa ja tarkoituksena on myös varmistaa, että kaikki ilmiöön liittyvät osa-alueet tulevat huomioitua. (Kananen 2014, 91-92.) Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) toteavat, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan eikä korosta yksityiskohdaisia kysymyksiä. Tämä mahdollistaa tutkittavien äänen huomioimisen, äänet saadaan kuuluviin. Tutkittavien asioille antamat merkitykset ja tulkinnat asioista ovat keskeisiä. Myös sillä on painoarvoa, että merkitykset luodaan vuorovaikutuksessa.

Maaliskuussa 2017 PalveluSantra järjesti avoimen tilaisuuden, jonka tarkoituksena oli virittää keskustelua yleisellä tasolla yrittäjyydestä ja verkostoitumisesta. Näin kyettiin orientoitumaan aiheeseen. Avoimeen keskustelutilaisuuteen saapui yrittäjiä Heinolasta, Asikkalasta, Sysmästä ja Hartolasta. Keskustelutilaisuuden järjestämiseen vaikutti käytännöstä noussut tarve vahvistaa yrittäjien yhteistyötä. Paikalliset haasteet kuten esimerkiksi pitkät etäisyydet asettavat vaatimuksia haja-asutusalueiden yritystoiminnalle. Keskustelutilaisuuden järjestämiseen vaikutti myös halu selvittää, minkälaisia mielipiteitä yrittäjillä on paikallisesta yhteistyöstä yrittäjien välillä.

Toukokuussa 2017 opinnäytetyön tekijän oli tarkoitus järjestää yrittäjille fokusryhmähaastattelu, mutta sähköpostitse lähetettyyn kutsuun (LIITE 2) ei saatu kuin yksi ilmoittautuminen ja haastateltavien ryhmää ei saatu muodostettua. Opinnäytetyöprosessia ei pysty suunnittelemaan kovin tarkasti ennakkoon ja muutoksiin täytyy varautua. Sen takia olikin perusteltua, että opinnäytetyön tekijä muutti suunnitelmaa ja valitsi uudeksi tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Yksilöhaastatteluina toteutuneet teemahaastattelut tehtiin syksyllä 2017 neljälle yrittäjälle, jotka valittiin harkinnanvaraisesti yrityksen toiminta-alueen mukaan sekä pienistä kunnista että isommista kaupungeista. Näin saatiin aikaan laajempi näkemys maantieteellisten tekijöiden merkityksestä yrittäjyydelle ja verkostoitumiselle sekä varmistettiin myös yhdenvertaisuuden toteutuminen. Myös yrittäjän koulutustasulla oli merkitystä, haastateltavien joukkoon valittiin sekä kouluasteen että korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneita yrittäjiä. Koulutustasulla on merkitystä yrityksen tarpeeseen tehdä yhteistyötä tietynlaisten yritysten kanssa. Sosiaali- ja terveysalalla vaaditaan korkeampi koulutus tiettyihin tehtäviin. Kaikki haastateltavat olivat oman yrityksensä perustajia. Alkujaan oli tarkoitus haastatella viittä yrittäjää,

mutta ainoastaan neljä haastattelua toteutui. Yksi haastattelu peruuntui sairastumisen takia.

Haastatteluista edeltävissä puhelinkeskusteluissa nousi esille toivomukset siitä, että yrittäjät halusivat haastattelussa käytävät teemat etukäteen. Teemat käytiin läpi puhelimitse. Lisäksi sovittiin, että opinnäytetyön tekijä lähettää sähköpostitse lomakkeen liittyen tietosuoja-asioihin. Näin kyettiin varmistamaan luottamuksellisuus. Opinnäytetyön tekijä sitoutui käsittelemään haastatteluaineistoa siten, ettei kenenkään haastateltavan tiedot ole tunnistettavissa.

Haastattelu jakautui neljään eri teemaan:

1. Yrityksen lähtökohdat ja tausta yrityksen perustamiselle – kerro yrityksestäsi ja miten päädyit perustamaan yrityksesi?
2. Yrityksen sosiaaliset ja infrastruktuuralliset kontaktit – minkälaisia henkilöitä ja organisaatioita yrityksesi kontakteihin kuuluu?
3. Verkostoitumisen ja yhteistyön eri muodot – minkälaista verkostoitumista ja yhteistyötä yrityksesi käyttää?
4. Yrityksen tulevaisuuden näkymä sote uudistuksessa – miten arvioit sote uudistuksen vaikuttavan yrityksesi toimintaan?

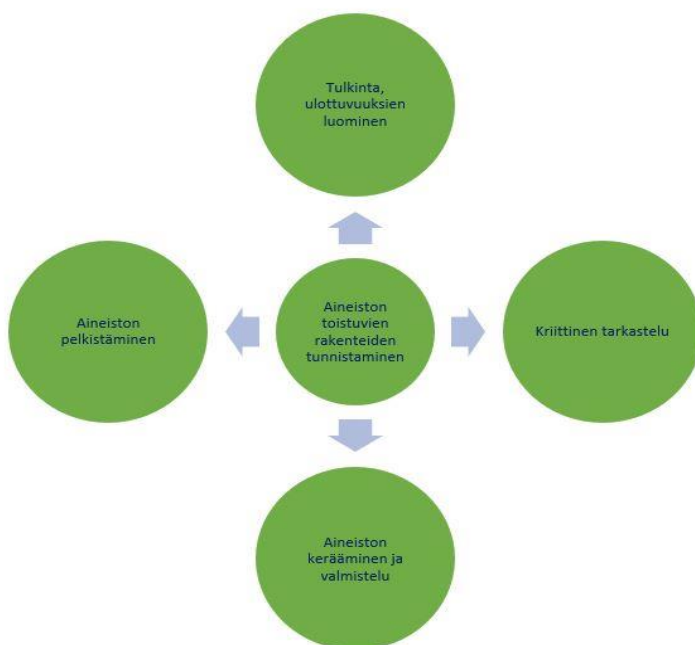
Haastattelut toteutuivat Lahden ammattikorkeakoulun Fellmanni Campuksen tiloissa Lahdessa iltaan ajoittuen. Yrittäjän oli helpompi suunnitella aikataulunsa sopivaksi haastattelua varten. Täysin ilman keskeytyksiä haastattelut eivät sujuneet, haastateltavat pitivät puhelimensa auki muun muassa perhesyiden takia. Ilmapiiri oli avoin ja haastattelun kulku sujuvaa. Haastatteliija käytti listaa, johon oli laadittu tukikysymyksiä. Listan käyttö varmisti, että suunnitellut teemat tulivat käytyä läpi. Keskustelu oli vapaata ja asioiden esille tuleminen tapahtui vapaamuotoisessa järjestyksessä. Perttula ja Latomaa (2008, 142) toteavat, että tutkimustilanteessa ihmisten kokemusten tulkinta on toistuvaa. Sosiaalisella kontekstilla on merkitystä tutkimustilanteessa, jossa se johdattaa ihmisten omia tulkinnallisia kokemuksia.

Koska aineiston analyysi tapahtui teorialähtöisen sisällönanalyysin johdattelemana, oli perusteltua noudattaa valittua menetelmää jo haastattelun aikana. Haas-

tattelija käytti muistiinpanovälineenä taulukkoa, jonka tehtävänä oli toimia alustavana analyysirunkona. Taulukkoon merkittiin teoreettisen viitekehyksen, liiketoimintaekosysteemin, elementit siinä vaiheessa, kun ne tulivat keskusteluissa esille.

6.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen yleinen malli kuvailee päävaiheita dokumenttianalyysissä. Vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kriittinen tarkastelu. (Ojasalo ym. 2009, 138.)



KUVIO 4. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 138)

Yleisenä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa voidaan pitää havainnointia. Erityisen hedelmällistä havainnointi on silloin, kun se yhdistetään haastattelun tai muunlaisten aineistonkeruumenetelmien kanssa. Asiayhteydet ovat helpommin havaittavissa, ja tutkittavasta ilmiöstä saatava tieto voi olla monipuolista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83.) Tässä opinnäytetyössä havainnointi oli keskeisessä asemassa. Yrittäjien ja muiden toimijoiden näkemykset ja mielipiteet

olivat osaltaan vaikuttamassa aineistoon, mitä opinnäytetyön tekijä keräsi ja valmisteli kriittisesti tarkasteltavaksi. Aineiston syvällinen ymmärtäminen edistää laadullisen tutkimuksen etenemistä. Opinnäytetyön tekijän oma kokemus yrittäjänä syvensi aineiston tulkintaa ja synnytti uusia näkemyksiä.

6.2.2 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan tiivistäen ja eritellen sekä etsien yhtäläisyyksiä ja eroja aineistoista. Se on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan aiemmin tekstimuotoiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla monenlaisia. Ne voivat olla esimerkiksi kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysillä muodostetaan tutkittavasta asiasta tiivis kuvaus, joka kytkee tulokset laajempaan yhteyteen ja aihetta käsitteleviin muihin tutkimustuloksiin. Laadullisessa kehittämisessä toimintaympäristöä havainnoidaan tulkinnallisesti. Aineistot voivat olla tyypillisistä aina erilaisempiin aineistoihin asti. Teorialähtöisessä analyysissä jäsenysrunko on etukäteen perusteltu teoreettisesti. Aineistoa tulkitaan käsitteiden ja teemojen kautta. Huomattakoon, että käsitteet ja teemat ovat ennalta määriteltäviä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105; Toikko & Rantanen 2009, 140.)

Teorialähtöinen analyysi perustuu tietyn teorian esittämään ajatteluun, joka kuvailaan ja sen mukaisesti määrittellään kiinnostuksen kohteena olevat käsitteet. Aineiston analyysiä johtaa kehys, joka on jo luotu aikaisemman tiedon perusteella. Päätelyn logiikka perustuu deduktiiviseen päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97-98.) Sisällönanalyysin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu analyysirungon muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113).

Teoria voi olla totuus, joka on oletus asiasta. Realistinen teoria voi todentaa oletetun totuuden. Teoria voi myös osoittautua hyvin toimivaksi käytännössä, jolloin instrumentaalinen teoria on osoittanut toimivuutensa. Ilmiön totuuden kuvaamisessa käsitteet eivät voi kuitenkaan täysin kuvata kokonaisuutta. (Metsämuuronen 2006, 34-35, 37.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teoreettisena viitekehyksenä liiketoimintaekosysteemiä ja deduktiivista päättelyä. Aineiston analyysirunko muodostettiin teorialäh-

töisesti siten, että liiketoimintaekosysteemin elementit sijoitettiin taulukkoon. Aineiston litterointi oli perusteltua tehdä niiltä osin, kuin teoriasta oli löydettävissä yhteneväisyyksiä. Haastattelujen edetessä teoriassa ilmeneviä elementtejä löytyi haastateltavien ilmaisuista ja ne merkittiin taulukkoon. Opinnäytetyön tekijä yhdisteli liiketoimintaekosysteemin elementtejä analyysirungon pelkistämiseksi ja selkiyttämiseksi. Esimerkiksi elementtiin valtio opinnäytetyöntekijä katsoi lukeutuvan hallituksen, standardit ja normit. Haastattelussa käytetty analyysirunko ja teoriaan viittaavat elementit esitetään seuraavassa taulukossa.

TAULUKKO 2. Aineiston analyysirunko

LIIKETOIMINTAEKOSYSTEEMIN ELEMENTIT
yrityksen perustaja
lainsäädäntö ja valtio
sijoittajat ja rahoittajat
kilpailijat ja yhteistyö
jakelukanavat
avainorganisaatiot
dominoivat yritykset
isot yritykset
pienpelurit
asiakkaat ja tavarantoimittajat
ideat
tutkimusorganisaatiot ja mentorit
järjestötoiminta
MUUT ESILLE TULLEET ELEMENTIT
koulutus ja laatu
vastuukysymykset

Haastatteluaineistosta löydetyt ilmaukset merkittiin taulukkoon kyseenomaisen elementin kohdalle siinä vaiheessa, kun haastateltava toi elementin esille puheeseensa. Tämän tapahduttua useamman haastateltavan kohdalla, voidaan todeta, että aineisto alkoi kylläntyä. Jokaiselle haastateltavalle annettiin oma kirjain ja haastateltavat edustivat aineistossa omaa kirjaintaan joko x, y, z tai f.

6.3 Palveluntuottajasegmentointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tietolähteenä PalveluSantran palveluntuottajarekisteriä. PalveluSantran julkaisujärjestelmässä oleva palveluntuottajarekisteri sisältää dataa, joka on ensiarvoisen tärkeää palveluneuvonnan kannalta. Base C6 -julkaisujärjestelmä on pilvipalvelussa ja toimii sovellusalustana verkkopalvelutoiminnoille. Verkkopalvelutoiminnot mahdollistavat asiakkaiden käyttöön erilaisia hakutoimintoja PalveluSantran verkkosivuilla. Julkaisujärjestelmän käyttö on tehokasta, aikaan ja paikkaan sitoutumatonta. Tiedostot ovat laajoja ja helposti muokattavissa. Edellytykset laitteistovaatimuksille ovat helposti saavutettavissa. Järjestelmässä olevat tiedot eivät ole salassa pidettäviä. Järjestelmän käyttöoikeus on myönnetty PalveluSantran työntekijöille, käyttäjätunnukset ja salasanat ovat henkilökohtaisia. Tietoturva on toteutettu palo-muuriratkaisulla ohjelmistotasolla ja sivustojen testaustyökaluilla. Tietoturvapäivitykset toteutuvat säännöllisin väliajoin suunnitellusti. (Tietoturvallisuusohje 2018.) Palveluntuottajarekisteri sisältää yksityiskohtaiset tiedot palveluntuottajista ja heidän tarjoamista palveluistaan sekä ajankohtaiset tiedot voimassaolevista terveydenhuollon luvista.

Seuraavissa kappaleissa selvitetään, mikä merkitys on organisaation strategialla ja eri strategiatasoilla. Lisäksi esitellään, minkälaisia palveluntuottajia on PalveluSantran palveluntuottajarekisterissä. Viitalan ja Jylhän (2013, 84-85) mukaan segmentointi on liiketoimintastrategian ja markkinoinnin kannalta tärkeä toimenpide. Organisaatio kykenee positioimaan tarjontansa markkinoille ja samalla määrittämään oman sijaintinsa muihin toimijoihin nähden.

Organisaation onnistuneen strategian taustalla on yhteinen näkemys ja ymmärrys strategiasta. Tärkeää on sisäistää, miten eri strategiatasot liittyvät yhteen. Konserni koostuu useista toimialoista ja monien eri liiketoiminta-alueiden olemassaolosta johtuen on järkevää noudattaa toimialastrategiaa. (Kamensky 2008, 22-23.) Toimiala-analyyseissä strategisten ryhmien käsite on käyttökelpoinen erityisesti siksi, että strategisilla ryhmillä on monipuolisia ominaisuuksia toimialan sisällä. Sisäinen kilpailu on merkityksellistä ja muiden ryhmien kanssa käyty kilpailu on vähäistä. Yksittäiset strategiset ryhmät, strategiseen ryhmään kuuluvat organisaatiot ja toimiala kokonaisuutena johtavat strategioita, jotka lupaavat kaikkein tuottavampia tuloksia. Kilpailuedellytysten säilyttäminen ja korkeiden alalle pääsyn esteet

viittaavat kilpailuun, joka on pidemmällä tähtäimellä vähäisempää. Seurauksena on parempi tehokkuus ja ympäristön epävarmuuden väheneminen. (Beinhauer & Wenzel 2009, 14-15.)

Yritysjoukko, joka käyttää samankaltaisia strategioita tietyllä toimialalla, määritellään strategiseksi ryhmäksi. Tarkasteltaessa toimialan sisäisiä strategisia ryhmiä, voidaan löytää yhteneväisyyksiä yritysten välillä. Tyypillistä on, että useimmilla toimialoilla on vain muutama strateginen ryhmä. (Chan & Mauborgne 2015, 90.)

Myös Müller-Stewens (2005) toteaa, että strateginen käyttäytyminen ja toiminta ovat samankaltaista saman strategisen ryhmän sisällä. Segmentoitumista kuvaamaan voidaan luoda matriisi, jossa strategisten ryhmien väliseen erotteluun voidaan käyttää tiettyjä kriteerejä:

- Vertikaalinen ja horisontaalinen integraatio
- Markkinoiden alueellinen segmentointi
- Omistusrakenne
- Yrityksen koko
- Kapasiteetin käyttö
- Kustannusrakenne
- Myyntikanavat
- Markkinointitoimet
- Tuotemerkin omistus
- Tuotteiden monipuolisuus
- Tuotteiden laatu
- Tutkimus ja kehitys (T&K) -kapasiteetti

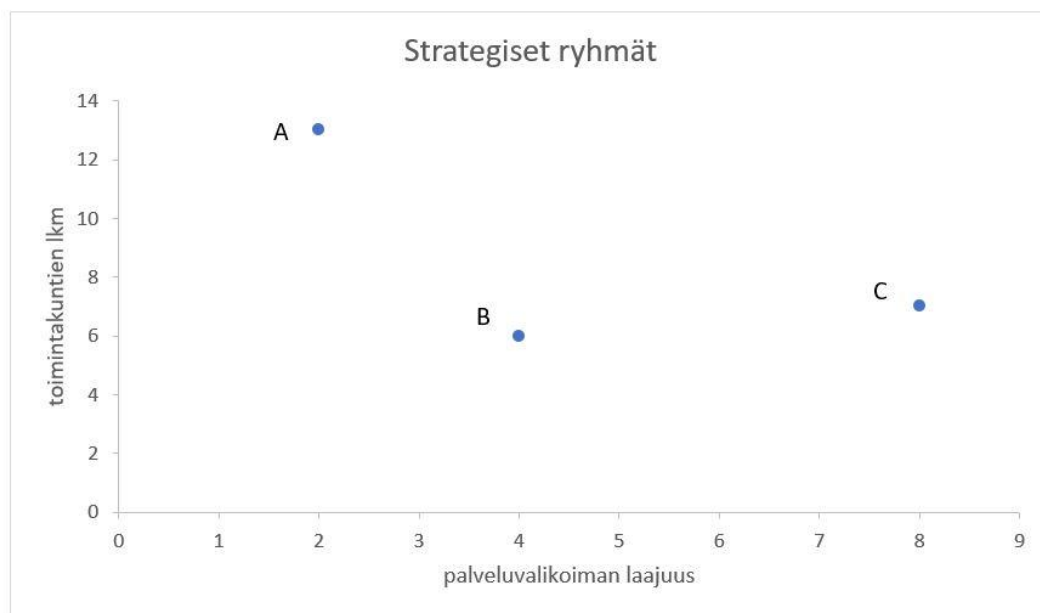
Edellä mainittuja kriteerejä voidaan Müller-Stewens (2005) mukaan käyttää *toimialan strategisten ryhmien väliseen erotteluun ja strategisten ryhmien käyttäytymisen erojen analysointiin* (Beinhauer & Wenzel 2009, 15). Kriteereistä valitaan kaksi tai useampi kriteeri, jotka auttavat luokittelemaan strategisen ryhmän.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä määrittää edellytykset yritykselle, joka toimii palvelusetelituottajana. Palveluntuottajaa koskevat yleiset edellytykset käsittävät muun muassa lakisääteiset henkilöstöltä edellytettävät vaatimukset, verohallinnon ja vakuutusyhtiön todistukset sekä aluehallintoviranomaisen myöntämä toimilupa tai ilmoitus yksityisen sosiaali- ja terveyspalvelujen rekisteriin merkitsemisestä. Palvelun sisällön on oltava saman sisältöistä ja saman laajuista kuin Hyvinvointiyhtymän toteuttama vastaava palvelu olisi. Lisäksi palvelu- ja hoitosuunnitelma on päivitettävä säännöllisesti vähintään puolen vuoden välein. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017.) Palveluntuottajan on noudatettava palvelulupausta ja palvelustrategiaa (Päijät-Hämeen liitto 2018). Harjoittaessaan liiketoimintaa palveluntuottajat pyrkivät hyvään taloudelliseen tulokseen ja tähän tarpeeseen PalveluSantra vastaa toimien hyvän tavan mukaisesti edistääkseen palveluntuottajien liiketoimintaa, joka perustuu lailliseen ja eettisesti hyväksyttävään toimintaan. PalveluSantra edistää yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja luo luottamuksellista ilmapiiriä osana toimivaa yhteisöä. Santalaisen (2009, 134) mukaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden menestys pitkällä aikavälillä riippuu siitä, kuinka hyvin onnistutaan tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvoa kyetään tuottamaan asiakstarpeiden monipuolisella ratkaisulla.

Opinnäytetyön tekijä muodosti strategiset ryhmät sen perusteella, minkälaisia yhteneväisiä tekijöitä palveluntuottajista löytyi. Tiedonhankinta tapahtui PalveluSantran Bace C6 -julkaisujärjestelmästä. Alustavan suunnitelman mukaan julkaisujärjestelmä olisi liitetty Tableau-sovellukseen, jonka avulla olisi saatu muodostettua visuaalisia kuvioita. Teknisten ongelmien vuoksi Bace C6 -julkaisujärjestelmän ja Tableau-sovelluksen rajapinnat eivät kuitenkaan keskustelleet toistensa kanssa. Opinnäytetyöntekijä päätyi ratkaisuun suorittaa tiedonhakua osittain manuaalisesti. Jokaisella palveluntuottajarekisterissä olevalla palveluntuottajalla on niin sanottu pääkortti, jossa ovat taltioituna yksilölliset tiedot yrityksestä.

Tässä opinnäytetyössä strategisten ryhmien välisessä erottelussa käytettiin kriteereinä kahta tekijää, jotka olivat palveluvalikoiman ja toiminta-alueen laajuus. Kaikki palveluntuottajat olivat sosiaali- ja terveysalan aktiivisia yrityksiä, jotka olivat myös aluehallintoviranomaisen rekisterissä.

On perusteltua valikoida strategisiksi ryhmiksi palveluntuottajia, jotka toimivat samanlaisilla edellytyksillä. Toiminta on tarkoin määriteltyä siitä syystä, että toimintaa ohjaavat useat eri lait. Kotihoito on sosiaalihuoltolain mukaista kotipalvelua 19 §:n mukaisesti ja kokonaisuuteen voi kuulua myös terveydenhuoltolain 25 §:n sisältämiä kotisairaanhoidon tehtäviä. (Finlex 2019.) Seuraavaksi esitellään PalveluSantaran palveluntuottajarekisterin strategiset ryhmät (KUVIO 5).

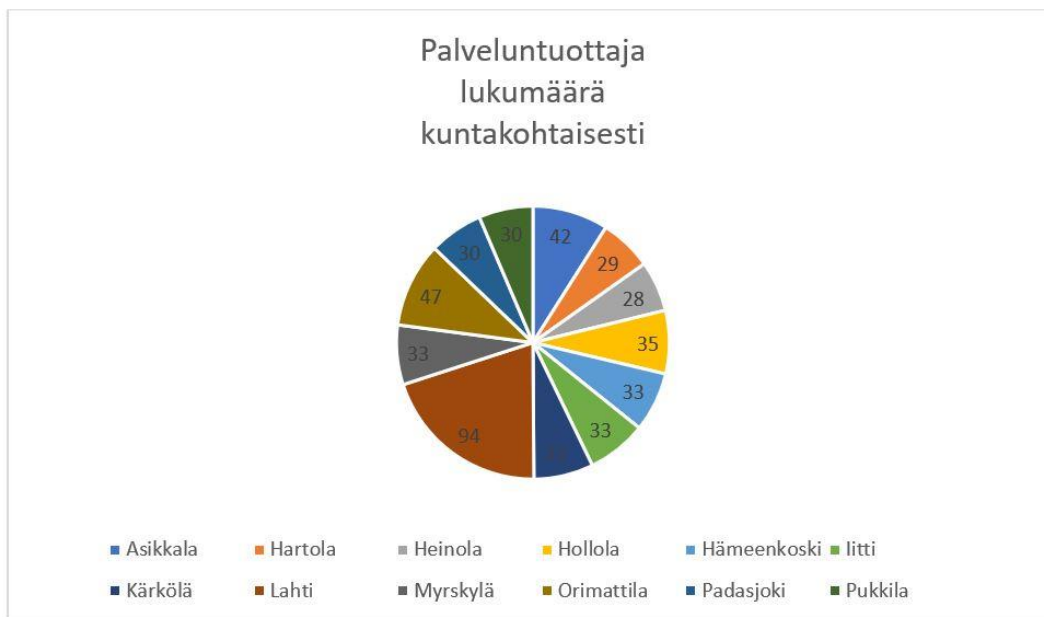


KUVIO 5. Palveluntuottajarekisterin strategiset ryhmät

Ryhmä A (N 91) sisälsi suppeaan palveluvalikoimaan (1-2 kpl palvelua) erikoistuneita toimijoita, joilla toiminta-alue oli laaja. Suurin osa tämän ryhmän palveluntuottajista oli palveluasumisen toimijoita, jotka tuottivat kotihoitopalveluita ainoastaan omille asiakkailleen. Ryhmä B (N 62) sisälsi melko kattavaa palveluvalikoimaa (3-6 kpl palvelua) harjoittavia toimijoita, joilla toiminta-alue oli selkeästi rajatumpi. Yrityksen maantieteellinen sijainti on eräs selittävä tekijä, varsinkin yksin yrittäjänä toimiminen rajaa mahdollisuuksia liikkua paikasta toiseen ilman matkakulujen huomattavaa nousua. Ryhmä C (N 4) sisälsi palveluntuottajia, joilla oli laaja palveluvalikoima (7-8 kpl). Erityistä tässä ryhmässä oli se, että toiminta-alue oli kuitenkin melko suppea. Selittävä tekijä voi olla haluttomuus perustaa uusia

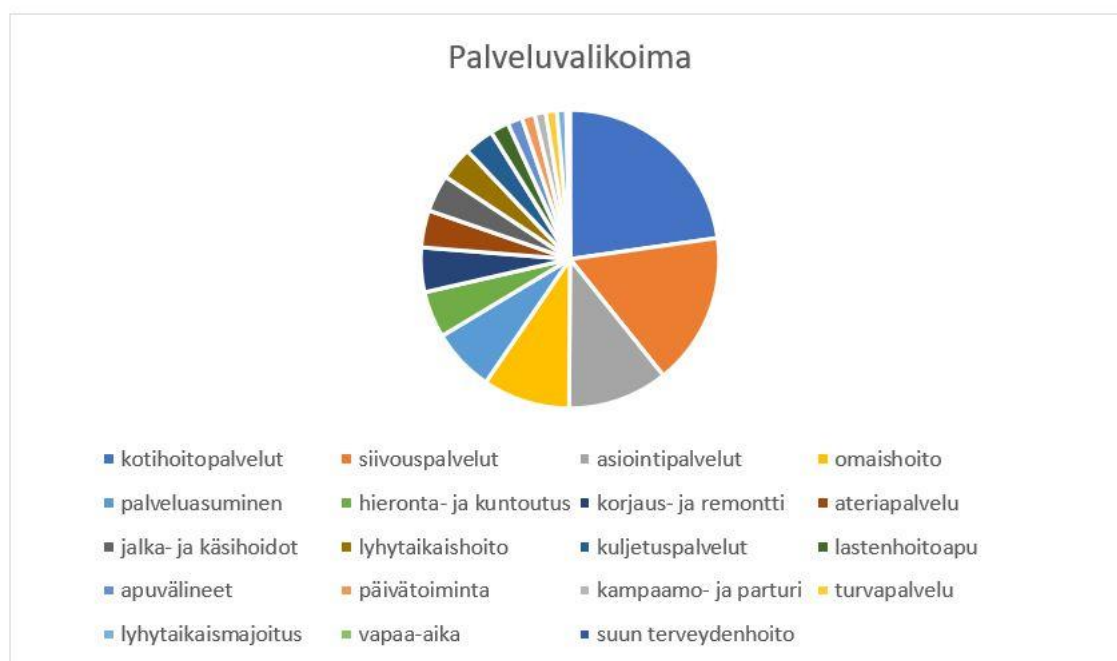
toimipaikkoja, yhden toimipisteen ylläpito säästää muuan muassa kiinteitä kuluja kuten esimerkiksi vuokra- ja vakuutusmaksuja.

Palveluntuottajien lukumäärä oli yhteensä 157. Tähän lukumäärään ei laskettu mukaan yritysten aputoiminimiä. Seuraavassa kaaviossa on esitelty, miten palveluntuottajien lukumäärä vaihtelee eri kunnissa (KUVIO 6).



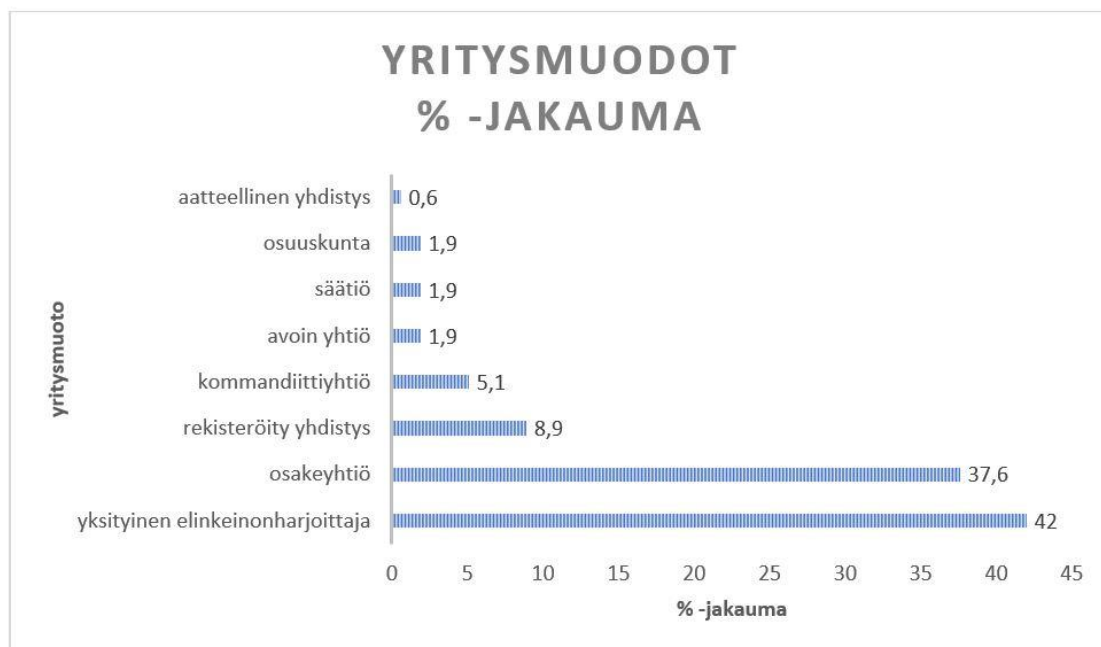
KUVIO 6. Kunnassa toimivat palveluntuottajat

Palveluntuottajarekisterissä olevat palveluntuottajat markkinoivat palvelujaan useille segmenteille. Yritykset voivat kohdistaa markkinoinnin (focused marketing) valikoidusti ja eriyttää palvelunsa (Viitala & Jylhä 2013, 87-88). PalveluSantran palveluntuottajarekisterissä on erilaisia yrityksiä, joilla osaaminen keskittyy laajalle alueelle. Esimerkiksi kotihoitopalveluihin kuuluvat sosiaali- ja terveyspalvelujen palveluntuottajat, mutta myös kodinhoidollista palvelua tarjoavat yritykset. Sitä vastoin hyvin kapea-alaista erityisosaamista edustavat esimerkiksi suun terveydenhoitoa tarjoavat yritykset. Kapea-alaiseen osaamiseen ovat erikoistuneet puutarha- ja pihanrakennus sekä metsänhoitopalvelua tarjoavat yritykset. Vapaa-aika palvelua tarjoavat yritykset voivat opastaa esimerkiksi älylaitteiden asennuksessa. Seuraavassa kaaviossa palvelut on jaoteltu tarjoaman esiintyvyyden mukaisesti (KUVIO 7).



KUVIO 7. Palveluntuottajarekisterin palveluvalikoima

Palveluntuottajarekisterissä olevat yritykset edustivat kahdeksaa eri yhtiömuotoa. Seuraavassa kaaviossa esitellään palveluntuottajarekisterissä olevien yritysten eri yhtiömuodot (KUVIO 8).



KUVIO 8. Palveluntuottajien yritysmuodot

6.4 Benchmarking

Aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelun lisäksi benchmarking-menetelmää. Tarkoituksena oli kartoittaa hyviä ja toimivia käytäntöjä hyvinvointialalla liittyen yrittäjyyteen. Benchmarking-termi viittaa analyysimenetelmään. Sille ei ole löydetty hyvää suomenkielistä nimeä. Ehdotuksia käytettäväksi nimiksi ovat esikuva-, vertailu- ja valioanalyysi. Benchmarkingilla saatavasta aineistosta on mahdollista koota esimerkiksi tietokanta, joka mahdollistaa tietojen sujuvan siirron eri toimijoiden välillä. Näin saadaan hyväksi koettua tietoa ja toimintatapaa jaettua eri osapuolten välillä. Tällainen toiminta yhtenäistää eri puolilla tapahtuvaa työtä. (Stakes 2007, 11-13.) Ojasalo ym. (2009, 43-44) mukaan benchmarkingin perusajatuksena on oppia toisilta ja samalla kyseenalaistaa omaa toimintaa. Parhaiden käytänteiden etsiminen muista organisaatioista mahdollistaa niiden soveltamisen omaan organisaatioon sopiviksi. Benchmarking soveltuu erityisen hyvin organisaation laadun, toimintaprosessien, tuottavuuden ja työskentelytapojen kehittämiseen.

6.4.1 Liikunnan, terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen ekosysteemi

Jyväskylässä on tehty viime vuosina kehittämistyötä, jonka tarkoituksena on luoda tulevaisuuteen suuntautunut uudenlainen ympäristö. KEHO-hankkeessa (Keski-Suomen hyvinvoinnin osaamiskeskittymä) toimii 16 julkista organisaatiota, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä sekä yksityisten toimijoiden että akateemisten organisaatioiden kanssa. Tavoitteena on muuttaa toimintakulttuuria, ymmärtää muuttuvaa toimintaympäristöä ja lisätä innovatiivisuutta. Innovaation, tutkimuksen ja liiketoiminnan kehittäminen tapahtuu ekosysteemin arvoverkkoissa. Vanha toimintamalli perustui arvoketjuihin, mutta tulevaisuussuuntautuneessa toiminnassa arvoverkot nousevat yhä keskeisempään rooliin. Arvoverkkojen hyötyinä voidaan mainita esimerkiksi uusien mahdollisuuksien avautuminen liiketoiminnalle, uudenlaisten kumppanien ja asiakkuuksien resursointi, neuvottelumahdollisuuksien kasvu suhteessa isoihin toimijoihin sekä uusien yhteyksien syntyminen kumppanien agenttien välityksellä. (Kataikko 2018.)

Kataikko (2018) toteaa, että Jyväskylässä on lanseerattu termi *”kaupunkikehitysalusta”*. Ekosysteemin sisäiset elementit, arvoverkot, toimivat parhaimmillaan innovaatioalustana. Hyvinvoinnin lisäarvopalvelujen kehittäminen tapahtuu yhteistyössä julkisten ja yksityisten toimijoiden, kolmannen sektorin toimijoiden sekä

akateemisten toimijoiden kanssa. Fyysisesti innovaatio, tutkimus ja liiketoiminnan kehittäminen tapahtuvat kehitysalustoissa, joita Jyväskylän kaupungissa on kolme: Kukkula, Hippos 2020 ja Kangas. Kehitysalustat esitellään seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Jyväskylän ekosysteemin kehitysalustat

KEHITYSALUSTA	TOIMINNAN KUVAUS
Kukkula	Innovaatio- ja tutkimusekosysteemiin linkittynyt yhteisö, joka kehittää ennaltaehkäiseviä ratkaisuja terveydenhuoltoon. Digitaalisuus on mukana kokonaisuudessa, jossa luodaan uusia ratkaisuja terveyteen ja hyvinvointiin.
Hippos 2020	Liikunnan, urheilun ja hyvinvoinnin keskus, jossa tuotetaan sekä yksilöityä että kokonaisvaltaista arvonluontia kaupan ja palveluiden alueella. Keskuksessa tutkimustyö hyödyntää näkökulmia koulutusosaamisesta, käyttäytymistieteistä, liikuntatieteestä ja sairaanhoidosta. Pyrkimyksenä on yhdistää fyysinen, psyykkinen ja digitaalinen suorituskyky.
Kangas	Lähellä keskustaa sijaitseva älykaupunginosa, jonka arvoihin kuuluvat turvallisuus ja resurssiviisuus. Kaupunginosa on osa Jyväskylän liikunnan, terveyden ja hyvinvoinnin ekosysteemiä. Älykäs työnteon, opiskelun ja asumisen ympäristö, joka pyrkii innovoimaan lisäarvopalveluja työnteon, opiskelun ja kaupunkiasumisen ympäristöissä.

Ekosysteemit vahvistuvat kaupunkikehitysalustoissa, jossa varsinaiset arvoverkot syntyvät. Palvelut ja ratkaisut kohdistuvat loppuasiakkaille, mutta myös arvoverkoissa toimiville jäsenille itselleen. Arvoverkoissa tapahtuva yhteistyö on erityisen toimivaa Jyväskylässä sen takia, että kaupungin koko on suotuisa. Maantieteelliset etäisyydet ovat lyhyet ja lisäksi kehitysalustojen teemat ovat lähellä toisiaan. (Työ-

ja elinkeinoministeriö 2018a, 66-67.) Yritysten innovaatiotoiminta on kuitenkin monisäikeistä. Toimialakeskittymä ei välttämättä muodosta, paikallisuudestaan huolimatta, hyvää innovaatioympäristöä. On kuitenkin mahdollista, että se voi toimia alustana innovaatioympäristön syntyiselle. (Kolehmainen 2004, 38-39.)

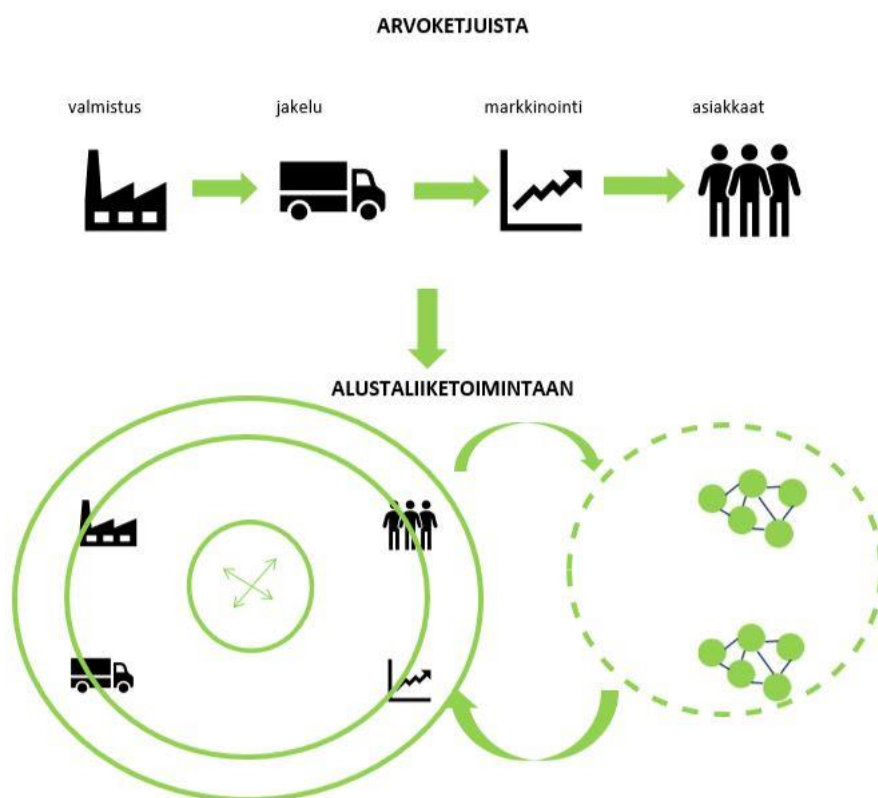
6.4.2 Buurtzorg

Buurtzorg on edelläkävijä Hollannin terveydenhuollon mallin uudistajana. Vuonna 2006 Jos de Blok perusti Buurtzorg-organisaation muutaman muun sairaanhoitajan kanssa. Buurtzorg-malli on levinnyt 25 maahan ja ammattilaisten määrän on arvioitu olevan yli 14 000. Ammatilliset ovat koulutukseltaan joko sairaanhoitajia tai sosiaalityöntekijöitä. Toimintamalli perustuu yhteisölliseen tapaan toimia paikallisissa hoitajavetoisissa tiimeissä. Tiimit ovat itseohjautuvia ja kykeneviä verkostoitumaan paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyökumppaneihin voidaan katsoa laajasti tarkastellen niin asiakkaiden sosiaaliseen verkostoon kuuluvia henkilöitä kuin myös lääkäreitä ja muita ammattihenkilöitä. Hollannissa kunnat eivät tuota palveluja, mutta ovat vastuussa erityisryhmistä. Valtio vastaa palvelujen saatavuudesta ja laadusta, palvelutuotanto perustuu sairausvakuutusyhtiöiden maksamiin palkkioihin palveluntarjoajalle. Jokainen kansalainen maksaa vakuutusmaksuja ja kertyneistä tuloista katetaan pitkäaikais- ja erikoissairaanhoito. Valtio vastaa pitkäaikais- ja erikoissairaanhoidon kattavasta vakuutuksen osasta. Kansalaisilla on valinnanvapaus yksityisiin palveluntuottajiin, jotka laskuttavat palvelusta vakuutusyhtiöitä. Buurtzorg-malli on kyennyt toiminnallaan laskemaan kotihoidon kuluja ja syitä tähän on etsitty muun muassa työntekijöiden viihtyvyydestä ja ajankäytön tehostumisesta. Kaikki hoitotoimenpiteet suorittaa yksi henkilö, työn pirstaloituminen kyetään välttämään tällä tavalla. Poikkeuksellista tässä toimintamallissa on se, että keskijohdon porrasta ei ole. Säätiöpohjaisen organisaation tavoite ei olekaan tuottaa voittoa, vaan mahdollinen budjettilyijäämä suunnataan esimerkiksi hoitajien koulutukseen. (Buurtzorg 2018; Karttunen 2018.)

6.4.3 Alustalous organisaatiomallina

Alustalous on liiketoiminnan organisaatiomalli, joka toimii erilaisten palvelukokonaisuuksien toteuttamisessa yli toimialarajojen. Tietotekniikan ja ohjelmisto-osaa-

misen soveltaminen mahdollistavat tuottavampien rakenteiden syntymisen. Tuottavuuden kasvu edellyttää organisaation rajapintojen avaamista ja verkostoitumista kumppanien kanssa. Yhteisillä alustoilla toimiminen tuottaa asiakasarvoa, jolla on taustatukena data, verkostot ja osaaminen. Arvonluonnissa siirrytään alustatalouteen, jossa tapahtuva toiminta ylittää toimialarajat. (Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen 2018, 8-9, 22.) Seuraava kuvio selventää siirtymisprosessia aiemmista arvoketjuista alustaliiketoimintaan (KUVIO 9).



KUVIO 9. Arvoketjuista alustaekosysteemiin (mukaillen Viitanen ym. 2018, 22)

Sipilän (2018) mukaan pienillä yrityksillä on mahdollisuus tuottaa lisäarvoa asiakkaille älykkäiden ja notkeiden palveluverkkojen avulla. Verkostosuhteiden syventäminen edistää palvelujen laatua ja asiakaslähtöisiä innovaatioita. Yhdistämällä resurssit markkinoinnissa ja myynnissä, pienet toimijat kykenevät säästämään kustannuksissa. Lisäksi on mahdollista laajentaa osaamista ja tasata riskejä.

Inkrementaaliset eli pienimuotoiset innovaatiot saattavat olla merkitykseltään hyödyllisempiä palvelujen, talouden ja teknologian kannalta. Syynä tähän on se, että

pienet parannukset vallitseviin toimintoihin ovat riskienhallinnan kautta toteuttamiskelpoisempia. (Pohjola & Koivisto 2013, 90.) PalveluSantran osaamisalue toimintoihin on arvokas pääoma jäsenyritysten kannalta. Palveluneuvonta sekä kansalaisille että jäsenyrityksille sekä ikääntyneiden kanssa toimiville tahoille luo vahvan palvelukokonaisuuden, jonka merkitystä ei sovi väheksyä. Julkisen sektorin toimija, tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan julkishallinnollista organisaatiota Asiakasohjausyksikkö Siiriä, toteuttaa osan lakisääteisistä neuvontapalveluistaan ostopalveluna PalveluSantralta. Vallitsevien rakenteiden ja toimintojen hyödyntäminen saattaa vähentää kokonaiskustannuksia uusien palvelumallien suunnittelussa.

Alustamallin tärkeimpänä funktiona on tarjota optimaalinen palvelu kansalaisen henkilökohtaiseen tarpeeseen. Paremman tuottavuuden ja palvelujen tehostumisen lisäksi saavutetaan paremmat edellytykset kehittää julkisia palveluja viimeisimpiä teknologioita hyväksi käyttäen. Alustatalouden toimintaperiaatteita on mahdollista soveltaa käyttöön myös julkisella sektorilla. Government-as-a-platform-malli on julkinen ekosysteemi, jossa kehitetään innovatiivisia ratkaisuja. Innovatiivisia ratkaisuja julkisten palvelujen tuottamiseksi voivat kehittää sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijat. Government-as-a-platform -tyyppinen alustamalli edellyttää julkiselta sektorilta toiminnan muutosta. Julkishallinnon ottaessa mahdollistajan roolin alustaekosysteemissä, yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä luo uusia mahdollisuuksia palvelujen tuottamiseen. (Reponen 2017a.)

Vähätalo (2016, 5-6) esittää, että sosiaali- ja terveydenhuollossa organisaatioiden, prosessien, tuotteiden ja palvelujen rakenteet ovat modulaarisia. Rakenteet ovat pilkkottavissa, joskin yhteen liitettävyyden aiheuttaa haasteita. Modulaarisuuden käyttöönottoa saattaa heikentää muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteet. Modulaarisuus voi olla kuitenkin ratkaisevassa asemassa kehitettäessä uusia palveluita ja sillä on merkitystä palvelujen ja tuotteiden alihankinnassa. Baldwin (2012, 20) puolestaan toteaa, että modulaarisuuden myötä on todettu myönteisiä seurauksia kuten esimerkiksi ennalta suunnittelemaan hajautettu innovaatio.

Reponen (2017b, 87) esittää, että alustamalli houkuttelee toimijoita paitsi onnistuneen muotoilun niin myös monien muiden tekijöiden avulla. Näitä ovat muun muassa taloudelliset ja sopimukselliset tekijät sekä teknologiset rajapinnat. Lisäksi

alustamallin modulaarisuus ja avoimuus ovat keskeisiä tekijöitä houkuttelevuuden lisäämisessä. Muita tekijöitä ovat:

- hajautettu innovaatio
- pääsy asiakasmarkkinoille
- palvelujen mukauttaminen
- alemmat toimintakustannukset
- toimintojen tehokkuus ja säästöt

On mietittävä, miten yksityiset sosiaali- ja terveysalan toimijat kykenevät toimimaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Alustaliiketoiminta on mahdollisuus tehokkaiden ja toimintakykyisten palveluketjujen tuottamiselle. PalveluSantran palveluntuottajarekisterissä on paljon yrityksiä, joilla on potentiaalia verkostoitumiseen ja toimimiseen osana alustaliiketoimintaa. Palveluntuottajarekisteri on mahdollista rakentaa ICT-arkkitehtuurin keinoin laajemmaksi kokonaisuudeksi, jossa digitaaliset ratkaisut tarjoavat mahdollisuuden alustaliiketoiminnan toteuttamiseen.

6.5 Kohdeorganisaation asemointi

Tarkasteltaessa menestyvien organisaatioiden konsepteja on huomattavissa, että kolme tekijää leikkaavat toinen toistaan. Tekijät ovat: 1. mistä olemme innostuneita, 2. missä voimme olla maailman parhaita ja 3. mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Sosiaalisektorilla voidaan asiaa kuitenkin lähestyä hieman eri lailla. Kolmannen tekijän, taloudellisen tuloksen, voi muuntaa resursseiksi. Miten pystymme kehittämään kestäviä resursseja tuottamaan tavoitteisiimme liittyviä ylivertaisia suorituksia? Fokuksen ja kaiken huomion keskittämistä tiettyyn asiaan voidaan kutsua siilikonseptiksi. (Collins 2006, 26-27.) Keskittämällä resurssit tarkasti valikoituun tekemiseen ja sen kehittämiseen, voi organisaatio menestyä ja tulla parhaaksi. Siilikonsepti on metafora, jonka taustalla on ajatus siitä, miten siili kykenee puolustautumaan ketun hyökkäystä vastaan. (Avotie 2018.)

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät toimijoilta uudenlaista ajattelua. Tulevaisuuden haasteet vaativat yritykseltä joustavuutta vastata sekä toimintaympäristön että asiakkaiden vaatimuksiin. Yritykseltä vaaditaan sidosryh-

mäyhteistyötä ja kykyä verkostoitua muiden toimijoiden kanssa. Perinteisen lineaarisen liiketoimintamallin rinnalle on viime vuosikymmenellä noussut alustaliiketoimintamalli (Reponen 2017a). Seuraavissa kappaleissa käydään läpi verkostoitumista ja PalveluSantran asemointia toimintaympäristöön Päijät-Hämeessä.

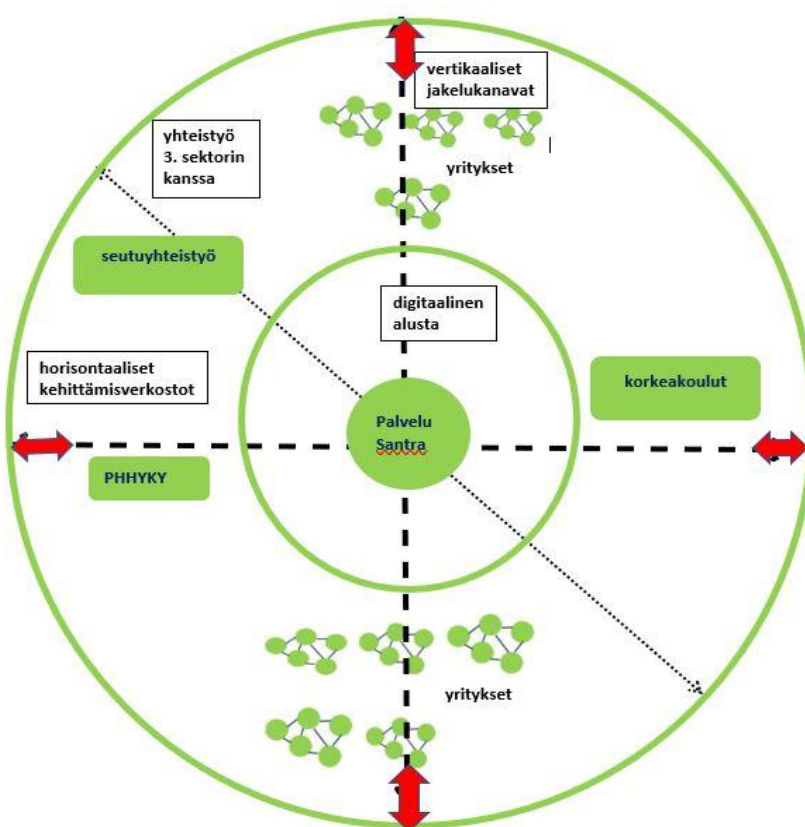
Apilon ym. (2009, 63) mukaan verkostot jaetaan suuntien mukaan joko vertikaaliseksi tai horisontaaliseksi verkostoksi. Vertikaalisessa toimittaja- ja alihankinta-verkostossa keskeisessä asemassa on tietyn palvelun tai tuotteen tuottaminen. Tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja ohjauksesta vastaa keskusyrityksen järjestelmätoimittaja tai asiakas. Strategiset linjaukset ovat verkostojen ohjaamisen voima ja haasteena voidaan nähdä, miten vertikaalisten verkostojen kehityspotentiaali saadaan valjastettua verkostoyrityksille. Kilpailuedun saavuttaminen verkostoyhteistyön avulla mahdollistuu vain silloin, jos oppiminen verkostotasolla ja yhdessä kehittäminen onnistuvat. Gongalves (2009, 8) kuitenkin toteaa, että vertikaalisen integraation rinnalle olisi syytä miettiä muitakin vaihtoehtoja. Syynä tällaiseen kritiikkiin on se, että kustannusetua on vaikea saavuttaa vertikaalisen integraation avulla. Informaatio- ja viestintäteknologiat ovat alentaneet liiketoimintaan liittyviä kuluja. Erilaisia yhteistyömuotoja olisikin hyvä suosia: esimerkiksi yhteisiä toimitiloja, kumppanuuksia ja franchise-sopimuksia.

Horisontaalisessa verkostossa toimintaa ohjaa yhteinen tavoite eikä yritysten välinen vaihdanta ole merkittävää. Yhteinen tavoite saattaa liittyä esimerkiksi markkinointiin, tuotekehitykseen tai hankintaan. Horisontaalista verkostoa voidaan kuvata dynaamisemmaksi ja avoimemmaksi liiketoimintasuhteiden verkostoksi kuin vertikaalista verkostoa. Olennaista on huomioida tasavertaisten kumppanien näkemykset ja tavoitteet. Palkitsemisen mallit ja hyödyn jakaminen on uudistettava. Muutokset vaikuttavat kokonaisvaltaisesti verkostoon, koska kaikki toimijat ovat linkittyneitä toisiinsa. Haasteellista on sitouttaa yhteistyökumppanit verkostoon, koska toimijoiden valta- ja neuvotteluasema on epämääräisempi kuin keskusyrityksen ohjaamassa verkostossa. (Apilo ym. 2009, 63.)

Vesalainen ja Rajala (2014, 61) kuvailevat ominaisuuksia, joita vaaditaan ekosysteemiseen liiketoimintaan kykenevältä yritykseltä. Yksi keskeisimmistä ominaisuuksista tehokkaan ja nopean yhteistyön luomiseksi on tieto- ja viestintäteknikkaan (ICT) liittyvät valmiudet. Kyky avata informaatio- ja datakanavat mahdollistaa

muun muassa verkostokohtaiset ICT-ratkaisut. Hautamäki, Ahonen, Arasola, Ilmonen, Seitsara, Toijala ja Vesasto (2012, 27) esittävät, että osaajien ja yritysten välinen verkostoituminen mahdollistaa erityyppisiä yrittäjyysmuotoja. Yrittäjyys voi vaihdella mikroyrittäjyydestä laajoihin kansainvälisiin verkstobusiness-tyyppisiin ratkaisuihin sisältäen vaihtelevia yrittäjyysmuotoja.

Seuraavassa kuviossa esitetään PalveluSantran toimintaympäristö liiketoiminta-ekosysteeminä, joka on rakentunut alustalle (KUVIO 10). Alustalle rakentuvan liiketoimintaekosysteemin odotetaan tuottavan lisäarvoa jäsenyrityksille. Tässä opinäytetyössä PalveluSantra asemoidaan *palveluintegraattoriksi*.



KUVIO 10. PalveluSantran liiketoimintaekosysteemi

PalveluSantra toteuttaa palveluneuvontaa, joka on lakisääteinen velvoite kunnille. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (PHHYKY) ja PalveluSantran välillä on asiakassuhde, jota voidaan kutsua myös sopimuskumppanuudeksi. Tämä sopimuskumppanuus on määräaikainen ja se on voimassa vuoden 2019 loppuun asti.

PalveluSantran yhteistyökumppaneihin kuuluu seutuyhteistyöryhmä. Nämä asiantuntijat ovat: Päijät-Hämeen kuntien vanhustyön vastuuhenkilöt, Lahden Seudun Kehitys Oy (Ladec), palveluntuottajat ja Itä-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus (Verso). PalveluSantran kehittämisverkostoon kuuluvat muun muassa korkeakoulut. Oppilaitosyhteistyö paikallisten koulutusorganisaatioiden kanssa varmistaa laajan asiantuntijaverkoston käytön toiminnan kehittämisessä. Tärkeimmät yhteistyökumppanit voivat tehdä tietyt palvelun osat paremmin kuin organisaatio itse (Palo-Oja 2016). PalveluSantran tiivis yhteistyö Lahden Seudun Kehitys Oy:n (Ladec) kanssa tuo lisäarvoa jäsenyrityksille. Ladec auttaa toiminta-alueen yrityksiä ja yrittäjiä kaikissa yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa (Lahden Seudun Kehitys Oy 2018).

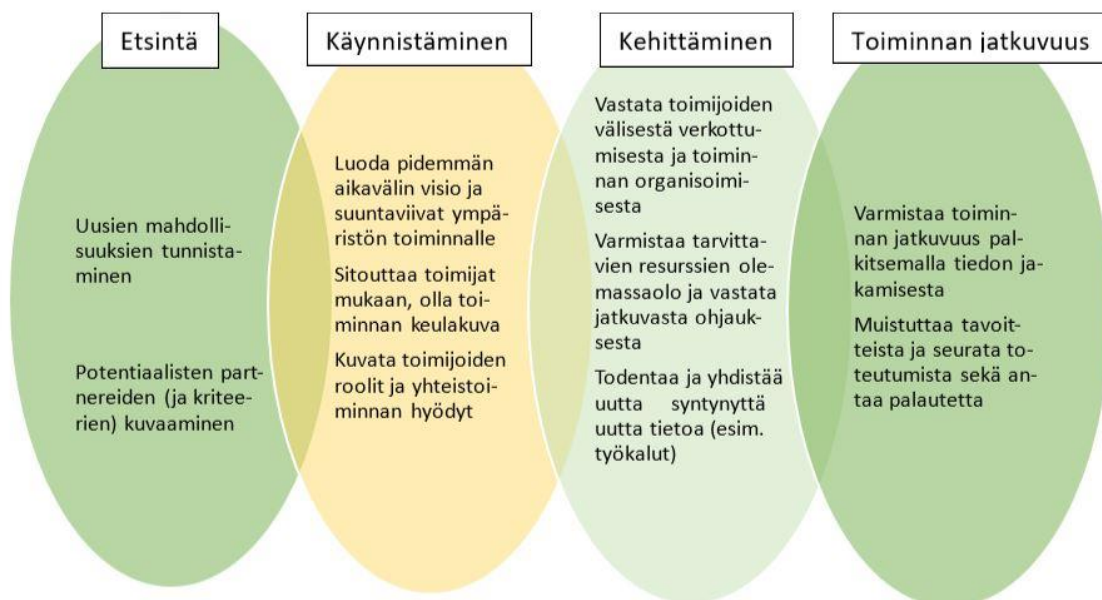
6.6 Kohdeorganisaatio palveluintegraattorina

Verkostossa toimivat yritykset edustavat usein joko samaa toimialaa tai ainakin sivuavat toinen toistensa toimintakenttää. Toiminnan kehittämiseksi ja tehostumiseksi on mahdollista siirtyä toimintamalliin, jossa kaikkia toimijoita yhdistää integraattori. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela 2014, 6.) Tässä opinäytetyössä määritellään integraattori nimenomaan palveluintegraattoriksi ja syvennetään ajatusta palveluverkoston kehittämisestä. Palveluverkoston kehittämisessä PalveluSantralla on aktiivinen toimijan rooli.

Palveluverkoston kehittämisessä on otettava huomioon tavoitteiden ja toimijoiden osaamisen kytkeminen yhteen kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Liiketoimintakonseptien sopivuuden lisäksi on syytä miettiä myös taloudellisia resursseja. (Valkokari ym. 2014, 16.) PalveluSantra koordinoi palveluntuottajarekisteriään ja neuvoo rekisterissään olevia jäsenyrityksiä. Olemassa olevat rakenteet kuten esimerkiksi tiedotusjärjestelmä toimivat vuorovaikutuksen välineenä jäsenyritysten ja PalveluSantran välillä. Palvelurakenteet kyetään muuttamaan sellaisiksi, että palveluverkoston muodostaminen mahdollistuu. Sopivien liiketoimintakonseptien kuten esimerkiksi Buurtzorg, soveltaminen suomalaiseen palvelutuotantoon on mahdollista muokkaamalla yritysten tapaa toimia. Itsenäisten ammatinharjoittajien on mahdollista muodostaa verkosto, jossa jokainen toimija edustaa omaa yritystään. Osuuskuntamalli on myös eräs vaihtoehto sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisessa. Julkisen sektorin, tässä opinäytetyössä tarkoitetaan asiakasohjausyksikkö

Siiriä, tarjotessa palveluseteliasiakkuuksia, palveluverkosto voi jakaa asiakkaat eri palveluntuottajien kesken. PalveluSantran rooli palveluintegraattorin roolissa on perusteltua jo sekin takia, että yhteistyö julkishallinnon kanssa ei ole ristiriidassa yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteiden kanssa. PalveluSantra on organisaationa voittoa tavoittelematon kolmannen sektorin toimija.

Palveluintegraattorin keskeinen tehtävä on mahdollistaa verkoston sisäinen vuorovaikutus eri toimijoiden välillä. Palveluintegraattorilta vaaditaan myös ketterää kykyä verkoston rakentamiseen ja purkamiseen. Osaamisen tunnistaminen ja kyky sitouttaa toimijat ovat keskeisiä elementtejä. (Valkokari ym. 2014, 8, 11.) Verkostojohtamisen tehtäviä kuvataan seuraavassa kuviossa (KUVIO 11).



KUVIO 11. Integraattorin tehtävät yhteistyön eri vaiheissa (mukailen Valkokari ym. 2014, 12)

7 TULOKSET

7.1 Haastattelu

7.1.1 Yrityksen perustaja

Kaikki haastateltavat olivat perustaneet yrityksensä itse. Haastattelun alussa opinäytetyön tekijä pyysi haastateltavaa kertomaan vapaasti omasta yrityksestään ja perustamiseen liittyvistä taustatekijöistä. Kaikille haastateltaville oli yhteistä se, että jokainen heistä oli työskennellyt ensin julkisella sektorilla ennen yrityksen perustamispäätöstä. Mainittakoon, että kolme haastateltavaa neljästä kertoi, etteivät he olleet tyytyväisiä työn laatuun julkisella sektorilla ja kokivat työssä turhautumista. Keskusteluista nousi esille, että työkokemuksen kartuttua, haastateltavat kaipasivat uudenlaisia haasteita työuralleen.

Mä oon kasvanu vissiin mullasta yrittäjäksi ja kokenu sillee et oon saanut siipiä ensin muualta ja sitte erilaisia vastuutehtäviä. Erilaisia projekteja ja sitte kokenu et nyt mun siivet kantaa yrittäjäksi.

Ajatus on kypsynyt mulla jo vuosia ja olin töissä kunnallisella puolella sitte tuli ajatus siitä et oon nähnyt sen kaiken kirjon. Et miksen vois antaa omana yrityksenä sitä palvelua, kotihoitopalvelua.

Kävin yrittäjäkurssin heti siihe alkuun kun olin vielä kunnallisella töissä, suosittelivat siellä työkkärissä käymään se kurssi. Se oli kyl iha pintalii-toa se kurssi sielt ei kyl hirveesti saanu vaik oli siel kyl semmone open haastattelu.

Mä koin, että työ oli ristiriitaista ja mun omatunto voi huonosti. Se oli se suurin syy, miks perustin oman yrityksen. Sai tehdä hoitotyötä niin hyvin kuin vaan mahdollista.

7.1.2 Lainsäädäntö ja valtio

Haastateltavat kokivat lupien hankkimisen aikaa vieväksi ja osittain hankalaksi prosessiksi. Jokainen haastateltava oli käyttänyt yrittäjille suunnattua yritysneuvontaa. Yleisesti koettiin, että valvonta ja erilaisten raporttien ja selontekojen laadinta vei paljon aikaa yrittäjän arjesta. Haastatteluista nousi esille, että tuleva sosiaali- ja terveystalouden rakenneuudistus ei pelottanut tai luonut uhkaa yritystoiminnalle. Luottamus tulevaisuuteen oli yhteinen piirre kaikille haastateltaville.

Nii siel ku kävin juttelemassa nii sielt jotenki se ihminen koko ajan sitä osakaskuntaa suositteli. Se jotenki jäi päällimmäisenä mieleen. Nii et jos jotenkin epävarmaks tunnet itses nii suositteli siihe osakaskuntaa lähemmään.

Nii tosiaan, suuria muutoksia on tulossa eikä me oikein tiedetä mitä on tulossa. Lakiesitykset on lausuntokierroksella eikä kukaan loppujen lopuksi tiedä mitä tulee 2020 ja jopa sitten jos se siitä myöhästyy.

Läänistä tuli sellane tukiverkosto ku olin ollu aikaisemmin sinne yhteydessä ja luvat tuli sieltä. Aika rankkaa ku on terveydenhuollon luvat, tarttee olla vastuulääkäri ja sillee...

Nyt marraskuun puolella tulee se potilaslaskenta ja sitte se toimintaker-tomus ja tilastoinnit ja tota se on muuttunu koko ajan.

7.1.3 Sijoittajat ja rahoittajat

Kaikki neljä haastateltavaa kertoivat omistavansa yrityksensä yksin. Alkuvaiheessa osa haastateltavista oli saanut starttirahaa, mutta varsinaisia sijoittajia ei yrityksissä ollut. Yksi haastateltavista totesi, että häneltä oli tiedusteltu, olisiko yrityksen ostaminen mahdollista.

On ollu halukkaita sijoittamaan täällä Lahdessakin, mutta mulla on 100% tästä yrityksestä. Ja tota mä en halua, koska mä haluan kuitenkin pitää langat käsissä.

Joo, kyllähän kauheasti puhutaan siitä, kuinka kasvuyritykset pelastaa Suomen talouden. Mutta mä en tosiaankaan tähtää mihinkään yrityksen laajentamiseen vaan haluan et tämä homma on hallittavissa. Ne on sitte ihan eri alat, jotka on sellasii kasvavii ja palkkaavat koko ajan lisää työntekijöitä.

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin se, että yrittäjillä ei ollut halukkuutta kasvattaa yrityksen kokoa. Koettiin, että on ihanteellista päättää itse yrityksen asioista, vaikka toisinaan tuloksen saaminen olikin hankalaa. Osa haastateltavista koki, että yrityksen alkuvaiheessa rahallinen tuki oli liian vähäistä ja pelko yrityksen kaatumisesta oli realistinen.

Onneks mun mies auttoi taloudellisesti, en millään ois pärjänny pelkällä starttirahalla. Kyl lasten tarttee saada kaikenlaista eikä kärsii rahapula-

7.1.4 Kilpailijat ja yhteistyö

Aineistosta nousi selkeästi esille, että yhteistyö koettiin tärkeäksi. Jokainen haastateltava oli tehnyt tai tekee yhä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Haastateltavat kokivat, että tietynlainen vastavuoroisuus ja molemminpuolinen kunnioitus olivat tärkeitä piirteitä yhteistyön tekemisessä. Haastateltavat kokivat, että on tärkeää varmistaa yhteistyökumppanin työn laatu. Molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja hyöty saattaa ilmetä siinä, että yrittäjä voi keskittää toimintaansa haluaansa suuntaan.

Se on varmaan semmosta et mä oon aika herkkä keskustelemaan ja taapaamaan yrittäjiä muitakin kuin tässä kotipalvelutoiminnassa ja miehen kautta tulee kans kontakteja.

Just tuli pyyntö siivouksesta nii mähän käänsin sen sitte heille ja he siten käännyttää mulle näitä terveydenhuollon asioita. Heil on sellane laadudiplomi.

Turvallisempaa on tehdä yhteistyötä samankaltaisen kanssa vaikka sama koulutus se terveydenhuollon koulutus. Ja onhan siinä sekin juttu, että jos on palveluseteliasiakas niin sijaisenkkin tarvii olla hyväksytty palvelusetelituottaja.

Yhteistyö kaikenlaisten yritysten kanssa on hyvä et välttämättä ei tarvii olla samalta alalta. Eikä aina tarvii tehdä vastapalvelusta, joskus se hyöty voi tulla ihan jotain toista kautta.

7.1.5 Jakelukanavat

Maantieteellinen etäisyys ja siirtyminen asiakaskohteesta toiseen, aiheuttaa haasteita palveluiden toteuttamisessa. Osa yrittäjistä toimii yksin ja toistuvasti saattaa tulla eteen tilanteita, jolloin palveluiden toteutus aikataulujen suhteen on vaikeaa. Osa yrittäjistä on tehnyt rajauksia toiminta-alueessa työn aikataulutusten vuoksi. Haastateltavat kokivat, että alihankintana teetetty työ on hyvä vaihtoehto työn toteutuksessa.

Enimmäkseen meil on tää Lahti ja sit Hollola. Heinolaan en lähtis ku siel olis nii vähä, siel tarttis olla iha oma työntekijä. Terveystenhoolto on sitte laajemmalti mut noi sosiaalipalvelut vähän vähemmän.

Toistaiseksi ollaa tehty sellane päätös ettei kauheen pitkälle lähdetä. Yritän kyl suositella sitte jotai muuta palveluntuottajaa sille asiakkaalle.

Aina välillä tulee kyl sellasii tilanteita, että pitäis olla useassa paikassa samaan aikaan. Jos vaikka joku uus asiakas soittaa, niin pitäis nopeesti saada joku pätevä henkilö. Joku semmonen, joka ihan varmasti tekee hyvää työtä.

Aika ei kyl riitä jos pitää monta kertaa päiväs mennä kauas samalle asiakkaalle.

7.1.6 Avainorganisaatiot

Haastatteluista nousi esille, että PalveluSantraa pidetään yhtenä tärkeimpänä toimijana sosiaali- ja terveysalalla Päijät-Hämeessä. Ongelmatilanteiden ilmaantuessa, haastateltavat kertoivat ottavansa yhteyttä PalveluSantraan. Palveluseteliasioissa yrittäjillä oli kuitenkin käytössään asiakasohjausyksikkö Siirin asiakasohjaajien puhelinnumerot. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että PalveluSantralla oli vankka asema yritysten neuvojana ja kouluttajana.

Niit koulutuksii kyl odottaa et olis sellane helppo taho minne mennä. Tietoo kyllä haluaa koko ajan lisää et se on se eka juttu mut sitte se verkostoituminenki siin samal. Sillee ku näkee vaa jossain tilaisuuksis tai koulutuksis nii tulee vaa sellane tunne et ton kans vois tehdä yhteistyötä.

Kävin sellasessa asiantuntijan neuvonnassa Ladecissa ja sitte olin PalveluSantraan yhteydessä. Itseasiassa kun menin työkkäriin niin sieltä sitte neuvoivat mistä kysyä neuvoja.

Olihan se tietysti semmone ku ei tienny nii ajattelin et lähen PalveluSantraan mukaan. Itel ei ollu mitään yrittäjätaustaa aikaisemmi. Siinä alussa ku ei ollu yhtään asiakasta nii soittelin sitte usein PalveluSantraan. Sit oli jotai yhteisiin tapaamisii PalveluSantrassa, enemmänki ois odottanu koulutuksii mut ei niit sitte hirveesti ollu.

Ku just tällee et kuka on mun tukiverkko ja mikä on se niinku edelleen Palvelusantra.

PalveluSantra on kyennyt luomaan vahvan aseman hyvinvointialan yrittäjien keskuudessa Päijät-Hämeessä. Voidaan puhua tietynlaisesta brändistä, joka on saavuttanut Päijät-Hämäläisten asukkaiden tietoisuuden. Vuosittainen palveluopas, jonka kokonaislevikki Päijät-Hämeessä on 13 000 kpl, saavuttaa asukkaat monen eri jakelupisteen kautta. Haastateltavat kokivat, että palveluopas oli hyvä keino saada yritykselle näkyvyyttä ja asiakkaat olivat jo oppineet, mikä PalveluSantra on.

7.1.7 Dominoivat, isot ja pienpeluriyritykset

Osalla haastateltavista oli kokemusta yhteistyöstä useiden eri yritysten kanssa. Haastatteluissa nousi esille myös huonoja kokemuksia yhteistyöstä ja sen sujuvuudesta. Yleisesti koettiin, että yhteistyö isojen yritysten kanssa olisi haastavaa ja parempi vaihtoehto yhteistyölle olisi pienet yritykset.

En kyl haluis mitää suurta yritystä tästä ku se ole lähtökohtaisestikaan mun juttu. Kyllä se varmaa just se että haluaa antaa sitä palvelua yksilöllisesti nii sen takii en halua minkää suuren yrityksen kanssa tehdä yhteistyötä. Niissä kuiteski vaihtuu koko ajan työntekijät

Se on kyl tosi hankala, hyvä ettei lyöny luuria korvaan. Ihan varmana se ei kyl tee kenekää kans yhteistyötä, yrittää vaa saada kaikki asiakkaat itelleen.

Sitte se asiakas soitti mulle ja sanoi et nyt se toinen yrittäjä on parhailaan siellä ja kuulemma ihan kauheesti haluaa nyt aloittaa. Asiakas oli kyl sitä mieltä et mun hinta olis ollu parempi mut ku se toinen yrittäjä oli nii innokas alottaa heti. Kyllä sapetti ja laitoin kyl sen yrittäjän nimen muistiin.

Kaikilla haastateltavilla oli selkeä käsitys omasta asemasta toimintaympäristössään. Isot yritykset oli huomioitu, mutta toisaalta koettiin yrityksen kilpailukyvyyn olevan rajallinen. Haastatteluista nousi vahvasti esille se, että markkinoinnin koettiin olevan aikaa vievää ja suurin osa yrittäjän ajasta menee kenttätyöhön.

Me ollaa pieni yksikkö eikä aleta kilpailee niiden kanssa. Niin mul on jotenki semmone tunne et asiakkaita riittää, en nyt oikein osaa sanoa, meil on kuitenkin enemmän sillee itse maksavia asiakkaita eikä kuntayhtymän kautta tulevia. Me ollaa käyty palaveris sellasii asioita ku mitkä on sellasii palveluita ku täytyy olla jos käy nii ettei asiakkaat osta meidän palveluita. Nii kyllä se on tää sairaanhoito.

Ite etsin sitte sellasta yhteistyökumppanii joka tota sairaanhoitoa tekis. Lähetin sähköposteja eri yrityksiin ja yhden kanssa sitte tehtiin yhteistyösopimus.

Kyl varmaa siis niinku haave ois tehdä yksistää mut resurssit ei riitä. Pakko vähä rajata sitä työmäärää et jaksaa tehdä tätä työtä. Ei meinaa riittää aika muuhun kuin asiakkailla olemiseen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yritykset käyttävät toisinaan ulkopuolista apua vaativiin tehtäviin kuten esimerkiksi haavahoitoihin. Aineistosta nousseiden seikkojen perusteella, voidaan todeta, että osa haastateltavista käytti yhteistyökumppanina pieniä erikoistuneita yrityksiä täydentämään omaa palveluaan. Yleisesti kävi

ilmi, että haastateltavat valikoivat oman osaamisalansa asiakkaita. Haastateltavat tekivät rajoituksia siitä, minkälaisia asiakkaita valikoitui yrityksen palvelun piiriin.

Sen verran pitkä työkokemus mulla on, että ihan pienestä en kyl hätäkähä. Aika lailla kaikki perusjutut kyl onnistuvat. Enkä mä mitään kotisairaala-asiakkaita edes ota, ne on kyl sit muiden hommia.

Tosi paljon kysytään siivouksia. Mä olen ajatellut sen silleen, että jos otan kaikki siivousasiakkaat, niin kohta en ehdi tehdä hoivatyötä. Siinä ei olis sitte enää järkee.

7.1.8 Asiakkaat ja tavarantoimittajat

Haastateltavat kokivat, että on ihanteellista pyrkiä pitkiin asiakassuhteisiin. Jokaisella oli tavoitteena laadukas asiakastyö. Aineistosta kävi myös esille, että haastateltavat kokivat laadun olevan muun muassa se, että asiakkaalla kävi yksi ja sama hoitaja.

Siitä tuli sitte meidän eka asiakas ja se on vieläki. Siitä tuli sitte meidän eka asiakas ja se on vieläki. Oli se vähä sellast ku niit asiakkait alko tulee niin mä vaan otin niit ku mul oli nii varma se tieto mihin suuntaan yritystä kehitän.

Se nyt vaan tarkoittaa sitä että sitä täytyy sillä omalla työllään saada niit asiakkait eikä pelätä kilpailijoita. Sellasii puhelinsoitto tulee ku ne haluaa et se yks ja sama työntekijä käy.

Sit ne on ihan ihmeissään kun teiltä löytyy palvelua laidasta laitaan, siivoojia ja sillee. Kysyvät et teenkö mä kaikkee. Kyl se on sillee valttina et yks ja sama tekee kaiken.

Sain PalveluSantrasta vinkin mistä voi tilata välineitä. Sielt tulee aina välillä tavaratoimitus.

7.1.9 Ideat

Aineistosta nousi esille se, että kaikki haastateltavat kokivat työnteon olevan niin kiireistä ja työntäyteistä aikaa, että varsinaiselle kehittämistyölle on vaikea löytää aikaa. Osa haastateltavista oli tietoisia yhteistyömahdollisuuksista korkeakoulujen kanssa, mutta yleisesti koettiin sen vievän aikaa yrittäjän käytännön työstä.

Muistan kun kävin siel yritysneuvonnassa ennen kun perustin tän yrityksen, niin se virkailija kehotti miettimään, että jos keksisin jonkun vanhus-ten arkea helpottavan keksinnön. Nii se olis kannattava juttu.

Tiiän et on mahdollista käyttää esimerkiks joitai opiskelijoita tekemää projektei mut en oo oikein perehtyny asiaan ku se on nii aikaavievää.

7.1.10 Tutkimusorganisaatiot ja mentorit

Haastateltavista yhdellä henkilöllä oli kokemusta tutkimusorganisaation kanssa toimimisesta. Kaikki haastateltavat kokivat, että mentori oli ollut tärkeässä roolissa erityisesti yrityksen perustamisen alkuaikoina. Mentori saattoi kuulua perheeseen tai sukuun.

Mulle tuli haastattelupyyntö eräästä yliopistosta kontaktin kautta.

Mul oli hyvä mentori, sukulainen. Hän on itse yrittäjä ja kouluttaa opiskelijoita nii hän oli sit tukena siinä. Olin sille käyny läpi mun mentorin kans nää jutut ja tein sitte päätöksen mikä yhtiömuoto tulee.

Mun mies ku on ollut terveydenhoitoalalla nii se sitte neuvo mua kun se on ollut johtajaa ja omistajaa nii mulle tuli yks kaks semmone idea et perustan firman.

Mulla oli yhestä tutusta paljon apuu kun se opiskeli alaa, nii se teki mulle sitte markkinointia. Mentori teki mulle myös kirjanpidon ekan vuoden ja nyt sitte kirjanpito on ulkoistettu.

7.1.11 Järjestötoiminta

Kaikki haastateltavat kokivat järjestötoiminnan olevan toisarvoista eikä kovin lähellä itseään. Yleisesti oltiin kuitenkin tietoisia järjestötoiminnasta ja sen tarjoamista toiminnoista joskin koettiin, että järjestöt tarjoavat enemmän vapaa-ajan virkistystä kuin tiedollista tukea.

Mä en kuulu mihinkää sellasii Yrittäjänaisii tai semmosii. En oikein kyl kerkeisikään.

Mä en lähtis mihinkään illanistujaisiin kun mä haluan saada siitä voimavaroja enkä välttämättä sais sellasesta ja siltikään en ole yksin mulla on valtava verkosto.

Se on varmaan semmosta et mä oon aika herkkä keskustelemaan ja tapaamaan yrittäjiä muitakin kuin tässä kotipalvelutoiminnassa ja miehen kautta tulee kans kontakteja.

Mut onko se anti et mä lähden johonki tiettyyn yrittäjien tai naisyrittäjien tapahtumaan nii se ehkä ei kannata. Se ole koskaan ollut mulle sellane et mä lähtisin sellasee.

7.2 Muut aineistosta esille tulleet elementit

7.2.1 Koulutus

Kaikki haastateltavat kokivat, että koulutus on tärkeää ja yrittäjän huolehdittava omasta ja työntekijöidensä osaamisesta. Yksi haastateltavista koki, että valvonta ei olisi riittävää.

Välillä huomaa kun joku kipuilee sen kanssa ettei koulutus ole riittävä miten tätä valvotaan.

Siis mehän ollaan vastuussa terveydenhuollossa mut miten me voidaa olla vastuussa jos terveystemppu tehdään ja lähdetään eikä koulutettu henkilö valvo.

Koulutus on kyl tärkeä ja mä jaan sitä johtajuutta kun tunnistan mitä voimavaroja työntekijällä on.

7.2.2 Laatu

Haastatteluista nousi yleisesti esille se, että laadun koettiin olevan tärkeää yrityksen harjoittamassa liiketoiminnassa. Laatu oli tekijä, joka vaikutti olevan myös tunteita herättävä ja toimintaa ohjaava elementti. Haastateltavat kokivat, että laadun tarkkailu oli tärkeää ja siihen oltiin valmiita panostamaan.

Mul on nii vahva käsitys siitä mitä se on.

Sen takii haluun pitää kaikki langat käsissä miten tehdä sitä työtä ja tälle.

Mä olen valmis kyl kysymäänki asiakkailta miten ne kokee mun käynnit. Tärkeä juttu et tekee just sellast hoitotyötä mitä asiakkaat tarvii.

7.2.3 Vastuukysymykset

Osa haastateltavista koki, että kaikki yrittäjät eivät tekisi laatukriteereitä täyttävää työtä. Haastateltavien käsityksiin vaikutti asiakkaiden kertomat kokemukset ja näkemykset, mutta käsitykset laadusta ja vastuusta eivät perustuneet varmoihin tietoihin. Yksi haastateltavista nosti esille vakuutusasiat ja koki, että yrittäjät eivät yleensä olisi valmiita vakuuttamaan itseään tai yritystoimintaansa riittävällä tasolla.

Se on se juridinen näkökulma kun pitää pohtia kans ei voi vaan sysätä vastuuta toiselle kun toinen ei ole edes paikalla.

Yhden yrityksen kanssa oli tää sama, käytiin antamassa joku injektio mut sit me ei tietä siitä taustoja, et mite se vastuu oikein menee.

Ne oli ihmetelly miks tänä vuonna ei tuu yhtää uutta yrittäjää yhteistyöhön nii mä vastasin et se on vastuu kysymys.

Jos jotain sattuu niin mä olen vastuussa ja just se on tärkeätä se asiakkaan voinnin tarkkailu.

8 OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO

8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyö noudatti soveltavaa tutkimusta. Tarkoituksena oli *tuottaa hyödyllistä tietoa* tulevaisuuden hyvinvointialan ekosysteemin kehittämiseen. Soveltavan tutkimuksen periaatteita noudattaen tietoperusta koottiin tekijöistä, jotka vaikuttavat sosiaali- ja terveysalalla palvelutuotantoon. Tietoperusta koostui hyvinvointialan ja liiketoimintaekosysteemin määrittelystä. Tietoperustaan sisältyi myös sosiaali- ja terveyspalvelujen monituottajamalli, jolla on suuri merkitys tulevaisuuden palvelutuotantoon. Julkinen sektori voi tarjota mahdollisuuksia pk-yrityksille, jotta ne voivat tarjota ratkaisujaan yhteiskunnan täyttämättömiin tarpeisiin (Euroopan komissio 2018, 7).

Liiketoimintaekosysteemiteoria antoi suuntaviivat kohdeorganisaation, PalveluSantran, *asemointiin* sosiaali- ja terveysalalla Päijät-Hämeessä. Asemointiin vaikuttivat verkostoitumisen eri mallit: vertikaalinen ja horisontaalinen verkostoituminen. PalveluSantra asemoitiin palveluintegraattoriksi. Opinnäytetyössä muodostettiin PalveluSantran liiketoimintaekosysteemi, jossa kuvattiin eri toimijat. PalveluSantran liiketoimintaekosysteemi on yksi vaihtoehtoinen malli, joka voi edistää hyvinvointialan ekosysteemin muodostumista Päijät-Hämeessä. Asiakasohjausyksikkö Siirin ottaessa mahdollistajan roolin palvelujen tuottamisessa, avautuisi mahdollisuus uusien palvelukonseptien hyödyntämiseen palvelutuotannossa. Päijät-Hämeen maakuntastrategian (2018, 22) mukaisesti pyrkimys uudistuksiin, esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla, voi vahvistaa alueen kilpailukykyä ja vahvistaa toimintaympäristön houkuttelevuutta (Päijät-Hämeen liitto 2017).

Opinnäytetyön konkreettisenä tavoitteena oli *tuottaa tietoa*, jotta *hyödyllisten konseptien soveltaminen* pienyrityksien toiminnassa mahdollistuisi. Tavoitteena oli luoda uusi toimintamalli sovellettavaksi PalveluSantran toimintaan. Benchmarking-menettelyä käyttäen löydettiin Buurtzorg-toimintamalli, joka on yhteisöllinen tapa hoitaa asiakkaita. Alkujaan Hollannissa luotu toimintamalli on levinnyt moneen maahan ja sitä pidetään edistyksellisenä tapana tuottaa asiakaslähtöisiä palveluja. Toimintamalliin liittyy itseohjautuvuus ja tiimityö. Mallin avulla on kyetty nostamaan asiakastyytyvyyttä ja valinnanvapautta. Buurtzorg-toimintamalli voisi olla toimiva

ratkaisu verkostomaisessa palvelutuotannossa. Verkstomainen toimintatapa tuottaa toimijoilleen monia hyötyjä kuten esimerkiksi kustannusten aleneminen ja tehokkuuden paraneminen. Verkstomainen palvelukonsepti on mahdollista suunnitella noudattaen yhteistä näkemystä palvelun sisällöstä, toteutuksesta ja asiakasarvosta (Valkokari ym. 2014, 26).

Benchmarking-menetelmällä etsittiin myös muita toimivia käytäntöjä hyvinvointialalle. Viimeisimpien tutkimusten mukaan *alustatalous* on noussut perinteisten liiketoimintamallien rinnalle. Keskeisinä elementteinä ovat rajapintojen avaaminen ja verkostoituminen. Pyrkimyksenä on arvonluonti ja asiakasarvon tuottaminen. Alustatalouden periaatteita on mahdollista soveltaa myös sosiaali- ja terveysalalle. Reposen (2017a) mukaan Government-as-a-platform -malli on julkinen ekosysteemi, jossa kehitetään innovatiivisia ratkaisuja. Innovatiivisia ratkaisuja julkisten palvelujen tuottamiseksi voivat kehittää sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijat.

Kataikon (2018) mukaan Jyväskylässä on lanseerattu termi ”*kaupunkikehitys-alusta*”. Innovaatio-alustana toimivat keskittymät ovat maantieteellisesti lähellä toisiaan ja helpottavat täten vuorovaikutusta julkisten ja yksityisten toimijoiden, kolmannen sektorin toimijoiden sekä akateemisten toimijoiden välillä. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin erilaisia yhteistyö- ja verkostoitumismalleja (vrt. vertikaalinen ja horisontaalinen verkostoituminen) yritysten välisessä toiminnassa sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Verrattaessa Lahden kaupungin infrastruktuurialaisia tekijöitä Jyväskylän kaupunkiin, on löydettävissä samankaltaisia piirteitä. Innovaatioalustojen kehitys etenee myös Lahdessa. Paikallisena esimerkkinä on Lahden ammattikorkeakoulun uusi kampus, joka valmistui pitkällisen prosessin tuloksena. Kampusyhteisössä on useita eri yrityksiä. Yhteistyö yritysten ja korkeakoulun toimijoiden välillä lisää verkostoitumista ja mahdollisuuksia innovatiiviseen toimintaan. Paikallista osaamiskeskittymää vahvistaa Päijät-Hämeen maakuntastrategia. Maakuntastrategian valmistelussa on älykkään erikoistumisen kärkinä kiertotalous, muotoilu ja liikunta sekä elämykset (Päijät-Hämeen maakuntastrategia ja -ohjelma vuosille 2018-2021, 15).

Opinnäytetyön aineiston hankinnassa käytettiin tietolähteenä PalveluSantran palveluntuottajarekisteriä. Tavoitteena oli selvittää, *minkälaisia yrityksiä rekisterissä on ja minkälaisilla toimialoilla ne toimivat*. Tiedonhaun tuloksena voidaan esittää,

että suurin osa palveluntuottajista toimii sosiaali- ja terveysalalla. Palveluntuottajista muodostettiin strategiset ryhmät, joita muodostui kolme. Kriteereinä käytettiin palveluvalikoimaa ja toiminta-aluetta. Selvitettäessä palveluntuottajien yhtiömuotoja selvisi, että suuri osa palveluntuottajista on itsenäisiä ammatinharjoittajia. Tuloksena selvisi myös, että palveluvalikoimat vaihtelivat laajuudeltaan palveluntuottajien välillä. Kotihoitopalvelut edusti palveluntuottajarekisterissä laajaa esiintyvyyttä sisältäen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajat, mutta myös kodinhoidollisia palveluja tarjoavat yritykset. Toisessa ääripäässä olivat hyvin kapeaa erityisosaamista tarjoavat yritykset. Näitä olivat esimerkiksi suun terveydenhuoltoon tarjoavat yritykset, puutarha- ja pihanrakennus sekä metsänhoitopalvelua tarjoavat yritykset. Aineistossa nousi esille myös toiminta-alueen heterogeenisuus eri palveluntuottajien välillä. Johtopäätöksenä voidaan tehdä oletus, että palveluntuottajat haluavat rajata toiminta-alueitaan.

Teemahaastattelut toteutettiin neljälle yrittäjälle. Haastateltavat valittiin eri kokoisista yrityksistä ja yrittäjän koulutustaso oli myös erilainen. Koulutustasolla oli merkitystä siinä, miten yrittäjä verkostoitui muiden yritysten kanssa ja kuinka paljon yritys tarvitsi erityisosaamista oman koulutuksensa ulkopuolelta. Haastatteluissa oli neljä teemaa: yrityksen lähtökohdat ja tausta yrityksen perustamiselle, yrityksen sosiaaliset ja infrastruktuuriset kontaktit, verkostoituminen ja yhteistyön eri muodot sekä yrityksen tulevaisuuden näkymä sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistuksessa. Haastattelujen aineistosta nousi esille, että haastateltavat kokivat tulevaisuuden näkymät positiivisiksi huolimatta tulevasta sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistuksesta. Esille tuli myös se, että haastateltavat olivat tarkoin pohtineet minkälaisen yhtiömuodon he valitsevat yritykselleen. Osuuskuntamallia oli tarjottu yritysneuvonnan työntekijän ehdotuksesta, mutta yrittäjä valitsi yritysmuodoksi itsenäisen ammatinharjoittajan. Haastatelluista yrittäjistä kukaan ei kertonut kasvuhaluudesta, vaan kaikki halusivat pitää yrityskoon pienenä ja helpommin hallittavana. Asenne verkostoitumiseen oli myönteinen. Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa koettiin pääsääntöisesti myönteisenä joskin negatiivisia kokemuksiakin oli. Yhteistyötä haluttiin tehdä saman kokoisten yritysten kanssa, isot yritykset koettiin epävarmoiksi yhteistyökumppaneiksi muun muassa niiden työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi.

Neuvonta yritykseen liittyvissä asioissa ja koulutukset olivat tärkeitä. Haastateltavat kokivat, että mahdollisia yhteistyökumppaneita voi löytyä koulutustilaisuuksista. Järjestöjen tarjoamaa virkistystoimintaa ei koettu tärkeäksi. PalveluSantran julkaisema palveluopas koettiin hyödylliseksi markkinoinnin kannalta. Haastateltavat kokivat, että yritysneuvonnasta oli ollut hyötyä. Yritysneuvonnassa oli muun muassa herätelty ajatuksia innovatiivisten keksintöjen pohdintaan. Korkeakoulu yhteistyö tiedostettiin yhtenä vaihtoehtona yrityksen kehittämisessä.

Haastatteluaineistossa nousi esille myös liiketoimintaekosysteemiteorian ulkopuolisia asioita. Täysin uutta oli se, että *hoitotyön laadusta ja jaetusta vastuusta* oltiin huolestuneita. Yhteistyökokemusten myötä oli tullut esille huolestuttavia seikkoja vastuun jakamisesta. Koettiin, että asiakkaan sairaanhoidollinen seuranta ei olisi riittävää. Johtopäätöksenä hoitotyön laadusta ja jaetusta vastuusta voidaan todeta, mikäli palveluntuottaja tarjoaa sairaanhoidollista palvelua niin alihankintana teetetyin työn on täytettävä laatukriteerit. Esimerkiksi lääkehoidon seuranta ja arviointi tulee tapahtua lääkehoitosuunnitelman mukaisesti. Laadunvalvontaan tulisi kiinnittää huomiota ja kehittää yhtenäinen laadunvalvonta ja seurantamekanismit.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä muuttuu ja valvontajärjestelmän mukana. Toimintaa määrittävät ennakoivat ja vuorovaikutteiset valvontamenetelmät. Ennakoivia toimia painotetaan siten, että omavalvontaa tuetaan, edistetään ja varmistetaan. Omavalvonnassa korostetaan niitä asioita, joilla palveluntuottajat valvovat toimintayksiköitään. Palvelujen laatu ja henkilöstön toiminta ovat tarkastelun keskiössä. (Valvira 2018.) PalveluSantralla on toimintajärjestelmä, joka neuvoo ja seuraa palveluntuottajien omavalvontasuunnitelmien laadintaa. Tehostamalla omavalvontasuunnitelmien seuranta, kyetään vaikuttamaan palveluntuottajien tekemään työn laatuun. Palveluntuottajien ohjaamisella ja neuvonnalla on yhä edelleen tärkeä merkitys omavalvonnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. On kaikkien etu, että käydään monipuolista keskustelua palveluntuottajien ja julkishallinnon välillä. PalveluSantran vahva tietämys paikallisesta palvelutuotannosta on erittäin vahva etu.

Tietoperustassa avattiin keskeisiä käsitteitä liiketoimintaekosysteemissä. Teema haastattelun tuloksista havaittiin, että teoriasta oli löydettävissä *yhteneväisyyksiä rooleihin liiketoimintaekosysteemissä*. Haastateltavat kertoivat yrityksen tarpeista

erityisosaamiseen esimerkiksi vaativissa sairaanhoidollisissa toimenpiteissä. Tällaisissa tilanteissa yritys osti palvelun osaavalta toimijalta. Erityisosaamista harjoittavaa toimijaa voidaan luonnehtia liiketoimintaekosysteemin mukaisesti erikoistuneeksi pieneksi peluriksi (niche player). Liiketoimintaekosysteemin teoriaan viittasi myös käsitys siitä, että toimintaympäristössä osa toimijoista harjoittaa aggressiivista liiketoimintaa. Esimerkkitalanteessa asiakasta painostettiin tekemään palveluntuottajan valintapäätös kotikäynnin aikana, vaikka aiempi toisen palveluntuottajan tekemä tarjous olisikin ollut halvempi. Tällaisessa toiminnassa on piirteitä liiketoimintaekosysteemin roolista, jota kutsutaan dominoijaksi (dominator). Dominoijat eivät ole kiinnostuneita yhteisestä arvonluonnista tai vastavuoroisesta toiminnasta liiketoimintaekosysteemissä.

PalveluSantran rooli koettiin keskeiseksi ja tärkeäksi. Liiketoimintaekosysteemiteoriasta on löydettävissä yhteneväisyyksiä rooliin, jota kutsutaan termillä kulmakivi (keystone). Tämä muistuttaa toiminnaltaan PalveluSantraa, se on yhteydessä toimintaympäristön jokaiseen toimijaan, mutta toiminta on vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Tavoitteena on yhteinen arvonluonti. Muilla toimijoilla on kuitenkin valtaa toimiessaan yhdessä, pienet erikoistuneet pelurit (niche player) voivat syrjäyttää kulmakiven (keystone), mikäli sen toiminta alkaa muistuttaa esimerkiksi dominoijan (dominator) toimintaa (Iansiti & Levien 2004b, 10). Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että yhteistyön on oltava vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja hyöty jaettavissa toimijoiden kesken. Mainittakoon, että PalveluSantran asema kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomana yhdistyksenä, antaa hyvän lähtökohdan yhdenvertaiselle toiminnalle.

Pohdittaessa PalveluSantran mahdollisuutta *alustamaiseen toimintaan* ja palveluintegraattorina toimimiseen, voidaan todeta sen olevan varteenotettava vaihtoehto. PalveluSantran vallitsevat toiminnot luovat pohjaa alustamaisen toiminnan kehittämiseksi. PalveluSantran rooli kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomana toimijana ei myöskään luo esteitä yhteistyölle julkishallinnollisen toimijan kanssa. Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan julkishallinnollisella toimijalla Asiakasohjausyksikkö Siiriä. Sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmää kuormittavat paitsi rakenteelliset tekijät niin tietyt asiakasryhmät kohdistavat kustannuspaineita terveydenhuoltoon. Paljon palveluja käyttävät asiakkaat kerryttävät valtaosan terveydenhuollon kustannuksista (Lillrank 2017). Luomalla uusia toimintamalleja on

mahdollista saavuttaa säästöjä kulurakenteessa. Buurtzorg-toimintamallin soveltaminen Suomen terveydenhuoltoon vaatii palveluintegraattorin ja toimivan palveluverkoston sekä tiiviin yhteistyön julkisen sektorin kanssa. Päijät-Hämeessä on panostettu palvelumallien kehittämiseen: case manager on hyvinvointiyhtymän työntekijä, joka tunnistaa palvelujärjestelmää kuormittavat asiakkaat ja kehittää hoidon koordinoitua. Yhteistyö case managerin kanssa olisi palveluverkoston kehittämisessä ensiarvoisen tärkeää.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö keskittyi toimintaympäristön analyysiin Apeste-analyysin pohjalta ja kohdeorganisaation asemointiin liiketoimintaekosysteemiteorian siivittämänä. Todennäköisesti teoreettinen tarkastelu saattoi hieman irrota käytännölläheisyydestä.

Aihetta voisi lähestyä tarvelähtöisesti. Voisi esimerkiksi selvittää, minkälaisia odotuksia asiakkailla on PalveluSantran toiminnasta. Palvelumuotoilu on konsepti, jota voisi hyödyntää tällaisessa kehittämishankkeessa. Asiakaslähtöisyyden korostaminen olisi kehittämishankkeen lähtökohtia

Buurtzorg toimintamallin suunnittelu, toteutus ja arviointi voisi olla yhtenä kehittämishankkeen aiheena. Eri rahoitusmallien vertailu ja yleensäkin Buurtzorg-mallin soveltuvuus suomalaiseen terveydenhuoltoon, voisi olla kiinnostava kehittämishanke. Pilotointi voisi tapahtua PalveluSantran ja Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän sekä Lahden ammattikorkeakoulun yhteistoiminnallisena hankkeena.

9 POHDINTA

9.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 122) toteavat, että tutkijan institutionaalinen asema saattaa luoda aivan erilaisen merkityksen tilanteissa, joissa tapahtuu toisen vahingoittamista tai väärin kohtelua. Eettisesti haastavaa on myös se, että tutkimusasetelmissa saattaa esiintyä ongelmia. Avoimen tiedonkeruumenetelmän myötä on vaikea punnita etukäteen mahdollisesti syntyviä eettisiä ongelmia. Hyvän tutkimuksen kriteereissä on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, joka konkretisoituu argumentaatioissa. Myös eettinen kestävyys voidaan nähdä hyvän tutkimuksen vaatimuksena.

Tässä opinnäytetyössä opinnäytetyön tekijän rooli PalveluSantran palveluneuvojana ja toisaalta kotisairaanhoidon yrittäjänä loivat haasteita tiedonkeruussa. Opinnäytetyön oma tulkinta asioista sai kokemuksellisia piirteitä opinnäytetyöprosessin edetessä, mutta neutraali asenne aineistoon kyettiin ylläpitämään aina alusta loppuun saakka. Tärkeäksi seikaksi nousi haastateltavien puolueeton kohtelu.

Laadullisessa tutkimuksessa on syytä kiinnittää huomiota havaintojen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen. Tutkijan pyrkimys kuulla ja ymmärtää tiedonantajaa lisää puolueettomuutta, koska tällöin vähenee tutkijan oman kehyksen suodatusvaikutus. Laadullisen tutkimus luotettavuus onkin saanut monenlaisia tulkintoja. Selvää on, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja eri tekijöiden väliset suhteet tulevat esille. Luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen kohde ja tarkoitus ovat selkeästi esitetyt. Oman sitoumuksen esille tuominen ja tutkimuksen mukanaan tuomat ajatukset sekä perustelut ovat tekijöitä, joita tulisi korostaa luotettavuuden arvioinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 134-135.)

Aineistonkeruun toteutuminen menetelmänä ja erityispiirteet tutkijan toiminnassa, antavat tietoa luotettavuuden arviointiin. Tutkijan ja tiedonantajan välinen suhde antaa omalta osaltaan tietoa siitä, miten luotettavaa toiminta oli prosessin aikana. Merkitystä on myös sillä, miten tiedonantajat valittiin ja kuinka kauan tutkimus kesti. Lisäksi voidaan luotettavuutta arvioida myös sillä, että millä tavalla aineisto analysoitiin. Tutkijan on arvioitava, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja

tutkimusraportti luotettava. Tutkimuksen raportoinnissa on merkityksellistä aineiston koonti ja analysointi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 135, 138.)

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin tietosuojan keskeisiä periaatteita ja pyrittiin kirjaamaan havainnot täsmällisesti ja niitä muuttamatta. Aineiston käsittelyssä yritettiin tietoisesti välttää tietojen merkitysten muuttamista, jotta aineisto olisi mahdollisimman lähellä totuutta. Edellä mainitut seikat huomioiden voidaan todeta, että opinnäytetyöprosessi noudatti eettisyyden ja luotettavuuden periaatteita.

9.2 Loppusanat

Sote- ja maakuntauudistuksen pitkäaikainen valmistelu kaatui maaliskuussa 2019. Uudistuksen myötä sote-palvelujen kustannukset olisivat siirtyneet valtion vastuulle ja maakunnat olisivat toimineet palvelujen järjestäjinä. Käyttöön olisi otettu asiakasseteli ja palvelutuotannon yksityistäminen. Vaikka sote- ja maakuntauudistus kaatuikin, niin sosiaali- ja terveysalan uudistaminen on välttämätöntä Suomen tulevaisuuden hyvinvointipalvelujen turvaamiseksi.

Päijät-Hämeessä on tehty uudistavia toimenpiteitä sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelutuotannossa niin rakenteiden kuin toimintojenkin osalta. Palveluntuottajien ja julkisen sektorin välisen vuoropuhelun ylläpitäminen on tärkeää, koska yrittäjyyden edellytysten tukeminen johtaa toimivampaan markkinatilanteeseen. Olemassa olevat palvelusetelikäytänteet ovat osoittautuneet toimiviksi ja asiakkaan valinnanvapautta tukeviksi. Palvelusetelituottajuutta olisi lisättävä, jotta kyettäisiin vastaamaan kansalaisten palveluntarpeeseen sosiaali- ja terveysalalla. Kaikkinensa julkinen-, yksityinen ja kolmas sektori ovat lisänneet yhteistyötä, mutta paljon on vielä kehitettävää.

Kotisairaanhoidon yksityisenä palveluntuottajana toimiminen on ollut minulle inspiroiva tekijä. Tämän aiheen valintaan vaikutti halu kehittää pienyrittäjien asemaa hyvinvointialalla, koska viime vuosina on ollut huomattavissa konkreettinen muutos yrittäjien toimintaympäristössä yhä kiristyvässä markkinatilanteessa. Leijala (2018) kiteyttää hyvin teoksessaan *Ultra Lean Business yrittäjän musta vyö*:

Tunteella pärjää pitkälle...

...mutta kilpailukyky syntyy toimintamallien tehostamisesta

LÄHTEET

- Aapaoja, A., Harmaakorpi, V., Hautala, R., Kess, P., Kinnunen, T., Majava, J., Rinkinen, S. & Valovirta, V. 2015. Liiketoimintaekosysteemit ja innovaatioalustat. Tekes. Policy Brief No 9/2015.
- Apilo, T., Valkokari, K. & Vesalainen, J. 2014. Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa, 36-39. Teoksessa: Valkokari, K., Salminen, J., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.). Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja [viitattu 16.2.2019]. Espoo: VTT Technology 152. Saatavissa: www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf
- Apilo, T., Hytönen, H. & Valkokari, K. 2009. VTT tiedotteita – research notes 2490. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Baldwin, C. 2012. Organization Design for Business Ecosystems. Journal of Design 1(1): pages 20-23 [viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: <http://www.jorgdesign.net/article/view/6334>
- Avotie, O. 2018. Proakatemia. Siilikonsepti [viitattu 3.12.2018]. Saatavissa: <http://esseepankki.proakatemia.fi/siilikonsepti/>
- Beinhauer, R. & Wenzel, R. 2009. Small Enterprise Strategic Development Training [viitattu 16.2.2019]. Saatavissa: www.strategytrain.eu/
- Buurtzorg. 2019. Welcome to Buurtzorg. Humanity over bureaucracy [viitattu 6.3.2019]. Saatavissa: <https://www.buurtzorg.com/>
- Chan, K. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Laajennettu painos. Helsinki: Talentum.
- Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Kun tavoitteena ei ole voitto. Tampere: Talentum.
- Deschryver, M., Lehenkari, J., Oksanen, J., Rilla, N. & Still, K. 2015. Impact of ecosystems: Key results of the Finnish Entergrow survey. Tekesin Ohjelmatoiminnan strateginen tuki: Policy Brief, 4/2015.
- Euroopan komissio. 2018. Komission tiedonanto. Ohjeita innovaatiohankintoihin [viitattu 24.3.2019]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/index_fi

FinnSight 2015. FinnSight 2015 – Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät. Suomen Akatemia, Tekes ja Verkkotie Oy [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/finnsighttiivistelma.pdf>

Grahn-Laasonen, S. & Lintilä, M. 2018. Ratkaisujen Suomi: Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2018-2019. Valtioneuvoston julkaisusarja 27/2018 [viitattu 11.12.2018]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-582-2>

Gongalves, G. 2009. Vertikaalinen integraatio pk-yritysten toiminnassa [viitattu 18.10.2018]. Saatavissa: www.strategytrain.eu/

Harakka, T. 2014. Ekosysteemi eri näkökulmista, 30-35. Teoksessa: Valkokari, K., Salminen, J., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja [viitattu 16.2.2019]. Espoo: VTT Technology 152. Saatavissa: www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Saatavissa: Mastofinna. Helsinki: Gaudeamus.

Hytti, S. & Ruusunen, S. 2016. Ekosysteemit yritysmaailmassa [viitattu 30.11.2018]. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/>

HYVÄ-hanke. Lahden ammattikorkeakoulun verkkosivusto [viitattu 15.12.2017]. Saatavissa: <https://www.hyvahanke.fi/>

lansiti, M. & Levien, R. 2004a. The keystone advantage: What the new Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability [viitattu 28.1.2019]. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

lansiti, M. & Levien, R. 2004b. Harvard Business Review. Strategy as Ecology [viitattu 28.1.2019]. Saatavissa: <https://info.psu.edu.sa/psu/fnm/asalleh/lansitiLivienStrategyAsEcology.pdf>

Isenberg, D. 2011. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Babson Global: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project [viitattu 27.2.2017]. Saatavissa:

<http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/Theentrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy20110620183915.pdf>

Junnila, M-L., Aho, T., Fredriksson, S., Keskimäki, I., Lehto, J., Linna, M., Miettinen, S. & Tynkkynen, L-K. 2012. Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 42/2012. Sitä saa mitä tilaa. Tilaaja-tuottajatoimintatavan kehittyminen sosiaali- ja terveysalalla [viitattu 22.3.2017]. Saatavissa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90822/URN_ISBN_978-952245-680-9.pdf?sequence=1

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järventaus, J. & Kekäläinen, H. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018. Uudistuva työ ja yrittäjyys – visioista toteutukseen [viitattu 10.1.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-340-5>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Karttunen, K. 2018. Yle uutiset. Vanhukset saavat kotonaan niin tehokasta hoitoa, että yrityksestä tuli jo liiankin suosittu – Löytyykö kotihoivan ihme Hollannista? [viitattu 6.3.2019]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10232480>

Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. Työterveyslaitos. Kohti kestäväää työelämää [viitattu 4.1.2019]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf

Kataikko, M. 2018. Jyväskylän kaupunki. Hyvinvointiekosysteemi – kokemuksia [viitattu 5.3.2019]. Työ- ja elinkeinoministeriön seminaari 15.11.2018 Helsinki. Saatavissa: https://prospectumlive.com/event/tem_20181115

Kaunisto, K., Rainio, K. & Sääksjärvi, I. 2014. Parviällyn biologista alkuperää etsimässä. VTT Technology 152. Teoksessa: Valkokari, K., Salminen, J., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja [viitattu 20.10.2017]. Saatavissa: www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf

Keskimäki, I., Tynkkynen, L-K & Lehto, J. 2012. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 42/2012. Sitä saa mitä tilaa tilaaja-tuottaja-toimintatavan kehittyminen sosiaali ja terveystaluuissa. Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan liittyvät keskeiset käsitteet, 31-36 [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/>

Kolehmainen, J. 2004. Instituutioista yksilöihin. Paikallisen innovaatioympäristön kolme tasoa, 35-53. Teoksessa Sotaranta, M. & Kosonen, K-J. (toim.) Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampere University Press.

Kolehmainen, S-L., Römer-Paakkanen, T. , Sekki, A. & Suonpää, M. 2016. Hyvinvointialan yritykset kiertoon, 156-174 [viitattu 25.4.2017]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6906-6>

Koskiaho, B. 2008. Hyvinvointipalvelujen tavaratalossa. Tallinna: Vastapaino

Kujansuu, E. 2017. UNA ratkaisee sotien onnistumisen. Ratkaisu 3/2017 s. 19 [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/ratkaisu-lehti/3-2017/etusivu>

Laamanen, T. (toim.), Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen Johtamisen Seura. Strategisen johtamisen käsitteet - englanniksi ja suomeksi. Helsinki: WSOYpro.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2019. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta [viitattu 17.3.2019]. Saatavissa: <https://www.lamk.fi/fi/TKI-toiminta>

Lepistö, M. & Rautiainen, I. 2018. Asiakasohjauksella vaikuttavampia sotepalveluja ja integraatiota Päijät-Hämeeseen [viitattu 16.12.2018]. Saatavissa: www.uusiph.fi

Lahden Seudun Kehitys Oy. 2018. Verkkosivut [viitattu 18.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ladec.fi/ladec>

- Lappi, J. 2018. Näkökulmia sote- ja hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Seminaari 15.11.2018 Helsinki. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161158/TKAT_Loka_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leijala, A. 2018. Ultra Lean Business yrittäjän musta vyö. 50 helppoa, nopeaa ja tehokasta keinoa parantaa yrityksesi kilpailukykyä. Helsinki: Books on Demand.
- Lepistö, M. & Rautiainen, I. 2018. Asiakasohjauksella vaikuttavampia sotepalveluja ja integraatiota Päijät-Hämeeseen [viitattu 16.12.2018]. Saatavissa: www.uusiph.fi
- Lillrank, P. 2017. Asiakasprosessien uudistava johtaminen. Vaikuttavat ja kustannustehokkaat prosessit. Luento Lahden ammattikorkeakoulussa 1.9.2017.
- Maksimainen, A. & Uimonen, T. 2018. Selvitys PK-yritysten liiketoimintaedellytyksistä sosiaali- ja terveysalalla. Accenturen loppuraportti [viitattu 3.10.2018]. Saatavissa: <https://tem.fi/tapahtumat/2018-04-11/pk-yritysten-liiketoimintaedellytykset-sote-alalla>
- Metsämuuronen, J. 2000. Uuden vuosituhannen haasteet sosiaali- ja terveysalalla. Futura 2/2000, 7-19 [viitattu 20.11.2018]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/305775030_Uuden_vuosituhanen_haasteet_sosiaali-ja_terveysalalla
- Metsämuuronen, J. 2006. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Moore, J. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing. Vol. 71, Iss.1, pp.75–86 [viitattu 12.11.2016]. Saatavissa: <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>
- Moore, J. F. 1996. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Moore, J. F. 1996. Business Ecosystems and the view of the firm. The Antitrust Bulletin. Vol. 51, No. 1/Spring 2006 [viitattu 16.1.2019]. Saatavissa SageJournal -

tietokannassa: <https://journals-sagepub-com.aineistot.lamk.fi/doi/abs/10.1177/0003603X0605100103>

Moore, J. F. 2013. Arm Ltd. Shared Purpose: A Thousand Business Ecosystems, A Worldwide Connected Community, And the Future [viitattu 1.4.2019].

Saatavissa: https://www.arm.com/files/pdf/Shared_Purpose.pdf

Nieminen, P. 2018. Toiminnanjohtaja. Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry. Haastattelu 2.7.2018.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät.

Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olkonen-Nikula, A. 2018. Iäkkäiden yhteen sovitettujen palvelujen kokonaisuus Päijät-Hämeessä [viitattu 16.11.2018]. Saatavissa: www.phyky.fi

Palo-Oja, O-M. 2016. Innovaatiojohtaminen – Business Model Canvas [viitattu 16.11.2018]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=3UfnxP8pyZE>

Peltoniemi, M. 2005. Klusteri, arvoverkko ja liiketoimintaekosysteemi innovaatioiden tuottamisen kannalta, 87-95. Teoksessa: Haataja, M., Koivuaho, M., Kujansivu, P., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Markova, M., Maula, M. & Peltoniemi, M. (toim.) Tietointensiivinen palvelutoiminta: näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. Research Reports 25 [viitattu 27.2.2017].

Saatavissa:

https://www.academia.edu/1013107/Tietovirrat_itseorganisoituvan_toiminnan_mahdollistajina Tampere : e-Business Research Center.

Perttula, J. & Latomaa, T. 2008. Kokemuksen tutkimus. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.

Pihlman, M-L. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö. PK-yritysten liiketoimintamahdollisuudet sote-alalla. Seminaari. Helsinki 11.4.2018.

Pohjola, P. & Koivisto, J. 2013. Innovaatiot käytäntöinä. Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. Yhteiskuntapolitiikka 1/2013, 89-98.

- Pohjola, M. 2018. Aalto University Professional Development. Hyvinvointipalvelut pysyvät laadukkaina, jos digitalisaatiota osataan hyödyntää oikein [viitattu 20.2.2019]. Saatavissa: <https://www.aaltopro.fi/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry. 2018. Verkkosivut [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: <http://www.palvelusantra.fi/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2017. Verkkosivut [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi>
- Päijät-Hämeen liitto. 2018. Päijät-Hämeen maakunnan palvelulupauksen valmistelu. Päijät-Hämeen sote-palveluntuottajien tapaaminen 29.8.2018 [viitattu 23.10.2018]. Saatavissa: https://www.uusiph.fi/wpcontent/uploads/2018/08/Palvelulupaus_27082018.pdf
- Päijät-Hämeen liitto. 2018. Maakunnan kehitys – TYÖ. Verkkosivu [viitattu 4.12.2018]. Saatavissa: http://www.paijat-hame.fi/tietoamaakunnasta/maakunnan_kehitys/seuranta-tyo/
- Päijät-Hämeen liitto 2017. Päijät-Hämeen maakuntastrategia ja -ohjelma 2018-2021 [viitattu 23.3.2018]. Saatavissa: http://www.paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2018/01/Maakuntastrategia_ja_ohjelma_2018-2021_nettiin.pdf
- Reponen, S. 2017a. Bonnier business forum. Voisiko Suomi olla alusta? [viitattu 1.1.2019]. Saatavissa: <https://hoivajaterveys.fi/voisiko-suomi-olla-alusta/>
- Reponen, S. 2017b. Government -as-a-platform: enabling participation in a government service innovation ecosystem. Master's Thesis. Aalto University School of Business.
- Salo, S. 2018. Tilannekatsaus maakunta- ja sote-uudistukseen. Sote-alan tilannekuvaa ja näkemyksiä tulevasta. Sosiaali- ja terveysministeriö. Seminaari 15.11.2018 Helsinki [viitattu 10.1.2019]. Saatavissa: https://prospectumlive.com/event/tem_20181115
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print.

Sipilä, P. 2018. SOTE-osuuskunta Suomi. Osuuskuntamallin mahdollisuudet sote-muutoksessa. Seminaari 27.11.2018 Lahti.

Sitra. 2018. Megatrendikortit. Matka tulevaisuuteen [viitattu 24.10.2018].
Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2018/09/03142041/megatrendikortitwebfin31-082018.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010a. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia [viitattu 26.11.2018]. Saatavissa:
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3aNBN%3afi-fe201504223250.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010b. ETENE-julkaisuja 30. Teknologia ja etiikka sosiaali- ja terveysalan hoidossa ja hoivassa. Helsinki: Yliopistopaino.

Sote-tieto hyötykäyttöön 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena [viitattu 22.10.2018]. Saatavissa:
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/70321>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Raportteja ja muistiota 2012:1. Sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisen toimivuus [viitattu 19.3.2019]. Saatavissa:
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3204-3>

Stakes. 2007. Stakesin työpapereita 19/2007 [viitattu 17.11.2016]. Saatavissa:
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76021/T19-2007VERKKO.pdf?sequence=1>

Suomen standardisoimisliitto. 2015. Palvelun erinomaisuus. Ensiluokkaisten asiakaskokemusten luominen palvelun erinomaisuuden avulla [viitattu 25.11.2018]. Saatavissa: <https://online-sfs-fi.aineistot.lamk.fi/index/tuotteet/SFS/CEN/ID5/1/472648.html.stx>.

Tansley, A. 1935. The use and abuse of vegetational concepts and terms. Ecology. Vol 16, Iss 3, pp. 284-307 [viitattu 28.1.2019]. Saatavissa:
<https://www.centerpoint.lib.ia.us/research/ebsco>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016. Tilaa- ja tuottajamallin käytöstä Suomessa ja eräissä Euroopan maissa [viitattu 19.3.2019]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi>

- Tevameri, T. 2018. Sote-toimialaraportin ja pk-barometrin julkistus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Seminaari 15.11.2018 Helsinki [viitattu 15.11.2018].
Saatavissa:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161158/TKAT_Loka_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tietoturvallisuusohje. 2018. Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry. Yhdistyksen omassa käytössä oleva dokumentti.
- Tilastokeskus. 2017. [viitattu 13.1.2017]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/>
- Tilastokeskus. 2018. Väestöennuste [viitattu 10.1.2019]. Saatavissa:
http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tolonen, L. 2019. Yle uutiset. Soten kaatuminen ei yllättänyt, mutta epävarmuutta se tuo [viitattu 26.3.2019]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10679195>
- Toimintakertomus. 2018. Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry. Yhdistyksen omassa käytössä oleva dokumentti.
- Tuomi & Sarajärvi 2002. Sisällönanalyysi. Luku 7.3.2. Kokonaisuudesta: Saaranen-Kauppinen, A. & , Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 15.11.2016]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuusjärvi, P., Viitala, E. & Rinkinen, S. 2019. Osallistu sote-alan yhteistyöverkoston suunnitteluun [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Rosenberg, P. Lähetetty 25.1.2019.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Hyvä-ohjelma [viitattu 15.11.2016]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-227-950-7>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018a. Pk-yritysten asemaan ja markkinoiden muutokseen on kiinnitettävä huomiota sote-alalla [viitattu 10.1.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018100937904>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018b. Sosiaali- ja terveystalouden yritykset – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? [viitattu 30.1.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-351-1>

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Helsinki: VTT Publications.

Valkokari, K. Valjakka, T., Hakanen, T. Kupi, E. & Kaarela, I. 2014. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Palveluverkoston kehittämisen työkirja [viitattu 3.12.2018]. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/julkaisut>

Valtioneuvosto. 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena. Sote-tieto hyötykäyttöön strategia [viitattu 22.3.2017] Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf?sequence=1

Valtioneuvosto. 2015. Ratkaisujen Suomi. Hallituksen strateginen ohjelma [viitattu 21.10.2018]. Saatavissa: https://vnk.fi/documents/10616/1095776/Ratkaisujen+Suomi_FI.pdf/5f59e1a3bfe8-47cb-a42f-6e18ee6a53a7?version=1.0

Valtion hankintakäsikirja. 2017. Valtiovarainministeriön julkaisu 29/2017 [viitattu 23.3.2019]. Saatavissa: <https://vm.fi/julkaisu?pubid=20801>

Valtiovarainministeriö. 2018. Talouden korkeasuhdanne on taittumassa [viitattu 10.1.2019]. Saatavissa: https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/talouden-korkeasuhdanne-on-taittumassa

Valvira. 2019. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaministeriö [viitattu 23.4.2019]. Saatavissa: <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto>

Vesalainen, J. & Valkokari, K. 2014. VTT Technology 152. Liiketoimintaverkostojen moniulotteisuus, 16-17. Teoksessa: Valkokari, K., Salminen, J., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) Ekosysteemit ja verkostojen parviäly:

Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja [viitattu 20.10.2016]. Saatavissa: www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf

Vesterinen, M-L. (toim.) 2011. Etelä-karjalan koulutuskuntayhtymä. Raportteja ja tutkimuksia 3. Sote-ennakointi – sosiaali- ja terveysalan sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuuden ennakointi [viitattu 25.4.2017]. Saatavissa: http://www.tutkintotoimikunnat.fi/download/133556_SOTEENNAKOINTI_loppuraportti.pdf#page=30

Veteraanikummi. 2018. Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kehitys ry. Veteraanihanke Kummina vierellä [viitattu 18.11.2018]. Saatavissa: <https://veteraanikummi.fi/tietoa-hankkeesta/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen -menestyvän yritystoiminnan perusta [viitattu 28.1.2019]. Saatavissa: Mastofinna. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. 2018. Innovaatorahoituskeskus Business Finland. Digitaalisen alustatalouden tiekartasto [viitattu 7.3.2019]. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf

Vähätalo, M. 2016. Modularity in health and social services. Perspectives on Organization and Management. Turun Yliopiston julkaisuja, sarja E, osa 1. Tampere: Juvenes Print.

Ympäristöministeriö. 2017. Ympäristöministeriön raportteja 4/2017. Ikääntyneiden asumistarpeisiin varautuminen kunnissa [viitattu 23.3.2019]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-4726-5>

Warpenius, K., Holmila, M. & Tigerstedt, C. 2013. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Alkoholi- ja päihdehaitat läheisille, muille ihmisille ja yhteiskunnalle [viitattu 28.11.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/julkaisut>

Westerholm, J. 2018. Opinnäytetyö. Veteraanien kotona asumista tukevien palveluiden käytön tehostaminen [viitattu 12.10.2018]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/>

LIITTEET

LIITE 1

Kutsu fokusryhmähaastatteluun

KUTSU

Tervetuloa palveluntuottajat verkostoitumisiltaan Heinolan Sport Cafeen keskiviikkona 3.5. klo 16.30-19

Tilaisuuden järjestää PalveluSantra ja paikalla ovat toiminnanjohtaja Pirjo Nieminen ja palveluneuvoja Katri Ignatius. Mukana tapahtumassa on myös sosiaali- ja terveysalan ylemmän Amk-tutkinnon opiskelija Pia Rosenberg, joka tekee opinnäytetyötään pienrittäjyyden kehittämisestä hyvinvointialalla.

aika:	keskiviikko 3.5 klo 16.30-19
paikka:	Sport Cafe, kabinetti Urheilukatu 2, 18100 Heinola
ohjelma:	tilaisuus alkaa kahvitarjoilulla, jonka jälkeen keskustelemme yrittäjyyteen ja verkostoitumiseen liittyvistä aiheista.

Lämpimästi tervetuloa!

Ilmoittautumiset:
PalveluSantra
Katri Ignatius
p. 044 739 2312
katri.ignatius@palvelusantra.fi

Lisätietoja tapahtumasta antaa:
Pia Rosenberg
p. 040 844 9838



LIITE 2

Lahden ammattikorkeakoulun toimeksiantosopimus

LAMK

TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEISTYÖSOPIMUS

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TOIMEKSIANTAJA	
Toimeksiantaja	Lahden ammattikorkeakoulu/sosiaali ja terveysala/Hyvä-hanke 4007
Toimeksiantajan yhteyshenkilö	Kati Peltonen
Lähiosoite	Hoitajankatu 3
Postinumero ja -toimipaikka	15830 Lahti
Toimeksiantajan kotikunta, jossa kehittämistehtävä toteutetaan	Lahti
Puhelin	044 708 1041
Sähköposti	Kati.Peltonen@lamk.fi
KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAJA	
Hankkeen toteuttaja	Pia Rosenberg
Lähiosoite	Kampikatu 7 B 9
Postinumero ja -toimipaikka	15810 Lahti
Puhelin	040 844 9838
Sähköposti	Pia.Rosenberg@student.lamk.fi
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveyspalvelujen digitalisaatio ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaava opettaja/opettajat	Taina Anttonen
Puhelin	044 708 1707
Sähköposti	Taina.Anttonen@lamk.fi
Kehittämistehtävän aihealue	Pienyrittäjyyden kehittäminen hyvinvointialalla
SOPIMUS	
<input type="checkbox"/> Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista on sovittu erikseen <input checked="" type="checkbox"/> Opinnäytetyösuunnitelma on tämän sopimuksen liitteen	
<p>Työn kustannuksista ja tekijänoikeuksista sekä tutkimuksen aikataulusta ja tarkemmasta työn kuvauksesta voidaan liittää selvitykset tämän sopimuksen liitteeksi.</p> <p>Liitteitä yhteensä <u>22</u> sivua.</p>	
<input type="checkbox"/> Toimeksiantajan tietoja ei saa tallentaa oppilaitoksen yritysrekisteriin.	
ALLEKIRJOITUKSET	
Päiväys <u>4.5.2017</u>	Toimeksiantaja <u>Kati Peltonen</u>
	Hankkeen toteuttaja <u>Pia Rosenberg</u>

LIITE 3

Haastattelusopimus

HAASTATTELUSOPIMUS LIITTYEN OPINNÄYTETYÖN AINEISTON KERÄÄMISEEN

Tämä sopimus liittyy Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijan Pia Rosenbergin opinnäytetyöhön. Opinnäytetyö on kehittämishanke ja toteuttajatahona on Lahden ammattikorkeakoulu. Yhteistyökumppanina on Päijät-Hämeen Hyvinvointipalvelujen kehitys ry. Aiheena on "Pienyrittäjyyden kehittäminen hyvinvointialalla - kohti hyvinvointialan ekosysteemiä Päijät-Hämeessä". Ohjaajana on yliopettaja Taina Anttonen.

Haastattelumuotona käytetään yksilöhaastattelua, jossa on teemoittelu. Lisäksi käytetään avointa keskustelua. Tarkoituksena on kartoittaa näkemyksiä ja kokemuksia liittyen yrittäjyyteen. Haastattelu kestää noin yhden tunnin.

Haastattelija sitoutuu käsittelemään aineistoa niin, ettei se päädy kenenkään ulkopuolisen saataville. Haastateltavan nimi tai hänen edustamansa yrityksen nimi ei tule esille missään yhteydessä. Äänitallenteita kuuntelee vain ja ainoastaan haastattelija. Äänitallenteet tuhoetaan, kun opinnäytetyö on valmistunut.

Tätä sopimusta on tehty kaksi kappaletta, molemmille osapuolille.

Haastateltavan nimi ja yritys

Allekirjoitus

Allekirjoitus

Paikka ja pvm