



**Yksityisen sektorin innovatiivisten
liiketoimintamallien
soveltamismahdollisuudet
kuntapalvelujen tuotannossa**

Katariina Välikangas

Katariina Välikangas: Yksityisen sektorin innovatiivisten liiketoimintamallien soveltamismahdollisuudet
kuntapalvelujen tuotannossa

ISBN 978-951-563-607-2 ([URL:http://www.sitra.fi](http://www.sitra.fi))

Taitto: Asmo Koste/Nastamuumio oy

Sitra, Helsinki, 2007

Sisällysluettelo

Saatteeksi	4
1. Lähtökohdat	5
1.1. Johdanto	6
1.2. Selvityksen tavoite ja toteuttaminen	6
1.3. Sosiaali- ja terveyspalvelujen viitekehys	7
Hyvinvointivaltio, palvelut ja tehokkuus	7
Lainsäädäntö	8
Markkinamekanismit ja toimijat.....	8
Kunnallisesta hallinnosta uuteen hallintaan	9
Yritysmaailman toimintamallit palvelujen tuotannossa	9
2. Liiketoimintamallien ja hyvien käytäntöjen kartoittaminen	10
2.1. Verkostokumppanuus	11
Asiakslähtöisen arvoketjun hallinta ja ohjaus	11
Alihankintaketju	13
Public-Private-Partnership -malli.....	14
2.2. Asiantuntijayhteisöistä yritysverkostoihin.....	15
2.3. Osallistuvat käyttäjät.....	18
3. Näkökulmia suhteessa kuntapalveluihin	21
3.1. Kehittämistyön kenttä.....	22
3.2. Ohjauksella kohti terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä.....	22
3.2.1. Ohjausjärjestelmä, johtaminen ja kustannuslaskenta	22
3.2.2. Relevantit mittarit laadun ja kustannustehokkuuden arviointiin	23
3.3. Asiakasohjauksen kehittäminen ja palveluprosessit	26
3.3.1. Asiakasohjaus ja prosessien muutostarpeet	26
3.3.2. Teknologia tukemassa johtamista, logistiikkaa ja palvelutarpeisiin vastaamista	29
3.4. Yritysverkostot ja verkostoyritykset.....	30
3.4.1. Toimivat markkinat	30
3.4.2. Yhteistyömallit.....	31
Veturimalli	31
Verkostomalli	32
Suunnitteluverkosto	32
Yritysrengas	32
Brändi	33
Palveluintegraattori	33
3.5. Asiakslähtöisyys ja kumppanuus.....	33
4. Yhteenveto.....	35
4.1. Asiakslähtöinen liiketoiminnan johtaminen kuntapalveluissa	36
4.2. Kuinka tätä kaikkea ohjataan?	36
4.3. Tulevaisuuden haasteet, uudistumiskyky ja innovatiivisuus.....	38
Viitteet	40
Lähteet	48

Saatteeksi

Sitra tilaisi tämän esiselvityksen Sosiaalikehitys Oy:n tutkija Katariina Välikankaalta osana kuntapalvelujen uusia tuottamismalleja koskevan ohjelma-aihion valmistelua. Esiselvityksen tavoitteena oli kartoittaa hyviä käytäntöjä ja innovatiivisia liiketoimintamalleja yksityisellä yrityssektorilla ja arvioida mahdollisuuksia niiden soveltamiseen kuntapalvelujen tuotannossa. Yksityisen yrityssektorin hyvien käytäntöjen ja innovatiivisten liiketoimintamallien kriteereinä on muun muassa tuotteistettavuus ja hinnoittelu, standardisointi, kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys sekä yhteiskunnallinen ja kokonaistaloudellinen edullisuus.

Esiselvityksessä tuli arvioida myös edellä mainittujen mallien yhteensopivuutta tilaaja-tuottaja-mallin kanssa.

Innovatiiviset liiketoimintamallit tuli kartoittaa teollisuudessa ja palvelualoilla (esimerkiksi hotelli- ja ravintola-ala, teleteknologia ja tietoliikenne jne.). Tällaisia ovat esimerkiksi:

- 2 asiakaslähtöinen arvoketjun hallinta ja ohjaus
- 3 palveluprosessin kuvaus ja tuotteistaminen
- 4 yritysverkostot ja verkostoyritykset
- 5 alihankintaketjun ohjausmallit
- 6 kunnan ja yritysten väliset kumppanuusmallit

Esiselvitys tuli laatia Sitran asettamien kriteerin mukaan, joiden valossa aihetta arvioidaan. Kriteerit olivat:

1. Tulevaisuuden haasteet ja uudistumiskyky

- Miten kuntapalvelujen uusia tuottamismalleja käsittelevä ohjelma tukisi suomalaisen yhteiskunnan uudistamista ja vahvistaisi sen kansainvälistä kilpailukykyä?
- Minkälaisiin tulevaisuuden haasteisiin ohjelmalla vastattaisiin?

2. Innovatiivisuus

- Minkälainen tarve alueella on uusille innovaatioille?
- Yleiskuvaus siitä, miten näitä innovaatioita voidaan synnyttää ja edesauttaa niiden käyttöönottoa?

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

1.10.2007

Tuovi Allén

1. Lähtökohdat



1.1. Johdanto

Onko Suomessa mietitty riittävällä vakavuudella sosiaali- ja terveystalouden turvaamisen arkkitehtuuria? Nykyisellä käytännöllä julkisesta taloudesta on tulossa alijäämäinen, mikäli menoperusteet, kokonaisveroaste ja julkisten palveluiden tuottavuuden taso pysyvät nykyisellään¹. Onko kehittämistyö riittävän moninäkökulmaista²? Mitä uudet rakennemuutokset kuntapuolella PARAS-hankkeen myötä tuovat tullessaan? Voidaanko palvelujen tuottamisen kehittämistä toteuttaa ilman kaikkien osapuolien yhtäaikaista mukanaoloa? Entä onko Suomessa jo tällä hetkellä olemassa olevaa potentiaalia lähdetty oikeasti hyödyntämään kehittämistyössä? Tulevaisuutta voi olla myös se, että palveluihin tyytymättömät asiakkaat etsiytyvät esimerkiksi halvemmän tuotannon maihin kuluttamaan terveystaloudellisia palveluita.

Sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen on ollut suljettu järjestelmä, joka on vasta askel askeleelta avautumassa hyödyntämään erilaisia toimintamalleja ja toimijoita³. Lisäksi uudenlaiset toimintamallit ovat vasta kehitteillä. Esimerkiksi yrityssektorin innovatiivisia liiketoimintamalleja ei kuntapalvelujen tuotannossa ole paljoakaan sovellettu käytäntöön. Toimintamallien kehittäminen edellyttää myös rakennemuutoksia, jotka kohdistuvat rahoitukseen, palvelujen organisointiin ja määrittelyyn, tietotekniikan tuomiin uudistuksiin sekä verkostoitumiseen. Entä asiakkaan omaehtoinen osallistuminen palvelutuotantoon?

Suomi on potentiaalisesti johtava maa hyvinvointipalvelujen tuottajana ja innovoijana. Suomella on julkista tahtoa palvelujen kehittämiseen ja osaamista tähän, mahdollisuus rahoittaa niitä halutulla tavalla julkisesta budjetista sekä yrittäjämäistä otetta niiden tuottamisessa. Myös kuluttajat ovat hiljalleen entistä halukkaampia kokeilemaan uusia innovaatioita palvelujen tuotannossa ja sisällössä⁴. Suomella on mahdollisuus olla tulevaisuudessa johtava hyvinvointipalvelujen innovoija. Tähän haasteeseen on vain tartuttava.

1.2. Selvityksen tavoite ja toteuttaminen

Tämän selvityksen tavoitteena on toimeksiannon mukaisesti kartoittaa innovatiivisia liiketoimintamalleja ja hyviä käytäntöjä yksityiseltä sektorilta sekä arvioida niiden soveltamismahdollisuuksia sosiaali- ja terveystalouden palvelutuotantoon kuntapalveluissa⁵. Innovatiivisia liiketoimintamalleja ja hyviä käytäntöjä tarkastellaan poikkitoimialaisesti eri toimialoilta. Hyvät käytännöt ja innovatiiviset liiketoimintamallit on valittu toimeksiannossa esitettyjen kriteerien mukaan. Selvityksessä tarkastellaan näiden liiketoimintamallien ja hyvien käytäntöjen hyödyntämismahdollisuuksia valtakunnallisesti sekä suhteessa tilaaja-tuottaja-malliin.

Selvitys toteutetaan avaamalla ensin keskeisiltä osin palvelutuotannon viitekehystä, joka määrittää kehittämisen suuntaviivoja ja mahdollisuuksia. Seuraavaksi esitellään innovatiivisia liiketoimintamalleja, niiden osia ja hyviä käytäntöjä. Palvelutuotannon kehittymisen viitekehystä nousseiden arviointikriteerien valossa näitä innovatiivisia liiketoimintamalleja, niiden osia ja hyviä käytäntöjä tarkastellaan soveltuvien osien suhteessa palvelutuotantoon toimeksiannossa esimerkkeinä esitettyjen aihevalintojen mukaisesti. Tästä kokonaisuudesta luodaan yhteenvedon tavoitteen asettelun mukaista synteesiä. Selvitys toteutetaan perehtymällä kirjallisuuteen sekä haastatteleamalla valittuja asiantuntijoita. Lisäksi selvitys perustuu kirjoittajan alan osaamiseen ja kokemukseen.

Alla olevassa taulukossa on esitelty kriteerejä⁶, joiden avulla liiketoimintamalleja ja hyviä käytäntöjä tarkastellaan suhteessa kuntapalveluihin kussakin kohdassa soveltuvien osien⁷.

Arviointikriteerejä
Miten ohjautuu? Ohjaus, johtaminen, päätösvalta, vastuu Organisointi ja sijoittuminen, yhteistyön tehokkuus Kustannustehokkuus, Työkalut: tietojärjestelmät
Miten prosessi täyttää vaatimukset? Asiakaslähtöisyys, vaikuttavuus, tuloksellisuus Standardisointi, tuotteistaminen, kilpailutettavuus Saatavuus, hinta, tasa-arvoisuus, palvelukonseptin joustavuus
Miten palvelee? Laatu, luottamus, yksilöllisyys, valinnan mahdollisuus Saumattomuus, oikea kohdentuminen Tarvelähtöisyys, nopea toteutus

1.3. Sosiaali- ja terveyspalvelujen viitekehys

Hyvinvointivaltio, palvelut ja tehokkuus

Hyvinvointivaltion voi määritellä noin 30 vuoden ikäiseksi institutionaaliseksi rakenteeksi, jolla on lainsäädäntöön perustuvat, väestön kattavat riskiperusteiset sosiaaliturvajärjestelmät. Tavoitteena on ollut mahdollisimman suuri taloudellinen ja sivistyksellinen tasavertaisuus sekä sosiaalinen perusturvallisuus kaikille asukkaille. Viimeaikaisessa keskustelussa on painotettu sopeutumista yhteiskunnallisen rakennemuutoksen seurauksiin ja sosiaalisten riskien hallintaa. Lisäksi taloutta ja sosiaalista tarkastellaan taloustieteen termein⁸.

Sosiaali- ja terveydenhuolto on useiden toimijoiden muodostama kompleksinen, kaikkia kansalaisia koskeva yhteiskunnan toimintakyvyn kannalta välttämätön kokonaisuus. Sosiaali- ja terveyspalvelujen organisointitavat poikkeavat toisistaan. Sosiaalipalvelut ovat pääosin kunnan tuottamia, terveyspalvelujen ensisijainen tuottaja on kuntayhtymä. Nähtävissä on, että valtio-kunta-muutoksen myötä julkista vastuuta on siirtymässä enenevä määrä paikallisyhteisöille ja ihmisille itselleen.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisen tehokkuuden määrittely on ongelmallista ja sitä käydään ekonomistien ehdoilla. Tehokkuudella tarkoitetaan yleensä resurssien ja tuotoksen välistä suhdetta. Jos samoilla resursseilla saadaan enemmän tuotoksia aikaan tehokkuus on parantunut. Yrityssektorilla tehokkuuden nostaminen lisää toiminnan kannattavuutta. Julkisessa palvelutuotannossa tavoitteena ei ole tuotoksen tai suoritteiden määrä ja niiden myynti asiakkaalle, vaan myönteisen vaikutuksen aikaansaaaminen⁹. Jos samat vaikutukset saadaan aikaan vähemmällä mutta laadukkaimmilla ja fokusoiduimmilla suoritteilla, palvelujen vaikuttavuus on lisääntynyt.

Lainsäädäntö

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen valtakunnallinen ohjaus tapahtuu keskeisiltä osiltaan lainsäädännön kautta¹⁰. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma sisältää sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi asetetut tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet, suositukset ja ohjeet. Talousarvioon liittyen valtioneuvosto päättää vuosittain annettavalla voimavara-asetuksella sosiaali- ja terveydenhuollon voimavaroista. Suomen kansalaisten maksamat verorahat ohjautuvat näin julkisen jaon kautta sosiaali- ja terveystalouden rahoitusperustaksi, josta kunnille myönnetään valtionosuudet lainsäädännön toteuttamiseksi.

Suurin osa sosiaali- ja terveystalouden palveluista on lakisääteisiä eli lainsäädäntö velvoittaa kunnat järjestämään nämä palvelut¹¹. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon koskevassa lainsäädännössä voidaan erottaa keskeiset yleislait sekä tiettyjä aloja erikseen säätelevät erityislait. Sosiaali- ja terveystalouden palvelut pyritään järjestämään ensisijaisesti yleislakien nojalla¹².

Myös kuntalain mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamat ja laissa sille määrätyt tehtävät. Kunnallinen toiminta raamittuu taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen toimintaympäristön sekä kuntaa koskevan sääntelyn perusteella¹³. Sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö velvoittaa kunnat järjestämään sosiaali- ja terveystalouden palveluja asukkailleen, mutta ei sääntele yksityiskohtaisesti toiminnan laajuutta, sisältöä eikä järjestämistapaa. Kuntien käyttötalous koostuu pääosin valtionosuudesta¹⁴ sekä kuntalaisilta kerätystä kunnallisverosta. Tältä rahoitus- pohjalta kunnassa suunnitellaan talousarvio, joka määrittää sosiaali- ja terveystalouden budjetin. Kunnat voivat järjestää palvelut itsenäisesti omana toimintanaan, olemalla jäsenenä kuntayhtymässä tai ostamalla palvelut muilta kunnilta tai yksityisiltä palveluntuottajilta¹⁵.

Markkinamekanismit ja toimijat

Sosiaali- ja terveystalouden palvelujen tuottamisen kehittämisessä markkinamekanismia¹⁶ on pyritty säännelysti hyödyntämään. Markkinaistamista mietittäessä on kuitenkin huomioitava, millaisia seurauksia eri valinnoilla on¹⁷. Tuotannon on korostettava vaikuttavuutta ja osuvuutta, ei määrällisiä kriteerejä. Tärkeäksi nousevat laatu, hinta ja saatavuus. Näennäismarkkinoiden ajatus on, että kysynnän ja tarjonnan anetaan vaikuttaa palvelujen tuottamisen organisointiin järjestelmän sisällä. Kunta ostaa palvelun¹⁸ asiakkaan puolesta ja maksaa asiakkaan saaman palvelun kokonaan tai ainakin merkittävän osan. Aidoilla markkinoilla palvelun ostaja maksaa saamastaan palvelusta täyden hinnan.

Markkinamekanismin ja siihen liittyvän kilpailuttamisen hyödyistä on erilaisia näkemyksiä. Kilpailuttamisperiaatteiden yhteensovittaminen sosiaali- ja terveystalouden tavoitteiden ja kuntien järjestämismuotojen kanssa nähdään haasteellisena. Samoin sosiaalilainsäädäntö, kilpailulainsäädäntö ja laki julkisista hankinnoista ovat jo lähtökohdiltaan ja yhteiskunnallisilta tavoitteiltaan jännitteisessä suhteessa toisiinsa. Säädökset, joilla halutaan varmistaa yritysten tasavertainen markkinoille pääsy, johtavat helposti toimintaympäristöön, jossa ensisijaisia ovat markkinatoimijoiden edut. Julkisasiirtojen palveluiden kannalta tämä merkitsee enemmänkin byrokratian ja velvoitteiden lisääntymistä kuin niiden vähenemistä. Toimivaa kilpailua rajoittavia tekijöitä ovat kunnallisen laskentatoimen kehittymättömyys, kilpailevien palveluntuottajien vähäisyys sekä kunnallisen ostopolitiikan ja sen toteuttamiseksi tarvittavan infrastruktuurin puute.

Yksityisten palvelumarkkinoiden muodostuminen on riippuvaista kuntien harjoittamasta mutta vielä sattumanvaraisesta ja lyhytjänteisestä ostopolitiikasta¹⁹. Samoin kansalaisten ostovoima ja maksu-

lukkuus vaikuttavat keskeisesti yksityisten palveluiden kysyntään. Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa yksityiset palvelut tuotetaan pääosin ammatinharjoittajien ja yritysten toimesta²⁰. Sosiaalialalla järjestöjen osuus palvelutuotannosta on merkittävä. Kysytyimpiä yksityisiä yrityspalveluita ovat kotipalvelut, erityisesti kotisiivous²¹. Lupa- ja valvontakäytännöt hoidetaan lääninhallitusten toimesta²². Yksityisten palveluntuottajien organisoituminen mahdollistaa sekä yritysten edunvalvonnan että järjestäytyneen kanssakäymisen hallinnon kanssa²³.

Kunnallisesta hallinnosta uuteen hallintaan

Kunnan yhteiskunnallinen ja poliittinen tehtävä ristiriitojen säätelijänä on muuttunut lähemmäksi tuotantotehtävää. Tässä muutoksessa kunnan on ymmärrettävä yhteinen toimintaorganisaatio yhteistointajärjestelmänä²⁴, jolla on myös strategisia ja kehittämistehtäviä. Toimintaympäristön muutos nostaa toiminnan uudistamisen rakenteiden uudistamisen edelle. Tärkeimmäksi nousee organisaatioiden suhde muihin toimijoihin. Toimintaympäristön muutos kasvattaa toimijoiden välisiä riippuvuuksia ja korostaa toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta.

Toimintaympäristön muutos vaatii kunnilta uudenlaista johtamisotetta ja toimintatapaa, jossa keskeiseksi käsitteeksi on nousemassa verkosto. Palvelutuotantoon liittyvien toimintatapojen välisten suhteiden ohjauksessa on erotettu kolme periaatetta: hierarkiat, markkinat ja verkosto²⁵, joita kaikkia tarvitaan. Verkostoajattelun painottuminen edellyttää prosessuaalisen strategian kehittämistä. Innovaatioiden syntymisen ehtona on, että yhteistyötä tehdään avoimessa ilmapiirissä ja erilaisuus nähdään yhteistyötä rikastuttavana tekijänä²⁶. Tällä hetkellä toimintakenttä tai yhteistointajärjestelmä on melko kehittymätön kuntien käyttäessä päätös- ja ohjausvaltaa. Esimerkiksi sopimusosaaminen perustuu lähinnä budjetti- ja resurssiohjaukseen.

Yritysmaailman toimintamallit palvelujen tuotannossa

Yritysmaailman toimintamalleja on ennenkin yritetty soveltaa kuntien palvelutuotannossa vaihtelevalla menestyksellä. Tulosojohtaminen oli pitkään keskeinen yritysmaailmasta kuntien toimintaan kopioitu malli. Tulosojohtamisen ongelmat kertovat niistä haasteista, joita yritysmaailman toimintamalleja sovellettaessa on ratkaistava. Tulosojohtamisen ongelmat liittyivät tulospalkkauksen asettamisen vaikeuteen, osatimontointiin sekä palkitsemisen ongelmallisuuteen²⁷. Prosessin kokonaisuuden hallinnan ongelma on näkynyt myös samaan asiakasprosessiin kuuluvien eri yksiköiden osatimontointina. Kannustavan tulospalkkauksen käyttöönotto kuntasektorilla on ollut hidasta. Vasta viime vuosina on kehitetty työn vaatavuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää, joka mahdollistaa jossain määrin myös henkilökohtaisen työsuorituksen huomioimisen²⁸.

2. Liiketoimintamallien ja hyvien käytäntöjen kartoittaminen



2.1. Verkostokumppanuus

Siirtyminen palvelujen tuottamisen yhteistoimintajärjestelmään edellyttää kaikilta palvelun tuottajilta oppimista. Olemassa olevia toimintamalleja ei juuri ole. Tästä syystä on erityisen tärkeää hyödyntää ja oppia muilta toimialoilta jo hyväksi havaituista toimintamalleista palvelutuotannon toimintaympäristöön soveltuva osaaminen. Yksityisen sektorin puolelta erityisesti verkostoliiketoiminnan piiristä ja kumppanuuksien rakentumisesta on löydettävissä lukuisia innovatiivisia ja sovellettavia liiketoimintamalleja ja hyviä käytäntöjä.

Innovatiivisia liiketoimintamalleja ja hyviä käytäntöjä kartoitettaessa huomiota kiinnitetään kuntapalveluihin ja sosiaali- ja terveystalvelujen luonteeseen sekä siihen ongelmakenttään, johon moninaista ja monitasoista palvelutuotantojärjestelmää kehitettäessä väistämättä törmätään. Niin verkostoliiketoiminnan kuin palvelutuotantoon liittyvien toimintatapojen välisten suhteiden ohjauksessa ilmenevät toiminnan toteuttamisen perusmuodot. Hierarkia, markkinat ja verkostot, toteutuvat erilaisina kombinaatioina sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa integraatiossa palvelujentuottamisen kokonaisuudessa²⁹.

Verkostoissa tapahtuva toiminta edellyttää strategisten kumppanuuksien rakentumista. Kumppanuus³⁰ määritellään organisaatioiden väliseksi pitkäkestoiseksi liittoutumaksi, jonka avulla pyritään hallitsemaan kumppaniorganisaatioille tärkeä strateginen haaste. Se on myös on räätälöity tasavertainen liiketoimintasuhde, joka perustuu kaikkien osapuolten väliseen luottamukseen, avoimuuteen sekä riskien ja hyötyjen jakamiseen³¹.

Kumppanuuksia on osoitettavissa erilaisia tyyppisiä. Useiden organisaatioiden laajoja kumppanuusyhteisliittymiä kutsutaan monesti strategisiksi alliansseiksi. Julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin yritysten kumppanuudet (public-private partnerships eli PPP)³² ovat viime vuosina lisääntyneet. Kumppanuuden omaksuminen toimintatapana ei ole yksinkertainen prosessi, sillä se poikkeaa yleensä radikaalisti organisaation perinteisistä toimintatavoista. Toimijoiden on opittava levittämään ja juurruttamaan kumppanuustyöskentely organisaatiohinsa, sillä uusi työskentelytapa toteutuu lukemattomina käytännön yhteistoimina edellyttäen uusia työvälineitä³³. Verkostokumppanuudessa palvelu syntyy monen toimijan tuotosten joustavasta organisoinnista.

Asiakaslähtöisen arvoketjun hallinta ja ohjaus

Organisaatioiden välisen arvoketjun tavoitteena on luoda eri osaamisista koostuva toimijoiden verkosto, joka luo arvoa paitsi asiakkaalle myös verkostossa toimiville kumppaneille. Arvoketjun ohjaamisen kannalta keskeistä on, millä perusteella ohjaaminen tapahtuu ja kuka näistä periaatteista päättää. Ohjaus saattaa perustua omistukseen, keskinäiseen sopimukseen, yhteisiin käytäntöihin tai standardeihin. Keskeinen käsite on myös valta, kyky saada toinen osapuoli toimimaan halutulla tavalla. Se kenellä on valta, koordinoi ja ohjaa toimintaa. Vallan lähteitä ovat palkitseminen, pakottaminen, asema, sopimus ja asiantuntijuus tai omistajuus. Vaihtoehtona vallankäytölle nähdään usein luottamus. Se on myös käytännön edellytys yritysten väliselle yhteistyölle.

Valta arvoketjussa on siirtynyt tavarantoimittajilta tuottajalle ja kuluttajille. On tapahtunut siirtymä läheisiin ja pitkäaikaisiin suhteisiin toimitusketjun jäsenten välillä. Tavoitteena on ymmärtää ja ohjata arvoketjua yhtenä kokonaisuutena. Kilpailu on muuttunut pitkien arvoketjujen väliseksi ja tavoitteena on täyttää kaikkien osapuolten yhteisen loppuasiakkaan tarpeet. Keskinäisellä yhteistyöllä parannetaan koko arvoketjun suorituskykyä.

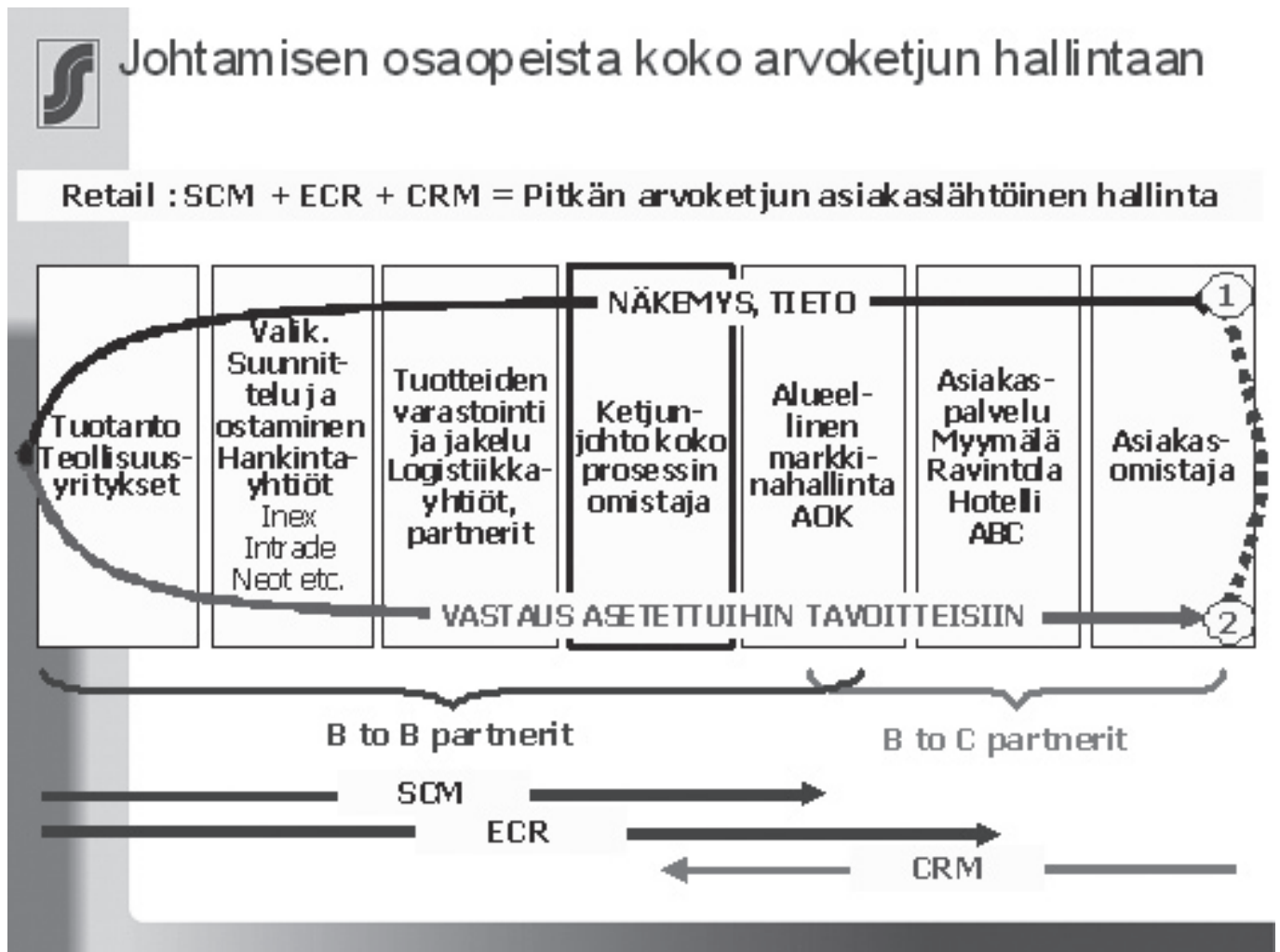
Kumppanuudella on monia mahdollisia tasoja. Esimerkiksi vähittäiskaupassa kumppanuuksien tasot jaetaan osto- ja myyntisuhteeseen, tuoteryhmäjohtamisen kumppaneihin sekä strategiaan kumppaneihin. Kumppanuusajattelu ja toimitusketjun hallinta ovat kaupan alalla konkretisoituneet muutamaaan virtaukseen. Tärkeimpiä ovat erikoistavarakaupasta alkanut Quick Response (QR) ja päivittäistavara-kaupan Efficient Consumer Response (ECR). QR:n eli nopean vasteen toimintamallin keskeisiä osia ovat tietojärjestelmät (seuranta, ennustaminen), sopimustekniikat, uudet liiketoimintatavat, sisäiset tavoitteet ja toimintakulttuurin muuttaminen. Alkuperäisen määritelmän mukaan ECR-toimintatapa on strategia, jossa toimittajat ja jakelijat toimivat yhteistyössä tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle. Toiminnalle tyypillisiä piirteitä ovat seuraavat 1) toimialalle suunnitellut toimintaperiaatteet, 2) tarkastelun kohteena on koko toimialan jakeluketju, 3) ketjun osapuolet toimivat läheisessä yhteistyössä ja 4) lähtökohta suunnittelussa on kuluttajan tarpeet ja toiveet³⁴.

Kysynnänhallinta, toimitustenhallinta sekä tietojärjestelmät ja niihin liittyvät eri standardit ja menetelmät muodostavat kolme pääosaa, joista asiakaslähtöinen arvoketju rakentuu. Kaupan arvoketjussa informaation läpinäkyvyys kasvaa ja IT-järjestelmät mahdollistavat toimintojen automatisoinnin ja kustannustehokkuuden. Järjestelmäratkaisut tulevat yhä reaaliaikaisemmiksi. Asiakkuusinformaatio mahdollistaa täsmäohjauksen kaupan keskeisissä kysynnänhallinnan prosesseissa.

Esimerkiksi S-ryhmän menestyksen kulmakivinä ovat asiaskastiedot toiminnan perustana, asiakasomistajuus, aluerakenne sekä tehokas ketjutoiminta ja logistiikka. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. Verkostomaisen, osuustoiminnallisen liiketoimintamallin avulla S-ryhmä tarjoaa asiakasomistajille heidän tarpeistaan lähtevän, kattavan ja kilpailukykyisen palvelukonaisuuden, joka kehittyy jatkuvasti. Etuja ja palveluita täydentävät S-ryhmän yhteistyökumppanit.

Alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän liiketoiminta on pääsääntöisesti ketjutoimintaa³⁵, jossa yhteiset tuki- ja kehittämisspalvelut tuotetaan keskitetysti. Ketjuuntunut liiketoiminta ja liiketoimintojen tarpeisiin räätälöidyt tietojärjestelmät mahdollistavat laajojen valikoimien hallinnan sekä suuret hankintaerät. Asiakasomistajille ketjumainen liiketoiminta näkyy palveluiden ja tuotteiden tasaisena laatuna sekä tehokkaina, mutta asiakasystävällisinä myymälöinä ja edullisina hintoina. Osuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteisen ketjuohjauksen tarkoituksena on yhdistää S-ryhmässä oleva kokemus ja erityisammattitaito. Kukin ketjuohjausorganisaatio vastaa oman toimialansa ketjutoiminnan koordinoinnista, kehittämisestä, ohjaamisesta ja valvonnasta. Kun ketjutoimintaan yhdistetään alueosuuskauppojen hyvä paikallinen markkina- ja asiakastuntemus, syntyy tehokas S-ryhmäläinen liiketoimintamalli.

Alla on esitetty S-ryhmän näkemys arvoketjun hallinnasta.



Toinen esimerkki on verkko A, joka on kymmenen korkean teknologiayrityksen alueellinen verkosto, joka toimii kokonaistoimittajana hyödyntäen suuren yrityksen resurssit ja pienen yrityksen joustavuuden ja tehokkuuden. Laaja-alainen tekninen osaaminen, laatuajärjestelmät ja palvelualltius ovat verkoston kilpailuvallit. Verkko A tarjoaa kokonaisvaltaiset palvelut osaamisalueiltaan: automaatio ja instrumentointi, sähkötekniikka, elektroniikka, tarkkuusmekaniikka, mekaaninen suunnittelu, ohjelmistot sekä koulutus ja konsultointi. Verkko mahdollistaa yhteistyön ja yrityksen omaan ydinosaamiseen keskittymisen.

Alihankintaketju

Yritykset ulkoistavat toimintojaan kiihtyvällä vauhdilla³⁶. Nykyinen kehitys siirtää yhä suuremman osan tuotantovastuusta alihankkijoille, joiden taloudelliset riskit kasvavat suurempien rahoitustarpeiden, lyhyiden toimitusaikojen ja epävarman kysynnän myötä. Usein alihankkijayrityksellä on monta asiakasta ja alihankkijaa, joilla voi olla kytentöjä myös kohdeyrityksen kilpailijoihin.

Hyvä alihankintaketju reagoi markkinoihin nopeasti, jakaa kysynnän ja tarjonnan informaation kaikille osapuolille, toteuttaa yhteistä prosessointia ja suunnittelua sekä pyrkii yhteisiin tavoitteisiin verkostomaisesti. Hyvät ennusteet pitävät kysynnän ja tarjonnan tasapainossa, mikä tuottaa parempaa asiakaspalvelua ja tehostaa tuotantoketjua. Yrityksien haasteeseen vastata asiakkaiden toiveisiin mahdollisimman kustannustehokkaasti kuuluu ennusteiden oikeanlainen hyödyntäminen. Menetelmiä toiminnan

kehittämiseen ovat tietovirtojen hyödyntäminen, yhteistyösuhteet, lyhyet läpimenoajat, toimiva logistinen järjestelmä hyvät ongelmanratkaisutaidot ja johtajuus³⁷.

Esimerkiksi toimittajaverkoston hallinnassa keskeistä on Nokian toimintaohjeet, jotka ohjaavat Nokian koko liiketoimintaa, myös yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa³⁸. Nokia kehittää jatkuvasti prosessejaan ja hankintaverkostoaan avoimessa ja luottamukseen perustuvassa yhteistyössä asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Tämä takaa prosessin nopeuden ja tehokkuuden, jotka ovat keskeisiä menestystekijöitä koko toimitusketjulle. Osana toimittajayhteistyönsä kehittämistä Nokia käyttää Internet-pohjaista RosettaNet-tiedonvaihtoratkaisua, jonka välityksellä yhtiö jakaa toimittajiensa kanssa tietoja tuotteiden materiaalisällöstä³⁹.

Nokia edistää toimittajiensa kehitystyötä Nokian toimittajavaatimusten, henkilökohtaisten tapaamisten, arviointien, sopimusten, koulutuksen ja erilaisten toimittajatapahtumien avulla⁴⁰. Toimittaja-arvioinneilla on tärkeä asema toimittajaverkoston hallintaprosessissa. Nokia arvioi toimittajiaan säännöllisesti varmistaakseen, että nämä toimivat hyvin ja vaatimusten mukaisesti⁴¹. Jos toimittaja ei ole Nokian odotusten mukainen, toimittaja veloitetaan ryhtymään korjaaviin toimenpiteisiin. Nokia valvoo, että toimittajat tekevät tarvittavat korjaukset ja auttaa tarvittaessa.

Kun kaikki tarvittavat korjaukset on tehty, arviointi katsotaan päättyneeksi. Toimittajien lisäksi arvioidaan myös heidän toimittamiaan tuotteita. Nokian hankintaorganisaatio ja toimittajat ovat avainasemassa sen varmistamisessa, että tuotteissa käytetyt komponentit ja osat ovat turvallisia ja määrysten mukaisia.

Nokia edellyttää toimittajilta hyvää johtamistapaa, henkilöstöhallintoa ja osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen sekä Nokian että toimittajien organisaatioissa on tärkeää kestävien parannusten saavuttamiseksi. Nokian oman hankintahenkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa toimittajaverkoston hallintaa. Toimittajaketjuun kuuluvissa yrityksissä tapahtuva Nokian järjestämä koulutus on ensiarvoisen tärkeää kestävien parannusten aikaansaamiseksi. Toimittajayhteistyön lisäksi myös toimialayhteistyö on tärkeää⁴².

IPM on Nokian strateginen työkalu ohjata ja toteuttaa asiakaslähtöistä toimitusketjua. Työkalun avulla hankitaan ja lisätään asiakasymmärrystä, johdetaan monimuotoista verkostoa ja saadaan laaja verkosto toimimaan. Työkalu on keskeinen myös tehtäessä ennusteita, suunnitelmia sekä seurantaa. Myös asiakkaan projektisuunnitelmaa hyödynnetään suoraan tuotannonohjauksessa. IPM takaa myös tarvittavan toiminnan läpinäkyvyyden kaikille osapuolille.

Public-Private-Partnership –malli

Public-Private-Partnership –malli eli PPP tarkoittaa tietyn ajan kestävä, julkisen ja yksityisen toimijan välistä sitoumusta, jonka puitteissa osapuolet kehittävät hyödykkeen ja jakavat keskenään toteutukseen liittyvät kustannukset, riskit ja tulot. PPP voidaan määritellä suppeammin myös yksityisrahoitusmalliksi tai käyttöoikeussopimukseksi, jotka molemmat yleensä viittaavat yksityisen rahoituksen käyttämiseen julkisessa palvelutuotannossa.

Pääsääntöisesti PPP-yhteishankkeet ovat kohdistuneet erilaisiin rakennuskohteisiin ja sisältäneet yksityisen rahoituksen käyttöä perinteisesti julkisen sektorin vastuulla olevissa toiminnoissa. Mallia sovelletaan tällä hetkellä mm. toimitilojen hankinnassa. Tällöin kunta määrittelee toimitilatarpeensa ja siirtää vastuun toimitilan suunnittelemisesta, rakentamisesta, rahoittamisesta ja mahdollisesta operoinnista (tilan

hallinta ja ylläpito) yksityiselle toimijalle. Hankinta ei edellytä kunnan omaa investointia, sillä toimitilan omistamisesta vastaa yksityinen taho. Kiinteistön omistamisen sijaan kunta maksaa projektiyhtiölle kiinteistön käytöstä mahdollisine palveluineen⁴³.

PPP-malleihin kohdistuvaan mielenkiintoon on useita syitä: kuntien heikentynyt rahoitustilanne, yksityiseltä sektorilta omaksuttu ajattelutapa omaan ydinosaamiseen keskittymisestä, kiinteistöjen elinkaari-vastuun siirtäminen yksityiselle taholle sekä kunnallisten palvelujen valinnan mahdollisuuksien parantaminen. Muita etuja saattavat olla keventynyt päätöksenteko liittyen toteuttamiseen ja toteutuksen nopeus. Näitä etuja on kuitenkin turha odottaa niin kauan, kun kumppanuusosaamiseen ei todenteolla panosteta.

Esimerkiksi Tampereella rakennetaan noin 70 senioriasuntoa tavoitteena luoda alueelle itsenäistä selviytymistä tukeva alueellinen monipalvelukeskus ja asumisyhteisö. Asuntojen yhteydessä tulee toimimaan hoitopalveluita, joita myös alueen muut ikääntyneet voivat käyttää. Näin pyritään varmistamaan palveluiden pysyvyys.

Hankkeessa toteutetaan Public-Private-Partnership -mallia. Lähtökohtana on, että julkisen sektorin ensisijaisena tehtävänä on julkisten palveluiden tuottaminen eikä niiden tuottamiseen tarvittavien kiinteistöjen tai infrastruktuurin omistaminen. Kumppanuushankkeissa julkinen ja yksityinen sektori yhdistävät oman erityisosaamisensa julkisten investointien toteuttamiseksi ja julkisten palvelujen tuottamiseksi. Kunnan rooli senioritalojen rakentamisessa on pääosin niiden sijainnista päättäminen kaavoituksen yhteydessä, maa-alueen myynti sekä yhteistyö koko aluetta hyödyntävien palveluiden suunnittelussa. Kunta arvioi myös senioritalon palvelukonseptin, jonka tuella tulevat asukkaat voivat järjestää tai tilata tarvitsemansa palvelut niin kodin kuin sairautensa hoitoon tarvittaessa aina ympärivuorokautiseen huolenpitoon asti. Näin toteutuu elämäнкаariasuminen yksilön näkökulmasta.

Senioritalojen suunnittelussa on huomioitava käytettävyyttä sekä palvelujen läheisyys. Huomioon on otettava: 1) asukkaiden sekä lähellä asuvien ikääntyneiden odotukset osallisuuden, asuntojen, yhteisten tilojen ja palvelujen suhteen, 2) rakennetun ympäristön merkitys eli asuntojen tarkoituksenmukaisuus, yhteisten tilojen muunneltavuus (käyttötarkoitus voi muuttua jopa päivän aikana) sekä ympäristön soveltuvuus ja 3) taloussuunnittelu, jolla varmistetaan onnistunut ja toimiva kokonaisuus. Talojen on sijoitettava palvelujen ääreen niin, että asukkaat voivat tarpeidensa mukaan käyttää mahdollisesti talossa sijaitsevia ja lähiympäristön palveluita. Senioritalossa toimivien yrittäjien palveluille on löydettävä riittävä kysyntää myös talon ulkopuolelta.

2.2. Asiantuntijayhteisöistä yritysverkostoihin

Asiantuntijayhteisöt⁴⁴ koostuvat toimijoista, joilla on yhtenevät intressit. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi yrittäjät, viranomaiset, tutkijat ja muut aiheesta kiinnostuneet. Lisäksi näitä yhteisöjä voi olla yritystoiminnan sisällä. Motiivina näillä toimijoilla on innostus aiheeseen, halu tehdä kehittämistyötä ja yhteisesti oppia lisää⁴⁵. Tämä oppiminen voi kehittää esimerkiksi yrityksen liiketoimintaa, monipuolistaa sitä sekä luoda verkostosuhteita muihin toimijoihin.

Uuden liiketoiminnan luominen on aina haastavaa. Bisnesmalli-innovaatioiden kokemuksista on opittu, että uutta liiketoimintaa kehitettäessä on parasta asettaa kokonaan uusi toimintamalli kasvattamaan uutta liiketoimintaa. Tämä lisää organisatorista halukkuutta oppia myös uusia prosesseja. Sekä asiakkaan että johdon rooli bisnesmalli-innovaatioissa on tärkeä. Asiakas johtaa kehittämistyötä ja organisaatiossa seurataan asiakkaan valintoja ja annetaan niiden ohjata suunnittelua. Palveluun perustuva

bisnesmalli tuottaa kompleksisuutta traditionaaliselle tuotekehittelijälle. Palvelut on lanseerattava, testattava ja arvioitava nopeasti⁴⁶.

Palveluinnovaatiot kulkevat käsikädessä bisnesinnovaatioiden kanssa⁴⁷. Tuotekehittely johtaa prosessisuunnittelua ja toisinpäin syklimäisesti. Saman tuottaminen ei tuota lisäarvoa, sillä pelkät tuotekehittelyinnovaatiot eivät enää riitä. Tärkeämpää on mainostaa lupaavia ideoita ja kehittää jatkobisnestä, joka ei ole helposti kopioitavissa⁴⁸. Palveluinnovaationa voidaan pitää myös Alaska Air'n arkkitehtuurista tilainnovaatiota, jossa keskeinen opetus on sijoittaa perinteiset toimintamallit kauaksi sisääntulosta ja uudet toimintamallit tyrkylle riittävän avustavan henkilökuntamäärän kanssa⁴⁹. Palveluinnovaatio ja design nostaa esiin palvelun kokemuksellisuuden. Palvelut nähdään matkoina, jolloin pre- ja post-palvelukokemukset sisältyvät palvelukokemukseen⁵⁰.

Asiantuntijayhteisöt voivat toimia myös tuotekehittelyyn tarkoitettuna kokeilualustoina, platformeina. Yhteiset sopimukset halutusta toiminnasta, prosesseista ja platformeista ovat tärkeitä luomaan ymmärrystä siitä, mitä yhteistyön kautta kehitetään ja halutaan saada aikaiseksi⁵¹. Yrityksellä voi olla myös omassa toiminnassaan testilaboratorio uusien palvelujen kehittämismalleille⁵².

Toinen esimerkki PPP- mallista on Vivamus Oy, joka on Vantaa kaupungin, yritysten ja julkisen sektorin yhteistyöverkosto ja hyvinvoinnin palvelukeskus, joka kokoaa hyvinvointialan organisaatiot yhteen. Verkoston jäsenillä on mahdollisuus Vivamuksen kautta osallistua tutkimus- ja markkinointiprojekteihin samalla kun kukin yritys edistää omaa liiketoimintaansa⁵³. Keskukseen kootaan hyvinvointipalveluja ja niiden kehittämistä koko ihmisen elämänkaarta ajatellen. Eri osa-alueita voivat olla muun muassa työterveyshuolto ja kuntoutukseen liittyvä apuvälinetoiminta, terapia- ja kuntosalipalvelut sekä seniorikansalaisten kodinhoidon ja erityispalveluiden kehittäminen. Hyvinvointipalvelu ja -teknologiayritykset sekä julkisen ja kolmannen sektorin organisaatiot yhdistävät osaamista ja voimavaroja Vivamus- verkostossa uusien palvelukonseptien ja teknologian kehittämisessä ja testaamisessa⁵⁴.

Vivamus- keskuksen tulevat toimijat sitoutuvat toimimaan uusien innovaatioiden testialustana ja olemaan yhteistyössä esimerkiksi uudenaikaisia testattavia teknologioita kehitettäessä. Tavoitteena on edistää teknologisten ratkaisujen ja erilaisten palvelujen yhteensopivuutta. Keskuksen tavoitteena on myös toimia suomalaisten hyvinvointipalvelujen näyteikkunana loppukäyttäjien ja kuluttajien suuntaan. Yksityisen ja julkisen sektorin kehitysyhteistyö tuo erilaisia näkökulmia uusien ratkaisujen ja toimintamallien tunnistamiseksi esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden toteuttamisessa.

Vivamus perustuu malliin, jossa hyvinvointikeskuksen vuokralaiset ovat samalla Vivamuksen osakkaita. Vivamus on julkisten ja yksityisten palvelujen keskittymä, josta hyötyvät niin yksityiset yritykset ja toimijat kuin julkinen palveluntuottajakin. Keskuksen ydintavoitteena on tukea tuotekehitystoiminnan avulla yritysten menestystä kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Hyvinvoinnin arvoketju kattaa todella laajan spektrin palvelujen ja teknologian tuottajia, terveyden, ravinnon, rakentamisen, logistiikan, elektroniikan tai esimerkiksi hoiva-alan sektoreilla.

Palvelutieteet⁵⁵ yhdistävät ja jalostavat ymmärtämystä teknologian soveltamisesta, liiketoiminnasta ja sen tarpeista sekä ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista ja käyttäytymismalleista. Uudenaikaisen, innovatiivisuudellaan sekä julkisen sektorin että yritysten toimintoja tehostavien palvelujen kehittäjiltä edellytetään tulevaisuudessa entistä enemmän sekä monialaisia horisontaaliosaamista että syvempää vertikaalista tietoa jostain erikoisalasta. T-kirjainta muistuttavan osaamismallin vuoksi kyseisiä ammatillaisia kutsutaan palvelutieteissä T-ihmisiksi.

Toinen palvelutieteiden soveltamiseen ja soveltajiin liittyvä haaste on asiakassuhteiden syventyminen. Palveluja sekä projekti- että ulkoistamismallien mukaisesti tuottavat yritykset sitoutuvat yhä useammin asiakkaidensa kanssa sopimukseen, jotka sisältävät itse palvelun ylläpidon ja kehityksen ohella entistä kokonaisvaltaisemmin myös strategista liiketoimintasuunnittelua asiakkaan kanssa. Tämä edellyttää palveluammattilaisilta entistä tiiviimpää paneutumista ja ymmärtämystä asiakkaan liiketoiminnasta. Esimerkiksi liikeideainnovaatioiden tutkimus korostaa, että liikeidea on saatava osaksi asiakkaan infrastruktuuria⁵⁶. Samanaikaisesti teknologian merkitys kilpailuvalttina kasvaa ja sen mukanaan tuomat asiakkaan valinnan mahdollisuudet.

Esimerkiksi 3 Step IT:n palvelukonseptilla hallitaan tietotekniikan elinkaari hankinnasta uudistamiseen vuokraustoiminnalla. Yrityksen tavoite on luoda pitkäaikaisia, monipuolisia ja molemmanpuolin kannattavia kumppanuuksia asiakkaiden kanssa, perustuen hyviin henkilökohtaisiin asiakassuhteisiin sekä innovatiivisiin irtaimen käyttöomaisuuden elinkaaren hallintapalveluihin. Palvelukonseptiin kuuluu yrityksen nimen mukaisesti kolme vaihetta: hankinta, hallinta ja uudistaminen. Ensimmäinen vaiheessa asiakas voi valita merkin ja laitetuottajan. Yritys tarjoaa joustavat vuokratkaisut ja ostaa haluttaessa vanhentuneet laitteet. Toisessa vaiheessa asiakas saa käyttöönsä selainpohjaisen hallinnointipalvelun, jonne asiakas kirjautuu omilla tunnuksillaan. Palvelu sisältää laiterekisterin ja IT- hallinnon tarvitsemat tiedot ja ominaisuudet, sekä taloushallinnon tarvitsemat raportointimahdollisuudet. Kolmannessa vaiheessa 3 Step IT noutaa ja pakkaa laitteet sekä huolehtii laitteiden jälleenmyynnistä, kierrättämisestä ja ympäristöystävällisestä sekä tietoturvalisistä hävittämisestä. Asiakas voi keskittyä uusien laitteiden suunnitteluun. 3 Step IT:n toiminnan taustalla voidaan nähdä vaikuttavina tekijöinä monia erilaisia trendejä, yksi niistä on huolehtiminen asiakkaan infrastruktuuriin liittyvästä, keskeisestä liiketoiminnan osasta.

Hotellialalta löytyy mielenkiintoinen infrastruktuuriin sisällytetty analogia, jota on lähdetty rakentamaan portieeri-tyylisessä bisnesmallissa⁵⁷. Malli perustuu siihen, että hotellissa portieeri katsoo asiakkaiden tarpeiden perään, tarjoaa ja järjestää asiakkaan toivomia palveluja. Portieeri pyrkii myös vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin täsmällisesti ja osittain jopa ennakkoiden. Hotellissa portieeri saa maksun palveluistaan huonehintaan sidottuna.

Portieerityylinen bisnesmalli lähtee ajatuksesta, että ihmiset maksavat elämää helpottavista palveluista. Portieeri voi toimia esimerkiksi asuintalon palvelukoordinaattorina, joka varmistaa, että asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut oikeaan aikaan, oikean laajuusina ja ennakoituina. Nämä palvelut vastaavat esimerkiksi terveyteen, turvallisuuteen ja ikääntymiseen liittyviin ongelmiin. Tavoitteena on eliminoida huolenaiheet ja avustaa samanaikaisesti. Lisäksi palvelu voi pitää sisällään ympäristön monitorointia, tuottaa tietoa ilmenevistä epänormaaleista asioista, tukea ja organisoida apua tarvittaessa. Mallia on lähdetty työstämään läsnä olevan tietoverkon näkökulmasta niin, että malli sisältää sekä face-to-face että tietoteknistä palvelua (Ubiquitous Networks). Vastaava analogia löytyy Kondis- konseptista, tulevaisuuden ikääntyvien asumisratkaisusta, jota kehitetään tällä hetkellä ainakin Vaasaan⁵⁸.

Malli ei kuitenkaan tarjoa ratkaisua monesti erityisesti palvelusektorilla kohdattavaan rahoitukselliseen ongelmaan. Mallin mukainen palvelun hinta voidaan joko sisällyttää asumiskuluihin tai ostaa erillisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntuottajan ollessa mukana maksusysteemi on rakennettava hyötysuhteessa⁵⁹. Suomessa mallia on kokeiltu senioritalojen yhteydessä hyvinvointiin liittyvien konkreettisten palvelujen tuottamisena. Ongelmaksi on noussut palvelujen vähäinen ostohalukkuus.

Yritysverkostoitumisen hyötynäkökulmat ovat selkeät ja verkostoitumista on tapahtunut monella eri tasolla ja monista eri syistä.

Esimerkiksi FIMA kehittää suomalaista osaamista ja tutkimustoimintaa teollisuudenalan tärkeimmillä teknologia-alueilla. FIMA on älykkäiden liikkuvien työkonoiden yritysfoorumi, joka kokoaa yhteen toimialan suomalaiset osaajat. FIMAn tavoitteena on edistää suomalaisen teollisuuden kilpailukykyä ja suunnata toimialan huippututkimusta ja tuotekehitystä teollisuuden tarpeiden mukaisesti. Liikkuvat työkonoidet on Suomen merkittävimpiä teollisuudenaloja. Suomessa valmistetaan työkonoidet hyvin erilaisiin tarkoituksiin ja ympäristöihin. Näissä koneissa on kuitenkin paljon samankaltaista teknologiaa ja älykkyydet rakentuu usein yhteisille perusratkaisuille.

FIMA päättää omista strategisista tutkimuspainoalueistaan ja suuntaa kansallisia ja kansainvälisiä tutkimushankkeita määrittämiensä strategioiden mukaisesti. Samalla se luo edellytyksiä tiiviimmälle liikkuvien työkonoiden toimialan yhteistyölle ja neuvottelee rahoittajien sekä tutkimuslaitosten kanssa tutkimusten toteuttamisesta. FIMA käynnistää tutkimus- ja kehityshankkeita ja synnyttää yritysryhmähankkeita. Samanaikaisesti FIMA ylläpitää tietoa tutkimuksen ja kehittämisen suuntaviivoista maailmalla.

Toinen esimerkki Centre on yritysten, tutkimuksen ja koulutuksen yhteistyöverkosto, joka kehittää kestäviä ratkaisuja energiaan. Centren jäsenet muodostavat alan osaajaverkoston. Centre-verkostossa toteutetaan jatkuvasti uusia jäsenistön osaamiseen ja liiketoimintaan perustuvia kehityshankkeita, jotka edistävät kestäväää energiatuotantoa, -jakelua ja -käyttöä. Centren keskeiset hankemanageroinnin työvälineet ovat toimialatiimien pyörittäminen, yhteistyökumppaneiden etsintä, hankevalmistelu, sopimus- ja rahoitusneuvonta ja viestintätuki portaalin välityksellä.

2.3. Osallistuvat käyttäjät

Asiakaslähtöisyys edellyttää osallistuvaa käyttäjää⁶⁰, joka ohjaa palveluprosessin tai -tuotteen kehitystyötä suuntaan, jolla on nyt ja tulevaisuudessa tarvelähtöistä kysyntää⁶¹. Osallistuvien käyttäjien tarpeet ovat useimmiten palvelun käyttäjille yleisiä⁶². Palvelun tuotteistaminen ja laadun määrittäminen edellyttävät asiakaslähtöisyyttä. Mikä palveluprosessissa ja palvelutuotteissa luo arvoa asiakkaan kokemuksen kannalta⁶³? Erityisesti palveluliiketoiminnan piirissä keskeistä on palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, joka määrittelee palvelun ja sen laadun⁶⁴.

Palvelu on useimmiten aineeton ja palvelun tarjonnassa toimitaan koko ajan reaaliajassa. Palvelu voidaan määrittää suoritteena tai palvelukokonaisuutena⁶⁵. Hyvin toteutettu tuotteistus ei estä yksilön tarpeiden mukaista palvelua tai hoitoa, ihmisen kohtaamista yksilöllisesti, luovuutta ja joustavuutta palvelujen tuottamisprosessissa tai syvällistä asioihin paneutumista. Palvelutuotteeseen kuuluu vakioituja perusosioita sekä asiakkaan mukaan räätälöitäviä osia⁶⁶. Asiakas voi olla myös se innovoija, joka kehittää uusia palveluja tai niiden osioita⁶⁷.

Tuotteistusprosessiin⁶⁸ kuuluvan tuotekehityksen lähtökohtana ovat asiakastarpeet ja -odotukset. Tuotteistus onkin palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä, jossa asiakkaille tarjottavien palvelujen tarkoitus, sisältö, laajuus, laatu, kustannukset, hinta tai muut ominaisuudet määritellään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tuotteistus on siis sekä keino kaupallistaa palveluja että palvelujen kehittämisprosessi. Onnistunut tuotteistus lisää luotettavuutta, yhteistyömahdollisuuksia sekä hyvää imagoa. Laatuajattelu liittyy yhteen asiakkaat, tuotteet ja prosessit. Yhtenäistä laatuksitteistöä tai kulttuuria ei ole sosiaali- ja terveysalalla muotoutunut⁶⁹.

Laadunvarmistus voidaan määrittellä systeemien, prosessien ja toimien tarkoituksenmukaisuudeksi. Näin tavoitteena on johtaa hyvän laadun saavuttamiseen, ylläpitämiseen, arviointiin ja parantamiseen. Laatu ja laadunvarmistusta voidaan lähestyä myös rakenteellisesta tai funktionaalista lähtökohdasta

prosessien mekanismien selvittämiseksi. Palveluntuottaja rakentaa identiteetin tuottamiensa palvelujen varaan. Palveluyritys on tavallaan brändi, ja asiakkaat muodostavat imagon sen mukaan, kuinka he kokevat yrityksen ja kommunikoivat sen kanssa. Brändäystä ja tuotteistamista pidetään voimistuvana kehityspiirteinä etenkin kansainvälistymisen vuoksi.

Esimerkiksi Zane's Cycles'n toimivalla arvolutapauksella saadaan elinikäinen asiakkuus. Vaikka liike myy pyöriä, on omistaja vakuuttunut, että hän myy pääasiallisesti palvelua asiakkailleen. Omistajan mukaan asiakkaat eivät osta pyöriä, vaan mahdollisuuden osallistua urheiluun, parantaa terveyttään ja päästä luontoon. Pyörä on vain väline tämän toteuttamiseksi. Omistaja näkee palvelun ja vuorovaikutuksen tuovan pitkän aikavälin kannattavuuden. ”We offer them a level of service that encourages them not want to shop around.”⁷⁰

Tulevaisuuden kehitys on sidoksissa myös teknologioiden hyödyntämiseen. Tulevaisuudessa painotetaan yhä enemmän tuotanto- ja palveluprosessien kehittämistä uuden teknologian avulla. Lisäksi teknologia mahdollistaa asiakkaan mukanaolon kehittämistyössä⁷¹. Esimerkiksi Kalevala-korulla on internet-palvelu, jossa asiakas voi suunnitella korunsa ohjatusti ja yritys tuottaa sen.

Avoin innovaatio määritellään niin yrityksen sisäisten ja ulkoisten ideoiden kuin sisäisten ja ulkoisten kaupallistamistapojen yhdistämiseksi. Tätä voidaan hyödyntää myös uusien teknologioiden kehityksessä. Innovaatioita kuvaa ennalta arvaamattomuus⁷². Innovaatiopolitiikka ei kuitenkaan saa olla vain kysyntälähtöistä, sillä toimijoille ei saa jäädä vain vastaanottajan roolia⁷³.

Yrityksissä tämä tarkoittaa, että ihmisten täytyy muuttaa yrityksen ja sen ympäristön tarkastelutapaa. Toisten osapuolten mukaantulo uusien tuotteiden ja teknologioiden kehitykseen voi olla suuri lisäarvo. Yhteistyötä voi tehdä esimerkiksi muiden alan yritysten, toimittajien, yliopistojen ja tietenkin loppukäyttäjien kanssa. Liiketoimintamallilla on ratkaiseva merkitys tässä toimintaympäristössä. Loppujen lopuksi liiketoimintamalli, joka kuvaa, kuinka yritys luo arvoa innovaatioista ja mitkä elementit se hankkii sisäisesti mitkä ulkoisesti, määrittelee pitkälti sen, miten ja milloin ulkoista tietoa tarvitaan ja käytetään⁷⁴.

Esimerkiksi Kiinteistövälitys Igglo Oy:n toimintamalli perustuu verkkovälitteisyyteen, tarvelähtöisyyteen ja asiakkaan aktivoimiseen. Yhtiö perustaa toimintansa verkkopalveluun. Verkkopalvelu yhdistää myyjät ja ostajat kiinteistövälityksen alalle uudella tavalla. Igglo Oy:n verkkopalvelussa kodin etsijä voi korvamerkitä itseään kiinnostavat talot, kadut tai alueet. Kun kohteissa tulee asuntoja myyntiin, asiakas saa siitä tiedon. Mahdollinen kodin myyjä tai vuokraaja voi puolestaan testata kodin kysynnän tekemällä hiljaisen myynti- tai vuokrailmoituksen. Sen avulla voi testata asunnon kysynnän ennen varsinaista mahdollista toimeksiantoa. Verkkopalvelujen käyttäjä voi myös itse täydentää sivujen sisältöä lähettämällä kuvia tai kertomalla tarinoita mielenkiintoisista taloista. Kun ostaja ja myyjä ovat verkkopalvelussa löytäneet toisensa, Igglon kodinvälittäjä huolehtii kaupan yksityiskohdista ja asianmukaisesta toteuttamisesta.

Asiakaslähtöinen, ihmisiä aktivoiva verkkopalvelu mahdollistaa edulliset välityspalkkiot. Lisäksi ei tarvita alueellisia toimitiloja asiakkaiden löytämiseksi, ja kokonaiskustannukset laskevat huomattavasti. Igglo Oy:n tavoitteena on tuoda asuntokauppaan avoimuutta ja tehokkuutta sekä laskea välityspalkkiot alle puoleen entisestä.

Tietotekniikka mahdollistaa uusia palvelubisneksen muotoja, mikäli sitä lähdetään tosissaan hyödyntämään. Kysynnän ja tarjonnan on kohdattava koko ajan, siksi esimerkiksi lentoyhtiöt ovat jo kauan harrastaneet hyvin joustavaa hinnoittelua. Jos kone lähtee tyhjänä, paikkoja ei voida myydä uudelleen.

Samoin tietotekniset mahdollisuudet vaikuttavat kommunikoinnin ja koordinoinnin kustannusten laskuun.

Rosenbluth International on esimerkki yrityksestä, joka uudella toimintakonseptilla varmisti menestyksensä erittäin kilpailulla alalla, travel service -bisneksessä. Keskeisiä ajatuksia Hal Rosenbluth sai oleillessaan farmillaan ja miettiessään maatilallisen elämän työrytmiä ja -tapoja. Tämän jälkeen hän omassa organisaatiossaan käänsi hierarkian ylösalaisin, pilkkoi rakenteen toiminnallisiin osiin ja siirsi päätöksenteon ja oppimisen mahdollisuudet ruohonjuuritasolle.

Rosenbluth palkkasi saman henkilön vastaamaan sekä palvelujen tuottamisesta että tietoteknisten ratkaisujen kehittämisestä. Tavoitteena oli johdonmukaisempi ja tehokkaampi, tarpeeseen vastaava nopea palvelu, joka oli asiakkaan kanssa loppuun asti suunniteltu. Näin palvelutuotantoon saatiin täsmäteknologiaa ja palvelu oli keskitettyä, mutta kaikkialle maailmaan ulottuvaa. Agenttien fyysinen ympäristö ei ollut sijainniltaan tärkeä, vaan palvelut välitettiin isommista palvelupisteistä. Tämän seurauksena toimistokulut saatiin minimoitua.

Tietoteknologia valjastettiin auttamaan asiakkuuksien hallinnassa ja asiakasjohteisessa toiminnassa. Tietoteknologian avulla kerättiin asiakasspesifistä informaatiota ja tietojärjestelmä pystyi monien eri indikaattorien kautta räätälöimään tarvelähtöisiä palveluja asikkaille. Lisäksi palvelut myytiin osaksi asiakkaan infrastruktuuria niin, että riippuen käytössä olevasta tuotteesta, asiakasyritys saattoi bookata itse lentonsa, hotellinsa ja autovarauksensa (Local Area Network, Trip Planner) tai toimia vain on-line-tilassa.

3. Näkökulmia suhteessa kuntapalveluihin



3.1. Kehittämistyön kenttä

Suomessa tehdään paljon ansiokasta kehittämistyötä laajalti koko yhteiskunnassa, jotta palvelutuotannon ja kysynnän muustohaasteisiin pystyttäisiin vastaamaan nyt ja tulevaisuudessa. Valtion hallinto ja Kuntaliitto on PARAS -hankkeen⁷⁵ myötävaikutuksella kerännyt laajan kokoonpanon yliopistoja ja vastaavia osaamisen keskittymiä ja lähtenyt yhdessä kuntien kanssa kehittämään kunta- ja palvelutuotantorakenteita ja siihen liittyvää lainsäädäntöä⁷⁶. Samalla on pyritty vastaamaan muutosta edesauttaviin ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin⁷⁷. Sisäasiainministeriön KuntaIT -hanke pyrkii tulevaisuudessa ohjaamaan kuntasektorin verkostomaista tietohallintoyhteistyötä ja tekee yhteistyötä valtionhallinnon ja muiden sidosryhmien kanssa tukien osaltaan kunta- ja palvelurakenteen ja julkisten palvelujen uudistamista. Myös muut kehittämistyötä tekevät toimijat ovat lähteneet viemään muutosprosessia eteenpäin, esimerkiksi Tekes Serve-ohjelman ja nyt käynnistymässä olevan ja sisältöjä etsivän terveyden ja hyvinvoinnin ohjelman kautta. Lisäksi isot rahoitusohjelmat ovat koonneet kehittämisyksiköitä, toimijoita ja myös kuntia yhteen erilaisten interventioiden näkökulmista⁷⁸. Myös Sitralla on ollut oma roolinsa.

Hyvinvointiyhteiskunnan periaatteiden ylläpito ja muutoksen tekeminen on haasteellinen yhdistelmä. Kuntapalveluissa, erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa on jossain määrin sitouduttu tiettyyn arvopohjaan⁷⁹ ja ajattelumalliin. Lisäksi järjestelmässä innovatiivisten toimintamallien kehittäminen, käyttöönotto ja levittäminen on ollut vaikeaa. Uusien ajatus- ja toimintamallien tuominen kunnalliseen toimintaympäristöön on ollut melko vähäistä. Syitä on lähinnä kaksi: poliittishallinnollinen päätöksenteko muutoksien edessä sekä muutoksien tekemisen vaikeus kuntasektorilla. Seuraavassa esitellään kappaleesta 2 kartoitettujen hyvien käytäntöjen ja innovatiivisten liiketoimintamallien ja niiden osien mahdollisuuksia palvelun tuotannossa ja kuntapalveluissa hyödyntäen alussa esitettyjä arviointikriteerejä kussakin kohdassa soveltuvin osin⁸⁰.

3.2. Ohjauksella kohti terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä

3.2.1. Ohjausjärjestelmä, johtaminen ja kustannuslaskenta

Yhteistoimintajärjestelmiä on syntyneissä kuntamallien sisään ja niiden yhteistoimintaverkostoihin⁸¹. Kunnat ovat siirtämässä palvelutuotantoaan osittain isäntäkunnille tai esimerkiksi kuntayhtymille tuotajaverkoston laajetessa. Linjaorganisaatio on muuttunut prosessimaisemmaksi ja monimuotoisemmaksi julkis- ja yksityisoikeudellisten oikeushenkilöiden kokonaisuudeksi. Lisäksi ohjauksen muodot ovat moninaistuneet⁸². Tämä edellyttää vahvistamista konserni- ja omistajaohjauksessa⁸³, jossa ongelmaksi on koettu erityisesti kunnan sisäisen toimivallan jako ja valtuuston sekä muiden toimielinten asema konsernin ohjauksessa. Samat ongelmat tulevat mahdollisesti moninkertaistumaan kuntien erilaisten ja eriasteisten yhtenliittymien myötä.

Yhteisen toiminnan talousohjaus voidaan järjestää eri tavoin riippuen siitä, kuinka laaja ja merkittävä kokonaisuus yhteisesti järjestettävä toiminta on ja millä tasolla se halutaan eriyttää muusta toiminnasta⁸⁴. Talousarvio-ohjaus ja taloussuunnitelma eivät ole riittäviä ohjauksen välineitä. Kunnan ongelmana on laskennan kehittämättömyys; se että kustannuksia ei pystytä riittävällä tarkkuudella kohdentamaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Tästä syystä ei oikeasti ole tarkkaa tietoa siitä, mitä mikin toiminto tai palvelu maksaa. Vielä ongelmallisempaa on se, että kunnassa ei pystytä laskemaan ja arvioimaan asiakasprosessin kokonaisuuden kustannuksia⁸⁵. Lisäksi kustannuslaskennan olemassa olevat perusteet eivät ole yhdenmukaisia, mikä tekee vertailun esimerkiksi eri kuntien välillä vaikeaksi. Jo toimintolaskennan käyttöönotto selkiyttäisi huomattavasti ja ratkaisisi suuren osan ongelmista.

Suomessa käynnissä oleva kuntauudistus nostaa entisestään esiin johtamisen ja kustannuslaskennan ongelmat. Muuttuvassa toimintaympäristössä kuntakentällä nousevat esiin management- ja leadership -johtaminen, mutta erityisesti asiakkuus- ja prosessilähtöisten innovaatioiden ja uutta toimintaa kehittävien toimintojen sekä osaamisen johtaminen⁸⁶. Kuntakentällä tarvitaan erityistä ohjausjärjestelmää ja palvelujohtamista, joka ottaa kantaa hierarkioiden, markkinoiden ja laajenevien verkostojen ohjausmekanismien kautta ratkaisulähtöisesti palveluiden kehittämiseen ja laadunhallintaan, asiakkuuden- ja kysynnänhallintaan sekä panostamista palveluprosesseihin ja henkilöstöön ja sen osaamisen kehittämiseen⁸⁷. Lisäksi linjaorganisaation hajoaminen prosessiorganisaatioksi lisää johtamisosaamisen tarvetta organisaation eri osissa ja tasoilla. Myös keskijohdon on pystyttävä toimimaan tilanteessa, jossa horisontaalinen toimintakenttä laajenee ja tarvitaan uusia taitoja sen hallitsemiseen⁸⁸.

Asiakslähtöisessä arvoketjussa keskeistä on, millä perusteella ohjaaminen tapahtuu ja kuka siitä päättää. Kunnassa poliittinen ohjaus määrittää strategista suuntaa, se siis perustuu pitkälti valintoihin, joita on mahdollista tehdä sosiaali- ja terveystalouden viitekehäksessä. Julkinen ohjaa ja sillä on siihen lainsäädännön valtuutus. Mutta välttämättä valinnat eivät ole asiakas- tai kustannusnäkökulmasta parhaita. Arvoketjuajattelussa valta on siirtynyt palvelunkäyttäjille ja niiden tuottajille. Erityisesti tuottajien asema toimitusketjun merkittävänä osana on koko ajan kasvamaan päin. Palvelutuotantoon on annettava selkeä rooliasetelma. Valtaa merkittävämmäksi käsitteeksi asiakslähtöisissä sosiaali- ja terveystalouksissa on muodostunut luottamus – niin toimijoiden välisenä kuin asiakkaan ja toimijan välillä.

Ohjausjärjestelmän ohjaus kohdistuu sisäisiin, eritasoisin kumppanuuksiin kunnan rakenteen sisällä sekä sen suhteesta ulkoihin kumppaneihin. Tällöin yhteistyön tehokkuuden näkökulmasta keskeiseksi nousevat johtamisen lisäksi päätösvalta, vastuu, organisoituminen ja kustannustehokkuus. Ohjausjärjestelmän hallinnan ja ohjauksen kannalta korostuvat ymmärrys vastuusta ja päätösvallasta. Eri liiketoimintamalleissa on hyviä esimerkkejä siitä, kuinka vastuuta ja päätösvaltaa, valtuutusta, on hyvä siirtää sinne, missä päätöksiin tarvittava tieto on⁸⁹. Strateginen ohjaus esimerkiksi ketjukonsepteissa tapahtuu keskitetysti, mutta aluetasolla tehdään räätälöidyt ratkaisut kunkin alueen tarpeiden mukaan. Tämä mahdollistaa oikeisiin asioihin kohdistuvan päätöksenteon. Lisäksi korostuvat ennakoitiosaaminen ja tietojen systemaattinen keräys⁹⁰.

Asiakslähtöisessä arvoketjuasetelmassa keskeisiä elementtejä ovat kysynnänhallinta, toimitustenhallinta sekä tietojärjestelmät⁹¹. Ketjumaisesti tarkasteltuna esimerkiksi kunnan palvelutuotannon eri muodot voidaan ketjuttaa. Keskeiseksi kysymykseksi nousee silloin arvotarjooma ja prosessit. Onko ketjuttaminen paluuta linjaorganisaatioon ja organisaatiolähtöiseen palvelujen määrittämiseen? Pystytäänkö luomaan sellaiset prosessit, että ketjujen välinen vuorovaikutus on asiakkaan kustannustehokkaan palvelun näkökulmasta mahdollista? Vai voisiko ketjuttaminen olla prosessiketjutusta? Ollaanko silloin lähellä asiakkuus- ja prosessilähtöisten innovaatioiden ja uutta toimintaa kehittävien toimintojen sekä osaamisen johtamista? Ainakin se kokoaisi asiakslähtöisten ja kustannustehokkaiden innovaatioiden kehittäjät poikkisektoriaalisesti koko toimijaverkossa yhteen ja mahdollistaisi yhteisten toimintamallien kehittämisen, toimintamallien, jotka sisäistävät julkisen ohjauksen.

3.2.2. Relevantit mittarit laadun ja kustannustehokkuuden arviointiin

Yksi keskeinen nykyisen ohjausjärjestelmän puute on arviointimittariston kehittymättömyys kuvaamaan palveluita ja niiden hintaa⁹². Kuitenkin ohjausjärjestelmässä täytyy olla vähimmäisstandardit palveluille. Liiketoiminnan ohjausjärjestelmä mahdollistaa organisaation kokonaisvaltaisen johtamisen ja seurannan yhdistämällä prosessien kehittämisen ja hallinnan niiden suorituskyvyn seuraamiseen. Tilaaja-tuottaja-mallissa ollaan menossa tähän suuntaan. Tilaaja-tuottaja-mallissa menestyksekkäs toteuttaminen

edellyttää asiakaslähtöistä toimintaa, hankinta-, kilpailutus- ja sopimusosaamista, palveluprosessin määrittelyä, tuotteistamista ja hinnoittelua, laadun määrittelyä ja hallintaa sekä kehittyntä laskenta-järjestelmää.

Sopimusohjaus on sosiaali- ja terveystoimen sisäinen ohjausjärjestely, jossa pyritään tuotteistuksen, sisäisen kustannuslaskelman ja vertaisarvioinnin avulla varmistamaan kunnallisen palvelutuotannon taloudellisuus ja tehokkuus. Tilaamispäätösten sisään rakennetaan käyttäjien tarpeet ja odotukset. Haasteena on kuitenkin mallin toiminnallinen kehittäminen. Mutta on tilaaja-tuottaja-malli sitten sisäinen ohjausmalli tai muita tuottajia hyödyntävä, oleellista on mahdollisuus täsmäohjata palvelun tuotantoa ja muodostaa selkeät tilaajan ja tuottajan roolit⁹³. Yhtenä ongelmana on julkisen sektorin tehtävä sekä tilaajana että tuottajana. Näiden roolien erottaminen ja julkisen ohjauksen ylläpito edellyttää ainakin selkeää tuotteistamista ja toimintokohtaista hinnoittelua sekä selkeää sopimusta niistä kriteereistä, joilla palvelutuottaja valitaan⁹⁴. Samalla asemoidaan myös yrittäjät näkyvästi palvelun tuottamisen toimijoiksi⁹⁵.

Lähtökohtaisesti tilaaja-tuottaja-malli tarjoaa hyvät edellytykset yritystoiminnan hyvien käytäntöjen soveltamiseen palvelutuotannossa. Ratkaistavia haasteita kuitenkin riittää. Sosiaali- ja terveydenhuolto on pitkälti säädöksiin normitettu toimiala, monessa palvelussa jopa yksikkökohtainen henkilöstömitoit- tus on säädöstasoisesti määritelty. Innovatiivisten ratkaisujen liikkumatila on siten jossain määrin rajattu. Kunnallisessa palvelutuotannossa on myös vaarana, että uusi toimintamalli ei kokonaan korvaa entistä, vaan rakentuu sen kanssa osittain päällekkäin. Poliittinen ulottuvuus kunnallisessa toiminnassa on vahva ja demokraattiseen, läpinäkyvään kontrolliin vedotaan, kun myös uusia toimintamalleja halutaan kontrolloida.

Joissakin tilaaja-tuottaja-mallin sovelluksissa näyttää syntyneen entisestäänkin hidasliikkeistä hallintoa jäykistäviä uusia rakenteita. Kansainvälisten kokemusten perusteella tilaaja-tuottaja-mallissa on ollut erityisesti ongelmia tilaajaosaamisen alueilla - kilpailutus ja sopimusosaaminen. Transaktiokustannukset ovat selkeästi nousseet⁹⁶. Lisäksi sopimusjärjestelmien suoritepohjaiset korvaukset ovat johtaneet kustannusten lisääntymiseen tai kapitaatiopohjaiset korvaukset alihoitoon.

Hankinta-, kilpailutus- ja sopimusosaaminen ovat ongelmia aiheuttavia toimintoja niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Hankinta- ja kilpailutusosaamista on julkisella sektorilla jossain määrin keskitetty⁹⁷, mutta esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan palveluntuotannon kilpailuttaminen on kytköksissä tuotteistamis- ja laatuosaamiseen, jonka kenttä on edelleen kirjava. Myös sopimusosaaminen ja sopimusten tekeminen on kytköksissä laadunhallintajärjestelmiin⁹⁸. Sopimuksista yhtenä hyvänä ratkaisuna on pidetty cost and volume -sopimuksia, joilla yhtä aikaa varmistetaan tuottajien volyymin taso, mutta asetetaan toiminnalle ja kustannuksille kohtalaisen jäykät katot. Nämä sopimukset eivät kuitenkaan sisällä kaikkia niitä indikaattoreita, joita kustannustehokas ja laadultaan hyvä palvelu pitää sisällään. Myös sopimusinnovaatiot, joissa sopimuksella saavutettava hyöty voidaan kompensoida säästyneillä kuluilla, on tätä päivää⁹⁹.

Sopimusinnovaatioissa miettimisen arvoinen asia esimerkiksi terveysalalla on, maksetaanko terveyden tuottamisesta vai sairaiden hoitamisesta tai mikä osuus on edellämainitulla sopimuksia suunniteltaessa ja tehtäessä. Esimerkiksi strategisessa kumppanuudessa sopimuksilla tuottajien toimintaa pyritään ohjaamaan ja kannustamaan entistä paremmin väestön terveyttä ja hyvinvointia tyydyttävään suuntaan. Sopimusohjauksessa tärkeää on prosessien kehittämisen ja hallinnan yhdistäminen suorituskyvyn seuraamiseen. Laatutyön tavoitteena on palvelujen laadun, saatavuuden ja vertailtavuuden parantaminen

ja laatutason yhtenäistäminen. Yhtenäiset laatuksiteerit toimivat ohjauksen välineinä ja mittareina. Oikein toteutettu tuotteistaminen ja laadunmäärittely mahdollistavat laatuajärjestelmän kehittymisen kautta palveluiden arviointimittaukset. Tähän pyritään myös tilaaja-tuottaja-mallissa. Hyvä esimerkki on Tampereella kehittämistyön alla oleva SLA-sopimusohjausjärjestelmä (Service Level Agreement), jossa yhdistyy laadun arviointimittaus sekä prosessina että palvelutuotteena. Laatuajärjestelmän kehittämisellä pyritään myös palvelun laadun standardoinnin lisäksi palvelujen tasa-arvoisuuteen. Riippumatta asuinpaikasta tai taloudellisesta tilanteesta asiakas saa aina yhtä hyvää palvelua. Tähän pyritään myös sillä, että palvelujen saantiin määritellään yhtäläiset kriteerit, esimerkiksi toimintakykyarviointijärjestelmät, ajantasaiset hoito- ja palvelusuunnitelmat, samoille diagnooseille samat palvelut.

Tarkasteltaessa liiketoimintamallien kautta tuotteistamista, laatua ja arviointimittauksia esimerkiksi Nokian toimittajaverkon hallinnassa on selkeästi tuotu esiin huomattavasti vielä lapsenkengissä olevaa palvelujen laatuajärjestelmää jämerämpi tuotteiden, tuottamistapojen ja tuottajien toiminnan kokonaisvaltainen edellytysten määrittely, jotta tuottajat voivat osallistua toimittajaverkkoon. Sosiaali- ja terveysalalla laatu ja sen näkyväksi tekeminen nähdään keinona vastata säädöspohjaiseen normiohjaukseen sekä luottamuksen rakentamisena ja markkinointikeinona. Nokian tapauksessa se on myös valvontakeino. Eikö tämä toimisi julkisen ohjauksenkin näkökulmasta? Samoin teknologian mahdollisuudet laatuajärjestelmään sisään haluttavien indikaattorien osoittamiseksi ovat käyttämättä.

Jos esimerkiksi Nokian toimijaverkoston tarkastellaan suhteessa terveydenhuoltoon, huomioitavia asioita ovat seuraavat. Tulevaisuudessa erikoissairaanhoidolaki ja kansanterveyslaki tulevat yhdistymään. Kunnat päättävät myös itse toiminnallista lähtökohdista käsin perusterveydenhuoltoon kiinteästi liittyvien sosiaalipalvelujen laajuuden¹⁰⁰. Tämä määrittää asiakkuutta niin, että sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta asiakas on yksi ja sama, ei usean putken kautta tarkasteltava asiakkuuden osa. Lisäksi Suomi on saamassa 2011 yhtenäisen potilastietojärjestelmän.

Sentralisointia on tapahtumassa myös kuntapalveluiden kehittämisprosessissa. Isäntäkuntamallissa kuntien perusterveydenhuolto ja siihen kiinteästi liittyvät sosiaalitoimen tehtävät voidaan siirtää isäntäkuntamallin mukaiselle yhteislautakunnalle, niin että tämä lautakunta voi vastata myös erikoissairaanhoidon palveluiden hoitamisesta¹⁰¹. Erityisesti sosiaali- ja terveydenhoidon prosessien pitäisi olla tehokkaampia asiakkaiden ollessa yhteisiä. Tulevaisuutta on joka tapauksessa se, että strateginen päätöksenteko sentralisoituu ja kohdentuu kokonaisvaltaisemmin asiakkaan tarpeisiin. Millaisia päätöksiä kunnat sitten tekevätkin organisoinnissaan esimerkiksi liikelaitoksien tai kuntayhtymäliikelaitoksien suhteen, keskitettyä, jäykkää ja vastuullista tahoja tarvitaan ohjaamaan toimintaa. Julkinen sektori voi toimia yhtäläillä veturilla, pääasia on se, että verkostossa vastuusuhteet eivät pääse hämärtymään.

Alihankinta on nähty ulkoistamisen keinona, johon liitetään nopea reagointi, kysynnän ja tarjonnan informaation nopea jako, tietovirtojen hyödyntäminen, yhteinen prosessointi ja suunnittelu, verkostotoiminnan edut ja toimiva logistinen järjestelmä. Verrattaessa tätä terveydenhuoltoon alihankinta on keino avata markkinoita lainsäädännön rajoissa jo nyt meneillään olevassa toimintojen yhtenäistämispöressissa¹⁰².

Mutta onko alihankinta toimiva ratkaisu? Alihankintaketjujen toiminnasta opittavaa on ainakin nopea reagointi, jonka mahdollistaa toimiva tietojärjestelmä osana toimivia logistisia ratkaisuja. Alihankintaa kuvaa myös johtaminen, jossa painottuu ongelmienratkaisutaidot. Samoin yritysten keskinäinen verkostoituminen ja erilaiset liikesuhteet ketjun eri toimijoihin sekä myös muihin ketjuihin ovat opittavia toimintamalleja. Lisäksi alihankintaketjussa korostuu se, että mukana olevat toimijat sopeuttavat omat tuotteensa alihankintaketjun kokonaisuuteen niin, että heidän markkinansa säilyvät.

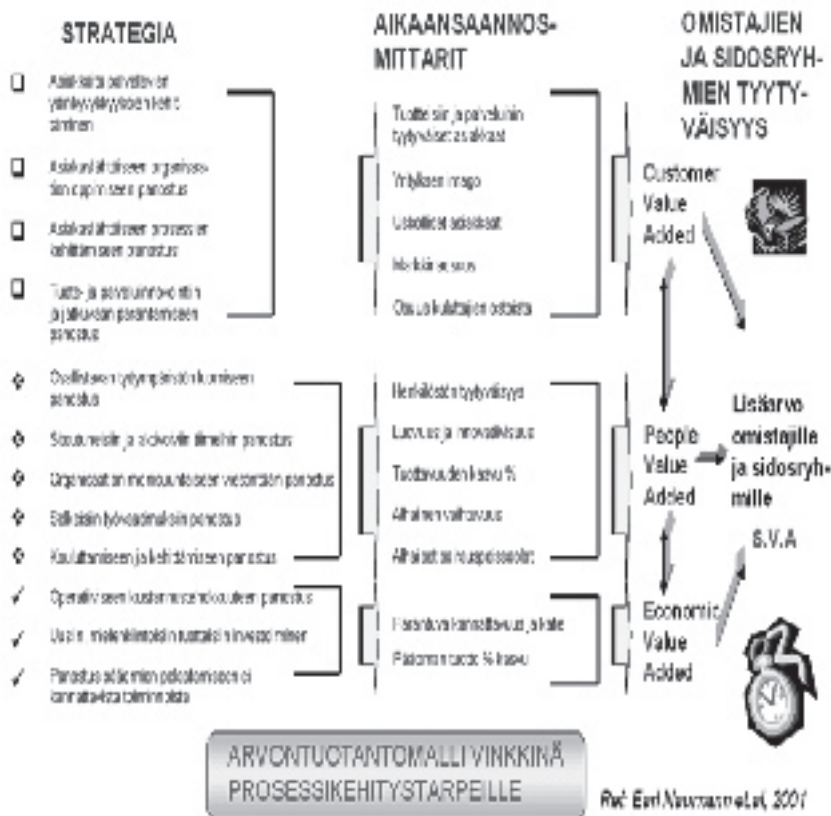
Jos näitä tekijöitä suhteutetaan terveydenhuoltoon, tarkoittaa se karrikoidusti sitä, että veturi vetää alihankintaketjua ja määrittelee sille logistiset ratkaisut, mutta hoitaa myös yhtenäisen suunnittelun ja kehittämistyön sekä tuottaa ja hyödyntää ennusteita ketjussa. Merkittävin alihankintaketjun etu nouseekin juuri ennusteiden, nopean reagoinnin ja tietoteknisten ratkaisujen suhteesta ratkaisukeskeiseen johtamiseen. Se toisi palveluihin niistä puuttuvan nopean reagoinnin lisäksi systemaattisen puuttumisen esiintyviin ongelmiin. Terveydenhuollon toimijoille määrittyy omat osansa ketjussa ja he käyvät kauppaa myös toistensa kanssa. Tuote- ja prosessimäärittelyt ovat selkeät ja kustannustehokkuus niiden kautta optimoitu¹⁰³. Mietittäväksi jää, millaisille sisältöalueille tämä malli soveltuu, sillä se mahdollistaa hyvin erilaisten palveluntuottajien yhteistyön. Koordinaation näkökulmasta veturin tehtävät edellyttävät mahdollisesti kuitenkin jossain määrin rajattua verkostoa.

3.3. Asiakasohjauksen kehittäminen ja palveluprosessit

3.3.1. Asiakasohjaus ja prosessien muutostarpeet

Eri osaamisista koostuva toimijoiden verkosto voi palveluissa koostua organisaation sisäisestä tai sektorirajat ylittävästä toimijajoukosta. Asiakkaan tarpeet tulee jatkuvasti täyttää entistä paremmin. Palveluiden tulee olla yksilöllisesti räätälöityjä, tarvelähtöisiä ja oikein kohdentuvia. Asiakkaan on myös saatava olla mukana määrittelemässä niitä¹⁰⁴. Lisäksi palveluita on saatava silloin nopeasti, kun niitä tarvitaan. Vaikka palvelut rakentuvat eri palveluntuottajien toimesta, niitä täytyy kuvata saumattomuus. Onnistukseen kuvattu asiakaslähtöinen palveluntuotanto edellyttää tehokasta asiakaslähtöistä arvoketjun¹⁰⁵ hallintaa ja ohjausta. Prosessien muutospaineita synnyttävät erityisesti keskittyminen asiakaslähtöisyyteen, henkilöstön osaamisypääoman kehittäminen ja ydinosamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä yhteistyösuhteiden tiivistyminen ja innovatiivisuuden mahdollistaminen toimintamalleissa¹⁰⁶.

Asiakasohjauksen ja palveluprosessien kehittämisessä tarvitaan sekä vertikaalista että horisontaalista integraatiota. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasohjaus on sisäistettävä koko palvelujen ohjausjärjestelmään ylimmälle tasolle asti ja kaikilla eri tasoilla laajasti kaikkeen toimintaan. Täältä palvelutuotannon ohjaus tapahtuu kunnan palveluntuotantomahdollisuuksien, oman tulosityksikön, kunnallisen liikelaitoksen¹⁰⁷ tai ostopalvelujen kautta. Arvoketjun rakennemahdollisuudet ja toimintaperiaatteet on määriteltävä ja esitettävä selkeänä toimintamallina. Palvelukokonaisuuksien rakentaminen arvoketjussa on tasapainoilua eri vaihtoehtoista saatavien synergiahötyjen välillä. Lisäksi malliin voidaan kytkeä useita erilaisia palvelukokonaisuuksia¹⁰⁸. Alla esitelty arvontuotantomalli panostaa asiakaslähtöisen organisaation kehittämiseen. Se on hyvä esimerkki arvontuotannon rakentumisesta, kun sitä verrataan perinteiseen organisaatiolähtöiseen palvelujentuottamisajatteluun.



Tarkasteltaessa asiakasohjausta arvoketjussa palveluiden tuottamisessa mallinnus on aloitettava miettimällä seuraavia kysymyksiä. Mitkä toiminnot ovat kriittisiä, ei vaihtoehtoja (esim. subjektiiviset oikeudet)? Mitä toimintoja voidaan integroida? Entä disintegroida? Miten eri palveluntuottajien palvelutuotteet voidaan yhdistää, entä niiden osat¹⁰⁹? Saadaanko näin lisäarvoa? Miten toimintojen ajoitus onnistuu? Voiko jotain arvoketjun jäseniä ohittaa (hallinnollinen keventäminen)? Voiko arvojärjestelmään lisätä jäseniä (tietointensiiviset palveluprosessin osat, virtuaalinen ja interaktiivinen palveluneuvonta- ja ohjaus¹¹⁰ tai muu sähköinen asiointi)? Miten arvoketjun johtaminen aiotaan toteuttaa? Miten palvelut voidaan jakaa saatavuuden perusteella? Mitkä ovat lähipalveluja, entä etäammalla sijaitsevia seudullisia palveluita¹¹¹. Miten vallalla olevia palveluprosesseja lähdetään kehittämään niin, että tarvelähtöinen ajattelu saataisiin sovitettua niihin? Entä miten organisaation rakenne sopeutetaan palveluun perustehtävää?

Seuraava mietinnän aihe on jaettu asiakkuus ja sen hallinta. Mitkä ovat ne yhteistoiminnan muodot, joilla jaetun asiakkuuden ohjaus toteutuu? Arvoketjut toimivat eri tavoin, mutta vaikuttavat toisiinsa, joten niiden yhdistelevä käyttö tulee luomaan uutta osaamista¹¹². Tavoitteena on täyttää kaikkien osapuolten yhteisen loppuasiakkaan tarpeet. Keskinäisellä yhteistyöllä parannetaan koko arvoketjun suorituskykyä. Yhteistoiminta edellyttää selkeiden roolien ja vastuiden määrittämistä ja täsmentämistä, yhteisistä menettelytavoista sopimista ja seuranta sekä yhteisen informaatio- ja logistisen järjestelmän kehittämistä.

Kysynnänhallinta tarkoittaa palveluissa sitä, että palvelun järjestäjällä on ajantasaista tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja tilanteistaan. Tarvitaan välineitä, joilla asiakasinformaatiota voidaan seurata ja ennustaa¹¹³. Asiakkuusinformaatio mahdollistaa nopean, saumattoman ja oikein kohdistuvan palveluprosessin ja niiden johtamisen. Samoin asiakasohjaus arvoketjussa edellyttää yleisiä ja yhdenmukaisia arviointimittareita. Kysynnänhallinnan kohdalla palvelutuotannossa on alueita, joilla palvelutarpeet

ovat määrättömät. Silloin julkinen palvelutuotanto kamppailee tilanteessa, jossa palvelun kysyntä ylittää työntekijöiden resurssit. Kiire vaikuttaa alentaen laatua. Tällöin yhteistyö esimerkiksi yksityisen sektorin kanssa ja palvelujen ostaminen vaikuttaa laatuun ylläpitäen sitä. Laaturjestelmä ja laadun ylläpito tuottaa kehittämistyön kautta ajantasaista tietoa palveluista.

Toimituksenhallinta palveluissa tarkoittaa sitä, että järjestäjällä on hallussaan tilaajaosaaminen ja riittävästi tuottajia tarjolla. Toimitusketju on tiedossa ja sopimukset hoidettu niin, että niitä voidaan hyödyntää. Lisäksi viimeistään tässä vaiheessa on aiheellista miettiä, onko palveluja mahdollista rikkoa palasiksi niin, että ne voidaan tuottaa verkostossa eri tavoin? Voidaanko jokin erityinen osaamisalue tuottaa yhdessä palvelun kanssa tai erikseen hinnoiteltuna¹¹⁴? Toimivassa arvoketjussa kriittiset arvotoiminnot ja niiden haltijat on tunnistettu ja toiminta- ja liiketoimintasuunnitelmat ovat rakentuneet tukemaan asiakaslähtöistä arvoketjua, jossa kunnan edustamat tavoitteet ja arvot tulevat huomioituksi.

Asiakasohjaus ja palveluprosessit edellyttävät hyvää johtamista. Arvoketjun johtaminen edellyttää sitoutumista arvontuotantomallin rakentamiseen ja verkostojohtajuuteen. Koska koko arvoketjuajattelussa peruslähtökohta on prosessien välinen yhteistyö, se on huomioitava myös johtamisessa. Kaiken kaikkiaan arvoketjun ohjaus ja hallinta edellyttää koordinaatiota, logistiikkaa ja yhteen nivottua informaatiojärjestelmää. Prosessit täytyy määritellä ja toimijoiden roolien ja roolien välisten suhteiden on oltava selkeitä. Samoin vastuusuhteet on määriteltävä ja tiedostettava. Prosessilla on oltava selkeästi vastuussa oleva johtaja, jolla on vastuu suorituskyvystä ja parantamisesta.

Prosessien toiminnan vuorovaikutukset on oltava selvät. Tavoitteiden on oltava selvillä ja ohjattava prosessissa toimivia työskentelemään yhteistä päämäärää kohti. Prosessin sisällä ja prosessien välillä on toimiva tiedonkulku. Prosessin nykyinen suorituskyyky on tiedossa. Toimijoiden toimintatapoihin ja henkilöstön käyttäytymiseen vaikuttava palautteenanto osataan ja palautetta annetaan säännöllisesti. Vaihtelua aiheuttavat vaiheet on huomioitu (koulutus, kehittämistyö).

Prosessiajattelun eräs perusajatus on, että parhaat mahdollisuudet lisätä tehokkuutta voidaan usein paikantaa toimintojen väleihin eli niihin kohtiin, joissa tehtävän suoritus siirtyy tuottajalta toiselle¹¹⁵. Näitä kohtia sanotaan rajapinnoiksi, liittymäpinnoiksi tai yhdyspinnoiksi ja niissä tapahtuu kahden organisaation tai prosessin välinen vuorovaikutus¹¹⁶. Monituottajamallissa tämä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa prosessi siirtyy osittain, kokonaan tai väliaikaisesti julkisen ja yksityisen palveluntuottajan yhteistoiminnaksi. Tämä haastaa johtamista erityisesti huomioimaan prosessien yhteisen kehittämisen tarpeen.

Seuraava esimerkki on erään kunnan kotipalvelusta. Kotipalvelun ongelmana oli palvelukysynnän kasvu, joka kohdistui erityisesti viikonloppuiltoihin. Resurssit eivät kuitenkaan antaneet myöten palkata lisähenkilökuntaa. Edessä oli palvelujen myöntämiskriteerien tarkistus ja laadun tason aleneminen. Samanaikaisesti kaupungin erään säätiöomisteisen palvelutalon asukashoitoisuus kasvoi ja lääni edellytti lisähenkilöstön palkkaamista. Tämän seurauksena iltavuorossa henkilöstömitoitus oli 0,5 yli tarpeen. Palvelutalo pilkkoi palvelunsa niin, että iltavuorossa henkilökunta palvelutalon asukkaiden hoitamisen lisäksi otti hoitaakseen kotipalvelua lähiseudulta. Näin palvelutalo laajensi palvelutarjontaansa tarvelähtöisesti yhteistyössä kunnan kanssa ja lopputuloksena oli asiakaslähtöistä laadukasta kotihoitoa kahden eri tuottajatahon suunnitellun yhteistoiminnan tuloksena. Sopimus kunnan ja säätiön välillä palvelujen tuottamisesta oli kirjoitettu niin, että olemassa oleva sopimus mahdollisti toiminnan laajentamisen.

3.3.2. Teknologia tukemassa johtamista, logistiikkaa ja palvelutarpeisiin vastaamista

Tietoteknologia mahdollistaa paljon uusia asioita palvelutuotantoon tiedonsiirron, -välityksen ja -käsittelyn tueksi. IT mahdollistaa tehokkaita ja edistyksellisiä johtamisprosesseja sekä tuottamisprosessien asiakaslähtöistä rationalisointia. Koko ohjausjärjestelmän rakentaminen hyödyntämään tietoteknologiaa avaa merkittäviä uusia kustannustehokkuuden lisäämisen mahdollisuuksia. Samoin asiakastiedon keräys ja sen käsittely avaavat mahdollisuuksia systemaattisemmalle tiedonkeräykselle ja näin ollen myös erilaisiin ongelmiin puuttumiselle. Tietoteknologia tuottaa julkiselle sektorille uuden toimintamallin, joka mahdollistaa systemaattisen ennakkoinnin sekä kysynnän ja palvelutarjonnan huomattavasti paremman tasapainon. Lisäksi asiakkuudenhallinnassa on mahdollista kerätä täsmätietoa monien eri indikaattorien kautta.

Julkisella sektorilla tietoteknologian käyttö on lähtenyt liikkeelle jossain määrin hallitsemattomasti. Kunnat ovat kehittäneet omien valintojen kautta erilaisia tietoteknisiä kokonaisuuksia, jotka eivät keskustele keskenään saati toisen kunnan ohjelmien kanssa. Tiedonsiirrossa ei ole hyödynnetty tietoverkkoja edes olemassa olevien mahdollisuuksien mukaan. Suomessa on pyritty tietoinfrastruktuurin hallintaan, mutta matka on vielä pitkä. Tällä hetkellä ohjelmat eivät ole vakiinnuttaneet asemiaan tai selvinneet lastentaudeistaan¹¹⁷. Alla on esitelty tietotekniikan roolia asiakaslähtöisissä prosesseissa, jotka soveltuvat myös julkiseen palveluntuotantoon.

- IT auttaa automatisoimaan prosesseja
- IT auttaa prosessitietojen analysoinnissa ja päätöksen teossa
- IT yhdistää prosessin toimijat yhteen
- IT poistaa maantieteelliset välimatkat prosessin toimijoiden väliltä
- IT auttaa asiakastietojen välittämässä siirrossa toimitusketjussa eteenpäin
- IT auttaa koordinoimaan tiimityötä ja prosessin lisäarvon muodostusta
- IT auttaa kokoamaan osaamista sisältä ja ulkoa asiakasarvon tuottamiseksi
- IT auttaa levittämään opittuja käytäntöjä läpi organisaation
- IT auttaa suorittamaan yhtä aikaa rinnan useita tehtäviä ja lyhentämään läpimenoa
- IT auttaa seuramaan prosessin tilaa ja asiakkaan tilauksen tilaa reaaliajassa
- IT auttaa kokoamaan pirstaleisen prosessin yhdeksi todelliseksi prosessiksi



INFORMAATIOTEKNOLOGIAN ROOLI

Ref: Earl/Naumann et al, 2001

Palveluurityksiin tietoteknologia ja virtuaalisuus tuo uuden näkökulman. Vielä tällä hetkellä on valtava määrä palveluurityksiä, joilla tietoteknologia ei ole työkaluna saati hallussa. Kuitenkin kuuluminen isompaan verkostoon tai arvoketjuun edellyttää samojen tietojärjestelmien olemassaoloa niiden tuoman lisäarvon vuoksi¹¹⁸. Virtuaalisuus muuttaa myös palveluuritysten palvelukuvaa. Kun palvelut ja osaaminen tuodaan verkkoon, asiakkailta on mahdollisuus tutustua ja maksaa vain haluamastaan palvelusta¹¹⁹.

Virtuaalisuus mahdollistaa myös sen, etteivät palvelut ole maantieteellisesti sidoksissa mikäli se ei ole tarpeellista.

Tietoteknologia ei ole vain organisaatioiden työväline, vaan asiakas voi hyödyntää verkkovälitteisiä palveluita ja näin järkeistää palveluprosesseja omalta osaltaan sekä ottaa enemmän vastuuta omaehtoisesti hyvinvoinnistaan ja terveydestään. Tähän hyvistä käytännöistä ja innovatiivisista liiketoimintamalleista löytyy runsaasti esimerkkejä.

Internetistä löytyy runsaasti erilaisia neuvontapalveluita, itsearviointeja ja keskustelupalstoja oman terveyden ylläpitoon. Samoin verkkovälitteinen palvelunohjaus on lisääntymässä. Myös palveluntuottajat ovat tuoneet palveluitaan verkkoon. Tällä hetkellä kehitetään palveluita, joissa asiakas voisi itse suunnitella oman hyvinvointinsa rakentumista. Sähköinen asiointi ja erilaiset mahdollisuudet vertailla palveluja lisäävät asiakkaiden omaa valinnanvapautta¹²⁰. XML-teknologia ja semanttinen web avaavat lähitulevaisuudessa omaehtoiseen tiedonhakuun ja erilaisten palveluiden yhteiskäyttöön aivan uudet mahdollisuudet. Samoin erilaisia tunnistautumiskäytäntöjä (vetuma) kehitetään koko ajan eteenpäin.

3.4. Yritysverkostot ja verkostoyritykset

3.4.1. Toimivat markkinat

Kuka määrittelee sosiaali- ja terveysalalla markkinat? Kuntien ja yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluntuottajien välinen yhteistyö on lisääntynyt ja kehittynyt viime vuosien aikana¹²¹. Vielä ei olla kuitenkaan sillä tasolla, että yritysten todellinen osaaminen ja potentiaali tunnistettaisiin ja sitä osattaisiin hyödyntää täysimääräisesti palveluiden tuotannossa. Palveluiden hankinta yrityksiltä sekä järjestöiltä¹²² on kunnissa nykyisellään lähinnä omien resurssien täydentämistä, jossa yritysten innovatiivisuus ei tule kovinkaan hyvin esille. Yksityisen palvelutarjonnan rooli ja asema palvelutuotannon rakenteessa on edelleen varsin selkiytymätön¹²³. Osasyynä on, että palveluiden hankinta on yleistynyt kunnissa vaivihkaa ja osin hallitsemattomastikin. Julkinen ohjaus tuo yhteistyöhön myös reunaehdot, jonka vuoksi kunta katsoo omaavansa oikeuden ja velvollisuuden määritellä yhteistyön ehdot ja periaatteet. Lähestymistapa yhteistyöhön on hyvin julkisorganisaatiolähtöinen ja pitää yllä hierarkista auktoriteettiohjausta.

Markkinaperusteisessa lähestymistavassa kunnan tehtävänä on toimijoiden ohjaaminen ja neuvonta siten, että yhteistoimintamallissa tuotetaan parempia palveluita. Tämä edellyttää uuden hallintatavan mukaista yhteistyötä, jossa korostuvat markkina- ja verkosto-ohjaus. Kunnissa toivotaan, että yksityisten palveluiden hyödyntäminen tuo kustannussäästöjä, mutta vielä vahvemmin uskotaan sen auttavan kehittämään kunnan omaa palvelutuotantoa. Jos yhteistyöllä yksityisten palveluntuottajien kanssa toivotaan voivan kehittää uusia ja innovatiivisia tapoja tuottaa palveluita, on yhteistyön puitteita ja organisointitapoja uudistettava markkina- ja verkosto-ohjauksen hengessä kohti tilaaja-tuottaja-mallin mukaista ohjausta sekä kumppanuutta. Hierarkian auktoriteettiohjaus ei tarvitse vahvistamista¹²⁴.

Tilaaja-tuottaja-mallin haasteena on juuri toimivien markkinoiden mahdollistaminen ja tämän edellyttämän muutosjohtamisen toteuttaminen. Mutta myös yritysten näkökulmasta tilaaja-tuottaja-malli on haasteellinen. Yhtäläillä yrityspuolella transaktiokustannukset nousevat ja aikaa kuluu kilpailu- ja sopimusosaamisen kehittämiseen. Lisäksi tuottajien liikkeenjohdollisten taitojen puute on vieläkin tosiasia. Myöskään yritysyritysten synergiaetuja ei osata hyödyntää¹²⁵.

Onko markkinoiden avaaminen ja kehittäminen edelleenkin julkisen sektorin käsissä? Yksityisten yritysten mahdollisuutena on lisätä laadukasta palvelutuotantoa ja tuoda omaan palvelutuotantaansa sel-

laista erityisosaamista, joustavuutta ja nopeutta, mitä julkinen sektori ei asiakkailleen pysty tarjoamaan. Kannattavan liiketoiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa omien kohdeasiakkaiden arvostamat tekijät, joihin voi priorisoida kehityspanokset. Samalla on tunnistettava toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle tai palveluprosessille. Yrityksen ydinosaamiseen keskittyminen johtaa verkostomaisten rakenteiden tarpeeseen ja yritysysteistyön lisääntymiseen. Tämä mahdollistaa myös markkinoiden kehittämisen, jotta Suomessa syntyisi myös kilpailua. Mutta miten yrittäjät voisivat ottaa yritysmarkkinoita haltuunsa osittain jaetun asiakkuuden mallissa?

3.4.2. Yhteistyömallit

Terveysalan isot yritykset ovat löytäneet itselleen markkina-alaa sekä yksityisinä palveluntuottajina että tuottamalla palveluita toisilleen¹²⁶. Terveyspalveluissa maksuhalukkaiden asiakkaiden löytyminen on helpompaa. Sosiaalialalla tilanne on osittain toinen¹²⁷. Sosiaalialan pienet yritykset ovat esimerkiksi riippuvaisempia julkisesta palvelutuotannosta ja siellä määritellystä subventiopolitiikasta. Pelkona on, että isot yritykset kilpailuttavat pienemmät pois markkinoilta ja muodostavat epävirallisen hintakartellin, joka pidemmällä tähtäimellä tulee erittäin kalliiksi. Tämä kehitys on jo nähtävissä ja siksi pienten yritysten markkina-aseman parantaminen on keskeistä.

Jatkossa pienten yritysten on yhä vaikeampi pärjätä kilpailussa ilman vahvaa kumppanuusverkostoa. Palveluyrityskehitystyössä puhutaan siitä, kuinka nuoren toimialan ja kehittyvien liiketoimintakäytäntöjen muotoutuminen edellyttää yritysten välisen yhteistyön lisäämistä alan yhteisten standardien ja käytäntöjen luomiseksi. Tämän viestin mukaan tarvitaan toimialan yritysten yhteistä näkemystä ja tahotilaa siitä, mihin suuntaan alaa halutaan kehittää ja mikä on yksityisen palvelutarjonnan asema tulevaisuuden palvelurakenteessa. Yritysten halu tuoda omaa viestiä on ymmärrettävä ja nuoren toimialan profiilia halutaan nostaa. Yritysten ymmärrys asiakaslähtöisyydestä palvelukonseptien kehittämisessä ohittaa osittain kuitenkin julkisen palveluntuottajan. Yrityksillä on nähtävissä paljon kehittyneempää palveluprosessiajattelua, jolla vastata asiakkaan tarpeisiin. Myös asiakkaalle palvelu on aina prosessi. Samoin yrityksillä on taipumus etsiä omaa paikkaansa palvelutuotannossa ja tästä syystä julkinen sektori nähdään osittain jopa työnantajana.

Niinpä halukkuutta yhteistyöhön julkisen sektorin kanssa on. Se, miten tämä yhteistyö määrittyy, edellyttää julkisen sektorin johtavaa otetta kuitenkin niin, että yksityisten palveluntuottajien intressit tulee huomioida. Nuoren toimialan ja kehittyvien liiketoimintakäytäntöjen muotoutumisessa voidaan siis hyödyntää yhteistoimintajärjestelmän muotoutumista ja osittain jopa julkisen sektorin verkosto-ohjaus -sanelua, mikäli yritykset huomioidaan tasavertaisina kumppaneina suunnittelu- ja kehittämistyössä sekä muotoiltaessa palveluprosesseja.

Erilaiset verkostomallit¹²⁸ on mahdollista yhdistää arvoketjumalliin tai alihankintamalliin, mutta julkisen palveluntuottajan on oltava aloitteellinen. Kehittämisen lähtökohtana on oltava loppuasiakkaan palvelukokonaisuus eli systeminen tarjoama, joka koostuu monesta eri elementistä. Lisäksi verkostomallissa on aina huomioitava alueellisuuden merkitys.

Veturimalli

Yritykset voivat muodostaa määritellyn verkoston tai ketjukonseptin, jolla on yhteinen veturiyritys (esim. ketjuyksikkö), joka hoitaa suunnittelu- ja hallinnolliset tehtävät. Veturiyritys kokoaa verkoston toimintaperiaatteet konseptiin, jossa liikeidea ja sen osa-alueet esitetään selkeänä toimintamallina. Tämä mahdollistaa myös neuvotteluvoimaa hankinnoissa, toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden li-

sääntymistä, kustannustehokkuutta markkinoinnissa ja logistiikassa sekä mahdollisuuksia toteuttaa liiketoimintaprosessin ja palvelujen kehittämistyötä. Palveluissa veturimallin keskeinen hyöty on keskittyminen itse palvelutuotantoon ja sen kehittämiseen sekä muiden toimintojen ulkoistaminen veturiyri-tykselle. Veturin tehtävänä on palvelun ylläpito ja strateginen liiketoimintasuunnittelu yhdessä verkoston yritysten kanssa.

Verkostomalli

Myös vuorovaikutuksen ja tiedonkulun yleinen lisääminen toimijoiden välillä on keskeinen kehittämis- haaste. Pelkkä järjestäytyminen esimerkiksi yhdistykseksi ei riitä, verkostoitumisen täytyy olla paljon int-ressilähtoisempää. Verkostomalli edesauttaa informaation kulkua ja yhteistä suunnittelua yksityisten palveluntuottajien ja kuntien välillä. Esimerkiksi yritykset haluaisivat nykyistä enemmän tietoa kunnan tulevaisuudensuunnitelmista palveluiden hankinnan suhteen ja toivoisivat kuntaostajien tuntevan pa-remmin yksityistä palveluntarjontaa. Lisäksi verkosto mahdollistaa liiketoimintaosaamisen lisäämisen ja kilpailukyyn parantamisen, mikäli verkoston mahdollisuudet osataan hyödyntää¹²⁹. Verkostojen ongel- mana on kuitenkin se, että ne ovat usein liian toimialakohtaisia. Palvelujen tarvelähtöisen tuottamisen näkökulmasta se ei aina tuota asiakaslähtöisintä lähestymistapaa.

Suunnitteluverkosto

Tämä verkostomuoto voisi kehittää yhdessä poikkitoimialaisesti palvelutuotantoa ja sen toteuttamisen malleja. Samalla se voisi luoda suuntaa ja osaamisvalmiuksia niille toimille, joita alalle kehitetään ja joihin halutaan panostaa. Suunnitteluverkostoja voisi toimia alueellisesti, seudullisesti ja myös valta- kunnallisesti. Toiminta edellyttää kuitenkin resurssointia, jotta kaikki julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajat voidaan saada mukaan. Suunnitteluverkosto voisi olla myös aloitus asiakas- lähtöisen arvoketjun rakentamiselle¹³⁰.

Yritysrengas

Yritysrengas tai poikkitoimialainen verkosto muistuttaa veturimallia, mutta se koostuu eri alojen yrittä- jistä. Yritysrenkaan kautta asiakas voi esimerkiksi saada itselleen räätälöityjä palveluja valmiiksi kilpailu- tettuna. Yritysrenkaassa yrittäjien mukanaolon yksi intressi on laajentaa liiketoimintaa eri toimialoille ja kehittää omaa palvelukonseptiaan. Yritysrengas voisi olla vaikka seuraavanlainen.

Esimerkiksi asiakas ottaa yhteyttä Tmi Heljasvuohon ja pyytää saada dementiaa sairastavalle, mutta ko- tonaan asuvalle ikääntyvälle äidilleen ratkaisun, jonka turvin äiti löytäisi yöllä kylpyhuoneeseen ja takai- sin. Tmi Heljasvuo ottaa yhteyttä yritysrenkaan toimintaterapeuttiin ja sähköalan asiantuntijaan, joiden kanssa hän käy asiakkaan kotona. Yhdessä he suunnittelevat asiakkaalle ratkaisun, jossa liiketunnistin sytyttää valon asiakkaan noustua vuoteesta. Valo ohjaa kylpyhuoneen ovelle, jossa lukee isoin kirjaimin WC. Valo sammuu katkaisijasta. Toimintaterapeutti opastaa asiakkaalle uuden toiminnon. Sähköalan asiantuntija hoitaa valaistusasiat, peruskorjausasiantuntija käy poistamassa tarpeettomat kynnykset ja muut kulkemisen esteet ja maalaa kylpyhuoneen oven karmin tummemmaksi, jotta ovi hahmottuu pa- remmin. Tmi Heljasvuo on paikalla yrittäjien läsnä ollessa ja toimittaa asiakkaalle yhden laskun hoidet- tuaan, että kaikki sovittu on toteutunut. Mikäli tilaaja olisi ollut esimerkiksi palvelutalo, Tmi Heljasvuo olisi kilpailuttanut toimijat¹³¹.

Brändi

Palveluntuottaja rakentaa identiteetin tuottamiensa palvelujen varaan. Palveluyritys on tavallaan brändi, ja asiakkaat muodostavat imagon sen mukaan, kuinka he kokevat yrityksen ja kommunikoivat sen kanssa. Brändejä on muodostunut palvelualalle hiljalleen. Brändin yhtenä tavoitteena on osoittaa yhtenäinen palvelukonsepti, joka on aina yhtä korkealaatuinen ja hinnaltaan sama. Brändi tuo lisäarvoa ja kasvattaa tulosta, vahvistaa kilpailuasemaa ja lujittaa asiakassuhteita. Lisäksi se nähdään tärkeänä osana palvelutuotannon konseptointia ja kaupallistamista sekä esimerkiksi kansainvälistymistä¹³².

Palveluintegraattori

Tilaaajan ja tuottajan erottaminen toisistaan on käynnistänyt kehitystyön, jossa tehdään palveluintegraattorin mallinnusta¹³³. Tulevaisuuden haasteisiin pyritään vastaamaan monipuolistamalla ja tehostamalla palvelutuotantoa, vahvistamalla palvelujen asiakaslähtöisyyttä sekä kehittämällä palveluohjausta. Toimintamalli toteuttaa tilaaja-tuottaja-ajattelua yhdistämällä julkisen ja yksityisen sektorin toimintoja sekä verkottamalla palvelutoimijoita palvelujen toteuttamiseksi yhteisesti määriteltyjen laatu ja volyymitavoitteiden saavuttamiseksi kustannustehokkaalla, asiakaslähtöisellä ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tavoitteena on vahvistaa julkisen ja yksityisen palvelutuotannon asiakaslähtöistä saatavuutta yhdestä asioimisväylästä ja erottaa tilaaja ja tuottaja toisistaan. Toimintamallissa ikäihmiset ja omaiset toimivat asiakkaina ja tilaajina.

Palveluintegraattori vastaa palveluiden kokoamisesta ja tuotannon ohjauksesta mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Integraattorin ohjauksessa toimivaan palveluverkoston kuuluvat tuottajat vastaavat varsinaisista palvelusuoritteista. Palvelutuottajien tulee myös sitoutua yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin, jotka liittyvät muun muassa laadunhallintaan ja ohjaukseenkäytäntöihin. Integraattorin mallissa on analogiaa portieerimalliin.

Kaupungin oma palvelutuotanto on osa palveluverkosta ja myös integraattorin palveluohjauksessa, muttei kilpailutilanteessa muiden verkoston palveluntuottajien kanssa. Vastuu asiakasohjauksesta ja sen koordinoimisesta säilyy kaupungilla. Se missä määrin tilaaja eli kunta tahtoo kunnan rahoittamia palveluja tuotettavan omana ja toisaalta ulkopuolisena tuotantona, on mallissa edelleen poliittisen päätöksenteon yksiselitteisessä ohjauksessa ja päätösvallassa. Palveluintegraattorin tehtävä voidaan toteuttaa kaupungin omana toimintana, inhouse-toimintana tai yritysperusteisena, mikä tosin edellyttää lainsäädännön muutoksia¹³⁴.

3.5. Asiakaslähtöisyys ja kumppanuus

Tilaaja-tuottaja-malliin siirtyminen nähdään sisäisenä sopimusohjauksena, ulkoisena ostamisena tai kumppanuusien rakentamisena. Kumppanuus on osittain palvelutuotannossa selkiytymätön käsite. Kumppanuuden eri mallit tunnetaan, mutta esimerkiksi hankintalainsäädäntö asettaa reunaehdot kumppanuuden toteutumiselle. Yleisesti nähdään, että kumppanuuden, yhteistyön ja työnjaon tavoitteena on toimivuuden ja tehokkuuden parantaminen sekä kustannusten vähentäminen. Tavoitteena on myös synnyttää win-win -tilanne, jossa kaikki osalliset ovat hyötyjiä.

Yksi yleinen kumppanuuden tarkastelutapa on toimijoiden, lähinnä julkisen ja yksityisen sektorin, yhteistyö. Tämä yhteistyö eroaa ostopalvelusta selkeästi. Tavoitteena on kehittää ja tuottaa yhdessä hyödykkeitä, jotka palvelevat molempien osapuolten intressejä. Nämä hyödyt liittyvät erityisesti toteuttamisketjussa syntyvien useiden etujen yhteisvaikutukseen ja synergiaetuihin, riskin jakamiseen ja osaamisen

laajentamiseen. Toimintamalli edellyttää yhtenäisiä tavoitteita, yhteistyön pelisääntöjä ja räätälöityjä oikeudenluovutusten ehtoja (muun muassa omistusoikeus) sekä keskinäistä luottamusta¹³⁵. Kumppanuusmalleja on kokeiltu menestyksekkäästi esimerkiksi terveydenhoidossa, mutta niiden varsinainen tuleminen on vasta edessä.

Laajemmin tarkasteltuna kumppanuus ja erityisesti PPP-mallit avaavat uusia, hyödyntämättömiä mahdollisuuksia palvelualalle¹³⁶. Palvelutuotannossa (esimerkiksi senioritalot) toteutettu kumppanuusmalli, jossa julkisen toimijan ensisijainen tehtävä on palveluiden tuottaminen eikä infrastruktuurin omistaminen, on yksinkertaista kumppanuutta. Vivamus Oy:n toimintamallin toteuttamisessa on hyödynnetty kumppanuusmallia, jossa kunnan osuus mallissa on yhtiöitetty. Yksityinen yritys rakentaa toimitilat ja palvelukeskuksen, mutta konseptin kehittäminen ja siihen liittyvä organisaatio toimii kunnallisena yhtiönä. Toiminnallisen rahoituksensa yhtiö kerää konseptiin liittyvän yritysverkon ja hyvinvointiklusterin maksuosuuksilla. Vaikka Vivamus Oy:n liiketoimintaidea on innovatiivinen ja edustaa uudenlaista toimintamallia Suomessa, selkeä asiakasosallisuus uupuu. Tämä ei ole ainoastaan Vivamuksen ongelma, vaan kuvaa palvelujen kehittämistä terveys- ja sosiaalialalla laajemminkin.

Asiakslähtöisyys on kuin mantra, jota hoetaan joka puolella. Mutta mitä se tarkoittaa? Julkisessa palvelutuotannossa rakennetaan palveluita, joita sitten tarjotaan asiakkaille riippumatta asiakkaan todellisista tarpeista. Tätä palvelutarjotinta pidetään yllä ja kehitetään – organisaatiolähtöisesti? Yrittäjät yrittävät kehittää asiakslähtöisiä palveluprosesseja, mutta törmäävät jatkuvasti erilaisiin toimenkuvasetelmiin ja säädösohjauksen muotoihin.

Eryteisesti avoin innovaatio-ajattelu nostaa asiakkaat ideoinnin ja palvelusuunnittelun keskeisiksi toimijoiksi. Ilman asiakasjohteisuutta ei saavuteta asiakslähtöisyyttä. Kun esimerkiksi Vivamus Oy:ssä yritykset toimivat toistensa ideoiden kokeilualustoina, myös asiakkaat voidaan ottaa tähän kehitysprosessiin mukaan. Liiketoiminnan kehittämismallina se voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelujen kehittämisen lisäksi asiakkaat otetaan kehittämistyöhön mukaan tai kehittyviä palveluita testataan erilaisilla platformeilla niin, että nopeasti saadaan selville kannattaako kyseistä uutta palvelua alkaa lanseerata¹³⁷. Asiakkaiden innovatiivisuuden hyödyntäminen sekä palvelujen kokemuksellisuus voivat myös ohjata vuorovaikutteista asiakkaan ja palveluntuottajan palvelusuhdetta. Eryteisesti tavoitteena on saavuttaa arvoa palveluiden käyttäjien innovatiivisuudesta – käyttäjien, jotka tähän asti ovat olleet useimmissa kehitysprojekteissa vastaanottajan asemassa¹³⁸.

Arvoketjussa asiakas ja palveluntuottaja voivat näin esimerkiksi muuttaa arvoketjun rakennetta asiakkaan ja hänen kauttaan kehittyvän osaamisen avulla. Lisäksi tätä osaamista voidaan hyödyntää esimerkiksi palveluprosessin kehittämisessä niin, että asiakkaan käyttäytyminen muuttuu sekä asiakasta että palveluntuottajaa hyödyntävään suuntaan¹³⁹. Tämä näkökulma osuu yhteen virtuaalisten palvelujen kehittämistyön kanssa, jonka mahdollisuudet omaehtoisen hyvinvoinnin lisäämiseen sekä suorat kustannushyödyt ovat pääosin käyttämättä.

Palvelujen tuotannossa asiakasosallisuus ja verkkovälitteisyys ovat aktiivisen kehittämisen alla. Verkkoon kehitetään erilaisia palveluita, joita asiakkaat voivat hyödyntää erityisesti etsiessään tietoa. Verkkovälitteisyyttä käytetään kuitenkin vielä vähän esimerkiksi palveluprosessien osina. Tosin tämä kehityssuunta etenee vauhdilla. Huomioitavaa on kuitenkin se, että verkkovälitteisten palveluiden kehittämisessä asiakkuus nähdään edelleen kohteena ja interaktiivisia palveluita on vähän. Samoin julkisen ja yksityisen välisiä yhteisiä ohjelmia on vähän ja olemassa olevien kohdalla yksityisen yrittäjän päästäminen mukaan on tarkan harkinnan alla. Kuitenkin teknologiapuolella palvelutuotteita on olemassa ja uusia tulee jatkuvasti markkinoille¹⁴⁰.

4. Yhteenveto



Keskitytäänkö tällä hetkellä kuntapalvelujen johtamisessa liiaksi rakenteellisen muutoksen läpivientiin ja kuntien keskinäisen yhteistoimintajärjestelmän toimintamallien suunnitteluun ja johtamiseen? Ovatko kaikki toimijat - julkinen, yksityinen ja kolmas sektori - huomioivan yhteistoimintajärjestelmän ja prosessien johtamiseen panostettu? Miten monituottajamalli toteutetaan? Miten otetaan vastuu jaetusta asiakkuudesta? Missä on työtä helpottava teknologia? Onko kustannuslaskentaan ja siihen tietoa tuottavien arviointimittareiden kehittämiseen oikeasti panostettu? Millä perusteella subventiopolitiikka määritellään? Missä on markkinat niille palveluntuottajille, joita tulevaisuudessa tarvitaan enenevässä määrin? Miten valta määrittyy poliittis-hallinnollisessa kentässä? Entä kansalaisosallisuus? Mikä on johtamisen ammattiosaamisen tila? Kuka osaa vastata, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa?

4.1. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan johtaminen kuntapalveluissa

Arvoketju avaa uusia näkökulmia asiakaslähtöiseen johtamiseen. Arvoketju on kuitenkin luotava, mallinnettava ja ohjattava. Keskeisiä johtamisen kehittämisen alueita ovat strategisen yhteistoimintajärjestelmän johtaminen. Se sisältää myös kuntien kehittyvät sisäiset yhteistoiminta-mallit, prosessijohtamisen sekä kustannuslaskentaosaamisen kehittämisen. Prosessijohtamisen tavoitteet eivät sinänsä eroa yleisistä johtamisen tavoitteista¹⁴¹, mutta keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi eroavat kuitenkin merkittävästi. Kuntapalvelujen kohdalla erityisen haasteen tuo se, että samalla kun on kehitettävä kustannustehokkuutta, täytyy huomioida myös toiminnan nopeus, joustavuus, tasa-arvoisuus ja tarkoituksenmukaisuus.

Arvoketjun rakentuminen sisältää liiketoiminnan johtamisen kulmakivet¹⁴², mutta erityinen haaste sen rakentamisessa on ohjaus- ja johtamisjärjestelmän kehittäminen tukemaan sen rakentumista. Merkittävin muutos on organisaatorajojen ylittävien toimintoketjujen eli prosessien hahmottaminen aikaisempien organisaatioyksiköiden ja niiden tehtävien asemesta. Erityisesti palvelujen tuottajien ja asiakkaiden roolin muutos yhteistyökumppaneiksi haastaa julkista sektoria. Työ on suunniteltava prosessiajattelun mukaisesti niin, että toimintaprosessit tunnistetaan ja tehtäville syntyy looginen suoritusjärjestys. Toiminnan kuvaaminen auttaa näkemään, miten asiakkaalle arvoa tuottava toiminta syntyy. Toimintoketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia vaiheita ja näin asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua. Prosessin suorituskykyä arvioidaan aina asiakkaan näkökulmasta¹⁴³.

Suomessa prosessiorganisaatiomallia on kokeiltu esimerkiksi terveydenhuollon puolella. Kokeilu kohdistui organisaation sisäisen toimintamallin kehittämiseen ja ongelmaksi kehittyi prosessinomistajuuden hukkuminen. Arvoketjuajattelussa ja yhteistoiminnan näkökulmasta prosessiajattelu ja prosessin johtaminen pitäisi sitoa osaksi koko monituottajajärjestelmää. Julkinen toimisi näin määritellysti prosessin johtajana ja omistajana¹⁴⁴.

4.2. Kuinka tätä kaikkea ohjataan?

Asiakaslähtöisen arvoketjun toteuttaminen edellyttää ohjaus- ja johtamisjärjestelmien rakentamista prosessijohtamisen keinoin monituottajamallina julkisen palveluntuottajan ollessa prosessin omistaja. Toimintoprosessit on mallinnettu huomioiden palvelujen tuottamisen laki-, säädös- ja normiohjaus sosi-aali- ja terveysalalla¹⁴⁵. Päätöksenteko, valtuuttaminen ja oppimisen mahdollisuudet on oltava riittävän lähelle varsinaista toimintaa.

Kunnan sisäinen kustannuslaskenta edellyttää kehittämistä. Kustannuslaskennan kehittämisessä on huomioitava laatuajattelun kehittämisen lisäksi saatava kustannustietoisuus monituottajamallin mukaisessa yhteistoimintajärjestelmässä. Lisäksi sopimustekniikat mahdollistavat taloudellisen vastuun jakamisen.

Tilaaaja-tuottaja-mallissa tilaajan ja tuottajan roolien erottaminen edellyttää yhtäläisiä laatukriteerejä, hinnoiteltuja ja standardisoituja tuotekokonaisuuksia ja -osia sekä julkiselle että yksityiselle sektorille. Lisäksi tilaaminen edellyttää päätösvaltaa ja määritelyjen kriteerien mukaista strategista päätöksentekoa tilaamisessa.

Laatujärjestelmä on toiminnan kehittäjä, kustannuslaskennan osa sekä palvelutuotannon tasa-arvoista- ja. Laadunhallinta edellyttää tuotteistamista ja hinnoittelua. Palveluissa tarvitaan yhtenäinen määrittely asiakaslähtöiselle kokonaislaadulle, joka sisältää palvelut ja palveluprosessit ja niiden tukitoiminnot organisaatiossa. Kysymys on siis laadun standardointijärjestelmästä, joka on kehitetty monitoimijaisen yhteistoimintajärjestelmän käyttöön. Lisäksi tarvitaan ohjausjärjestelmä, joka tukee, kehittää ja valvoo sen toteutumista eli tarvitaan toimittajaverkonhallinta. Tämä mahdollistaisi kunnille myös nykyistä paremmat valmiudet ulkoistetun palvelutuotannon laaduntarkkailuun ja toiminnan sopimuksenaikaiseen ohjaamiseen. Sopimusohjauksen yksi ongelma on se, että kuntapalveluissa ydintoiminnot ovat edelleen yhteisesti määrittämättä.

Arvoketjun rakentamisessa yritysten keskinäiset yhteistyömallit osana arvoketjua lisäävät palveluiden asiakaslähtöistä saumattomuutta ja vaikuttavuutta. Yritysyhteistyön muotoutuminen julkisen palvelutuottajan kanssa niin, että palvelukokonaisuus tuottaa hyötyä yhteiselle asiakkaalle ja huomioi julkisen toimijan tavoitteet ja arvot, edellyttää julkiselta sektorilta viisasta yhteistyökumppanuuden rakentamista ja sen yhdessä kehittämistä.

Kumppanuuksia on synnyttävä strategisina kehittämiskumppanuuksina sekä muina kumppanuuden malleina. Tämä edellyttää erilaisia kumppanuuden asteita yhteistoiminta-järjestelmän toimijoiden kesken, muun muassa strategista kumppanuutta, tuoteryhmäjohtamisen tai prosessijohtamisen kumppanuutta sekä osto- ja myyntisuhteen kumppanuutta¹⁴⁶. Yrityksien verkostoituminen erilaisten verkostomallien ympärille takaa paremmat markkina-asetelmat sekä keskittymisen oman toiminnan kehittämiseen. Integraattorimallia on kuitenkin kehitettävä yhdessä julkisen sektorin kanssa.

Panostaminen johtajuuteen ja monialaisuus kehittämistyössä sekä tietoteknologian hyödyntäminen mahdollistavat systemaattisemman ennakoinnin ja ongelmiin puuttumisen sekä ratkaisukeskeisen toiminnan kehittämisen. Arvoketjun kehittäminen ja siihen rakennettavan teknologian räätälöinti olisi hyvä saada, jollei samoihin käsiin, niin ainakin erittäin läheiseen yhteistyöhön. Johtamisjärjestelmän kehittäminen tietoverkkoa hyödyntäväksi palvelujohtajuudeksi on haaste.

Tietoteknologian mahdollisuudet palvelemaan arvoketjua on lähes hyödyntämättä. Tarvitaan infrastruktuuri, joka palvelee informaation kulussa koko arvoketjua. Teknologia on jo olemassa¹⁴⁷, mutta kehitetäänkö sitä tarpeeksi yhteistoimintalähtöisesti? Yhteistoimintalähtöisyys edellyttää aina moniasteisia tunnistautumisia asiakkaan ja kaikkien palvelutuottajien ollessa järjestelmässä mukana. Kuitenkin arvoketjuajattelun mukanaan tuomat edut informaation kulussa, kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa ja ennakoinnissa edellyttävät räätälöityjä tietoteknisiä interventioita sekä prosessin haltuunotossa että prosessin sisäisinä toimintoina.

Teknologian kehittäminen räätälöidysti toiminnan tarpeisiin ja sähköisen asioinnin jalkauttaminen sekä olemassa oleviin palveluihin että uusiin palvelumuotoihin täytyy sisällyttää toimintoprosesseihin. Palvelujen tuottajan ja teknologian kehittäjän olisi hyvä työskennellä tiivissä yhteistyössä. Teknologian asiakastietojen keräys sekä kysynnän ja seurannan mahdollisuudet olisi saatava pian käyttöön. Näin nopea reagointikyky lisää toiminnan tehokkuutta ja mahdollistaa systemaattisen puuttumisen ongelmakohtiin. Kunnissa vastuu uusista palveluprosesseista ja niiden käyttöön otosta ja levittämisestä työtavoiksi on

osoitettava henkilötasolla. Verkkovälitteisyyden mukanaan tuomat uudet toimintamallit on laitettava asiakkaille selkeästi esille riittävän opastuksen kanssa¹⁴⁸. Tietoteknologian kustannussäästöt ja todelliset hyödyt toiminnalle on avattava työntekijöille¹⁴⁹.

Asiakasosallisuus täytyy hahmottaa prosesseihin, mutta sille täytyy antaa tilaa kehittämistyössä muutenkin. Miksi me ohitamme terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen, kun kaikki tieto ja osaaminen on jo olemassa?

4.3. Tulevaisuuden haasteet, uudistumiskyky ja innovatiivisuus

Miten Suomesta voisi tulla johtava hyvinvointipalvelujen innovoija? Yksi keskeisimmistä tulevaisuuden haasteista on sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen fokuksen kohdentaminen organisaatioista asiakkaisiin ja yhteistoiminnallisuuteen. Toinen haaste on alkaneen muutosaallon hyödyntäminen. Esimerkiksi kuntien henkilöstölle on jo kehittynyt muutoskapasiteettia eli kykyä elää muutoksessa mukana. Kolmas haaste on PARAS- hankkeen myötä kehitettävien uusien rakenteiden hyödyntäminen niin, että uudet ohjaus- ja toimintamallit saadaan istutettua niihin suoraan.

Uudistushankkeita ja -tarpeita perustellaan usein erilaisilla uhkakuvilla ja niitä tehdään yhteiskunnallisten muutosten puristuksessa. Toisaalta Suomi on tällä hetkellä mahdollisuuksien tilassa. Tulossa ja meillä on suuri sukupolvivaihdos työelämässä. Tämä uusi sukupolvi haluaa myös uudenlaisia toimintamalleja ja johtamista. Niinpä tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa uusien, radikaalienkin, muutosten läpivienti on helpompaa uusien ihmisten astuessa sekä päättäjien että tekijöiden saappaisiin. Saman aikaisesti kuntapalveluiden tuottaminen julkisen hallinnan kautta on siirtymässä koko ajan kohti innovatiivisempien toimintamallien käyttöönoton mahdollisuuksia. Pohja muutoksille alkaa olla otollinen.

Uudet tuottamismallit mahdollistaisivat keskittymisen asiakaslähtöisen yhteistoimintajärjestelmän kehittämiseen, sen eri muotojen kartoittamiseen ja palvelutuotteiden ajallisesti oikein sijoittuvan täsmäkoordinaation ohjaukseen. Lisäksi yrityksille aukeaisi mahdollisuus asemoitua monituottajamalliin ja rakentaa itselleen todelliset markkinat ja lisätä liiketoimintansa mahdollisuuksia. Uudet tuottamismallit hyödyntäisivät asiakasjohteisten palvelujen kehittämisen, mikä lisäisi palvelujen joustavuutta ja vaikuttavuutta. Uusien tuottamismallien myötä erilaiset ohjausjärjestelmät koordinoisivat ja ohjaisivat toimintoja niin, että kustannustehokkuus paranisi ja palvelujen tuottamisen järjestelmästä tulisi kokonaistaloudellisesti edullinen.

Lisäksi uudet tuottamismallit räätälöitäisiin niin, että suomalainen hyvinvointivaltioideologia säilyisi. Uusissa tuottamismalleissa huomioitaisiin julkinen ohjaus, ja vaikka lainsäädäntöä ja säädöspohjaista normiohjausta joiltain osin pyrittäisiin muuttamaan joustavammaksi, sosiaalinen perusturvallisuus kuitenkin säilyisi. Laadunvarmistus rakennettaisiin varmistamaan tasa-arvoista palvelujen tuotantoa. Lisäksi huomioitaisiin se, että julkinen tuottaa myös asiakkaalle turvaa, kun tämä tietää julkisen valvojan esimerkiksi laatua. Asiakaslähtöisyyttä ei saa ajatella liian markkinalähtöisesti. Asiakaslähtöisyyttä ulotettaisiin myös toimintamalleihin, joissa kansalaisdemokratia mahdollistuisi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteiskunnallisella edullisuudella olisi myönteisiä vaikutuksia, mutta uusia tuottamismalleja olisi myös mahdollista konseptoida. Näitä hyvinvointivaltion kehittämistyön tuottamia, asiakaslähtöisiä ja kokonaistaloudellisia palvelukonsepteja voisi tuottaa myös kansainvälisille markkinoille.

Innovaatiivisten toimintamallien eli bisnesinnovaatioiden ja palveluinnovaatioiden tarve sosiaali- ja terveyspalveluissa on todellinen. Ja aivan samalla tavalla kuin innovaatioiden käyttöönotossa, myös uusien toimintamallien kehittämisessä ja jalkauttamisessa tarvitaan rohkeaa toimijaa. Uusien innovaatioiden käyttöönotto edellyttää, että niitä pidetään hyödyllisinä ja hyväksyttävänä. Uusien tuottamismallien edut yhdistettynä hyvinvointivaltion peruseräpäätösten kunnioittamiseen täyttää nämä kriteerit toimijatasolla. Samalla lailla yhteiskunnallisesta näkökulmasta paremmin kansalaisia palvelevan järjestelmän kehittäminen täyttää nämä samaiset kriteerit. Innovaatioista on tulossa merkittävä tekijä palvelujärjestelmää uudistettaessa¹⁵⁰. Suomi tarvitsee veturin johtavaksi hyvinvointipalvelujen innovoijaksi!

Viitteet:

- ¹ Esimerkiksi julkisen sektorin henkilöstömäärät ja mitoitukset ovat aloittain alhaisempia kuin muissa Pohjoismaissa.
- ² Uusia toimintamalleja kehitetään itsenäisesti eri kunnissa ja toimialoilla, mutta niiden levittäminen ja käyttöönotto takertelee.
- ³ Tilaaja-tuottaja -malli on kuntasektorilla poliittinen valinta.
- ⁴ Lovio & Välikangas 2007; Himanen 2004.
- ⁵ Kuntapalvelut ovat iso kokonaisuus sisältäen sosiaali- ja terveyspalvelujen lisäksi myös muut kunnan toimialoiksi määritellyt tehtävät. Tässä selvityksessä keskitytään kuitenkin sosiaali- ja terveysalaan viitaten toimeksiantoon sekä siihen, että juuri sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan uusia innovaatioita kasvavien markkinoiden, jaetun asiakkuusvastuun sekä uusien toimintamallikombinaatioiden kehittämisen tarpeiksi.
- ⁶ Tarkastelukriteerien pohjana on käytetty perustoimintaverkon rakentamisen vaiheita ja ominaispiirteitä (Möller, Rajala & Svahn 2004).
- ⁷ Toimeksiannon mukaisesti erityisesti huomioidaan tuotteistettavuus, hinnoittelu, standardisointi, kustannus-tehokkuus, asiakaslähtöisyys sekä yhteiskunnallinen ja kokonaistaloudellinen tehokkuus.
- ⁸ Saari 2005.
- ⁹ Sosiaali- ja terveyspalvelut eroavat tehokkuuden näkökulmasta toisistaan. Tehokkuus voidaan jakaa kahteen osaan, tuottavuuteen ja allokatiiiviseen tehokkuuteen: terveysalalla painottuu järjestelmän omistajan ja vaikuttavuutta lisäävien toimenpiteiden roolit. Palvelujen käyttäjäasiakkaalle nämä palvelut näyttävät satunnaisina ja lyhytkestoisina. Sosiaalipalvelujen tehokkuus on huomattavasti monimuotoisempi ja vaikeammin hahmotettavissa oleva käsite. Sosiaalialan palvelut pitävät sisällään mm. vahvan julkisen vastuun sekä subjektiivisten oikeuksien ja eettisen arvopohjan elementtejä. Samoin ne ovat palvelun käyttäjäasiakkaan näkökulmasta pitkäaikaisia ratkaisuja.
- ¹⁰ Lakisääteisten palvelujen yleinen suunnittelu, ohjaus ja valvonta kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriölle. Läänien alueella suunnittelu, ohjaus ja valvonta on säädetty lääninhallitusten tehtäväksi.
- ¹¹ Kansanterveyslaki 1972, sosiaalihuoltolaki 1982 sekä samana vuonna säädetty laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtiosuudesta velvoittivat kuntia. Vuoden 1982 valtioneuvoston päätös ohjasi tarkasti kuntien toimintaa. Valtioneuvoston päätös 1990-luvulla lisäsi vielä kuntien itsenäistä päätösvaltaa oman toimintansa määrittelyssä.
- ¹² Terveystieteiden puolella yleislakeja ovat kansanterveyslaki ja erikoissairaanhoidonlaki. Näissä säädetään yleisesti kunnan velvollisuudesta järjestää terveyden- ja sairaanhoitopalveluja ja niihin liittyvää toimintaa. Kansanterveyslaki ja -asetus asettavat kunnille terveyspalveluihin liittyviä velvoitteita. Sosiaalihuoltolaissa säädetään kunnalle velvollisuus huolehtia yleisten sosiaalipalvelujen järjestämisestä.
- ¹³ Perustuslaki, tavalliset lait, asetukset ja muut keskushallinnon suositukset.
- ¹⁴ Valtiosuus määräytyy palvelujen järjestämisen kustannuksiin vaikuttavista tekijöistä kuvaavien perusteiden mukaan. Tällaisia perusteita ovat muun muassa kunnan asukasluku, ikärakenne, asukkaiden sairastavuus, asukkaiden työttömyys ja kunnan syrjäisyys. Lisäksi kunnat voivat saada erillistä valtion-

- osuutta investointien tai perustamishankkeiden toteuttamiseksi.
- ¹⁵ Välikangas 2006/c.
 - ¹⁶ Paineet hyvinvointipalvelujen markkinaistamiseen ovat nousseet talouden ja sosiaalisen suhteesta kansallisella tasolla sekä laajemmasta talouspolitiikan uusliberalistisesta kehityksestä.
 - ¹⁷ Valinnoilla on vaikutuksia alueelliseen ja kansalaisten keskinäiseen tasa-arvoon. Kyse on myös kunnallisen demokraattisen järjestelmän legimitteetistä ja kansalaisten mahdollisuudesta osallistua oman kuntansa asioiden suunnitteluun ja hoitamiseen. Samoin valinnat ovat hyvinvointipolitiikan toteuttamista.
 - ¹⁸ Palvelun ostaja määrittelee asiakkaan palvelujen tarpeen ja ostettavan palvelun keskeisen sisällön.
 - ¹⁹ Kuntien pitäisi kyetä ratkaisemaan ostopolitiikan priorisoinnit, palvelujen tuotannon ehdot ja siihen liittyvä hinta- ja laatukontrolli.
 - ²⁰ Lääkekauppa, optikkopalvelut, hammashoito, lääkinnällinen kuntoutus, työterveyshuolto, sairaankuljetus.
 - ²¹ Sijaiskotitoiminta ja inva-taksit.
 - ²² Yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotantoa ja valvontaa säädellään muun muassa seuraavilla laeilla sekä niihin liittyvillä asetuksilla: laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta (9.8.1996/603), laki yksityisestä terveydenhuollosta (9.2.1990/152), laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä (28.6.1994/564), kansanterveyslaki (28.1.1972/66). Lisäksi yksityiseen liiketoimintaan liittyvät yleiset kilpailunrajoitusta koskevat säädökset.
 - ²³ Ekström, Pohjonen & Haavisto 2007; Larjovuori 2007; Palola & Särkelä 2006; Välikangas & Kaakinen 2006; Välikangas 2006/a; Möttönen & Niemelä 2005.
 - ²⁴ Yhteistoimintajärjestelmällä tarkoitetaan tässä työssä kontekstista riippuen joko koko kuntauudistuksen mukanaan tuomaa, kunnan sisäistä sekä palveluntuottajat huomioivaa järjestelmää tai pelkääntään monituottajamallin mukaisia palveluntuotannon toimijoita.
 - ²⁵ Hierarkiassa ohjaussuhde perustuu auktoriteettiin, markkinaohjaus palvelun sekä tavaran ostoon ja myyntiin. Verkostosuhteen on katsottu perustuvan toimijoiden väliseen keskinäiseen riippuvuuteen, vapaaehtoisuuteen, hyödyn tuottamiseen verkostoon osallistujille sekä lojaliteettiin ja toimijoiden väliseen solidaarisuuteen. Verkostoa pitää koossa yhteinen intressi ja ohjaus perustuu toimijoiden keskinäiseen luottamukseen.
 - ²⁶ Sotarauta 2007; Välikangas 2006/b; Välikangas & Heinonen 2006; Oulasvirta, Ohtonen & Stenvall 2002.
 - ²⁷ Monessa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelussa toiminnan tehostamisen kannalta relevanttien tulostittareiden asettaminen on ollut ongelmallista. On mitattu sitä, mitä voidaan mitata sen sijaan, että olisi mitattu sitä mitä pitäisi mitata. Mittarit ovat usein olleet suoritepohjaisia, jolloin palveluyksikkö on tehostanut toimintaansa tuottamalla lisää samaa suoritetta siitä riippumatta onko se koko prosessin tai asiakasvaikuttavuuden kannalta ollut tarkoituksenmukaista.
 - ²⁸ Patomäki 2005.
 - ²⁹ Möller & Rajala 2007; Möller, Rajala & Svahn 2004; Sthåle, Sotarauta & Pöyhönen 2004.
 - ³⁰ Doz & Hamel, 1998, Moody, 1993, Spekman, Isabella & MacAvoy, 2000, Ståhle & Laento, 2000, Vesalainen, 2002 ja Klemola 2006.
 - ³¹ Verkostomaisessa toiminnassa jotkut toimijat voivat käyttää valtaa muita enemmän ja heillä voi olla mahdollisuus kontrolloida toimintaa.
 - ³² Myös JYY, elinkaarimalli, yksityisrahoitusmalli tai PFI-malli.
 - ³³ Toiviainen, Toikka, Hasu & Engeström, 2004, Doz & Hamel 1998.
 - ³⁴ Finne & Kokkonen 2005.
 - ³⁵ S-ryhmän valtakunnalliset ketjubrändit ovat marketkaupassa Prisma, S-market, Sale ja Alepa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa ABC sekä tavaratalo- ja erikoisliikekaupassa Sokos ja Emotion. Hotelli- ja ravintolakaupan valtakunnallisia ketjuja ovat Sokos Hotels, Radisson SAS Hotels, Rosso,

- Rosso Express, Fransmanni, Amarillo, Sevilla, Memphis, Night, Corner, Coffee House ja Presso. Maa-talouskaupan valtakunnallinen ketju on Agrimarket.
- ³⁶ Esimerkiksi suuret kone- ja metallirytykset teettävät jo 40 prosenttia liikevaihdostaan alihankkijoilla.
- ³⁷ Kulttuurin alalla Tero Saarinen Company on toteuttanut verkottuneen toimintamallin, jossa pääpai-no on ostopalvelu- ja produktiokohtaisissa sopimuksissa. Tämä mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan ja mahdollisuuden hyödyntää parasta osaamista kaikilla toiminnan alueilla (Antola & Pohjola 2006).
- ³⁸ Collin & Lorenzin 2006. Nokia-tuotemerkillä myytävät tuotteet ja palvelut edellyttävät kansainvälisten säännösten mukaisia hankintakäytäntöjä.
- ³⁹ RosettaNet on yli 500 suuren tietotekniikka- ja elektroniikkavalmistajan yhteishanke, jonka tarkoituk-sena on kehittää standardoituja ratkaisuja tietojen jakamiseen.
- ⁴⁰ Nokian toimittajavaatimukset perustuvat kansainvälisiin ISO 14001-, SA 8000-, OHSAS18001- ja PCMM-standardeihin, Kansainvälisen työjärjestön ILO:n määräyksiin sekä YK:n sopimukseen. Nokia hyväksyy myös muihin standardeihin ja johtamisjärjestelmiin perustuvat käytännöt, mikäli ne ovat vähintään Nokian vaatimusten mukaisia.
- ⁴¹ Perusteellisen toimittaja-arvioinnin tekevät Nokian koulutetut katselmoijat Nokian toimittajaverkos-ton hallintaprosessin mukaisesti. Mikäli huomautettavaa ei ole, seuraava arviointi tehdään tarpeen mukaan.
- ⁴² Nokia liittyi Global e-Sustainability Initiative -hankkeen toimitusketjutyöryhmään vuonna 2004. Työ-ryhmän tavoitteena on edistää hyviä käytäntöjä ja kehittää työkaluja, johtamiskäytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä, jotka helpottavat työryhmän jäsenten yhteiskuntavastuuseen ja toimitusketjuihin liit-tyvää työtä.
- ⁴³ Tenhunen 2007.
- ⁴⁴ Wenger (2000) puhuu toimijayhteisöstä, joka edustaa tiettyjä taitoja tai asiantuntemusta edustavia yksilöitä, jotka työskentelevät säännöllisesti - mutta usein epämuodollisesti - verkostona käytännöl-listen tai tietoon liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi.
- ⁴⁵ AAA (Alcoholics Anonymous) perustuu täysin itseorganisoituvaan ryhmäjäsenyyteen ja omaan osal-listumiseen.
- ⁴⁶ Chesbrough 2007; Antola & Pohjola 2006; Dussage, Carrette & Mitchell 2000.
- ⁴⁷ Palveluinnovaatioiden ja liiketoiminnan kehittämistä Suomessa on hyvä esimerkki Konecranes ja teollisuusnosturit. Aiheesta lisää Lillrank 2007.
- ⁴⁸ Esimerkiksi Heavenly Beds, Birney & Smith, Legos, Starbuck, Starwood Hotels ja Stata Copr. ovat kehittäneet tuotekokonaisuuttaan perustuen alkuperäiseen tuoteideaan niin, että se liittyy brändiin eikä ole suoraan kopioitavissa.
- ⁴⁹ Carey, Susan (2007). Kaupan alan myymälätasuunnittelu.
- ⁵⁰ Virgin Atlantic: Upper Class Journey. Vossand & Zomerdijk 2007.
- ⁵¹ Chesborough, Henry: Innovation in Services and Business Models. Berkleyn yliopisto. Myös Blue-tooth-kehittämälusta toimintamallina.
- ⁵² Esimerkiksi Mayo Clinic on toteuttanut oman testilaboratorion, jossa on testattu kustannustehok-kainta ja asiakasta eniten palvelevaa kirurgin preoperatiivista käyntiä. Suomessa yrityshautomot, eTampere ja yrityskiihdyttämö.
- ⁵³ Tuotekehityshankkeissa Vivamus tukee yrityksiä osallistamalla hakemusten laadintaan, organisoimalla yritysten välisiä yhteisprojekteja ja esittelemällä niitä julkisille rahoittajille sekä etsimällä tarvittaessa kulloinkin sopivan oppilaitos- tai tutkimuslaitoskontaktin. Yritykselle jää enemmän aikaa keskittyä omaan ydintoimintaansa ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kotro 2006.
- ⁵⁴ Hyvinvointitekniologia on voimakkaasti kasvava teollisuuden alue. Esimerkiksi ICT-sektori tai etädiag-nostiikka ja robotiikka yhdistettynä palveluihin avaavat uudenlaisia mahdollisuuksia ikääntyvän Eu-roopan ja avautuvan Aasian markkinoilla.

- ⁵⁵ IBM käyttää kansainvälisesti myös nimitystä SSME eli Service Science, Management & Engineering.
- ⁵⁶ Microsoft Executive Circle: Innovative Business Models. Santos, Doz & Williamson 2004.
- ⁵⁷ Nagumo 2002.
- ⁵⁸ Katso www.kondis.fi
- ⁵⁹ Toisenlaisen maksusysteemin edustaja on LifeCare.com. Yritys tarjoaa tukipalveluita lääkehoitoon ja hyvinvointipalveluihin laajasti. Asiakkaana nähdään kuitenkin loppukäyttäjän työnantaja, joka haluaa tarjota työntekijöilleen ”perhepalveluita” lastenhoidosta hautaamisapuun.
- ⁶⁰ Lead User, von Hippel 1986.
- ⁶¹ Asset Management Business-malleissa ollaan vielä kaukana tämän hetken palvelutodellisuudesta. Tietokonepelit ja open source -palvelun yhteisöllisenä toteuttamistapana. Näihin liittyy myös virtuaalinen palvelunohjaus, esimerkiksi Habbo Hotel.
- ⁶² Lead user -ajattelu on noussut esiin esimerkiksi mobiiliteknologiassa tarpeena vastata erityisryhmien tarpeisiin palvelu- ja tuoteinnovaatioilla, jotka palvelisivat myös laajan yleisön toimintaa. Hannukainen & Hölttä-Otto 2006. Myös liikennetekniikan alalla helpotetaan kaikkien käyttäjien matkantekoa lead user -käyttäjien tarvitsemien palvelu- ja laitetarpeiden avulla. Lüthje & Herstatt 2004.
- ⁶³ Hotelli pisteytetään hotellihuoneiden, yleisten tilojen sekä eri palvelujen määrästä. Näin asiakas saa jo valitessaan hotellia tiedon siitä, millaisesta hotellista kulloinkin on kyse. Esimerkiksi Best Western -brändin vaalimiseen liittyy Quality Control -laatutarkastukset, joiden tehtävänä on auttaa hotellia pitämään yllä kansainvälisiä laatustandardeja ja seuraamaan asiakkaiden toiveiden kehittymistä.
- ⁶⁴ Chesborough, Henry: Innovation in Services and Business Models. Berkeleyn yliopisto. Usein yrityksissä työntekijät voivat olla parhaita lead usereita (York International ja Chilled air).
- ⁶⁵ Palvelut voidaan nähdä myös kaupallisina, tuotantokustannukset voidaan laskea ja palvelut hinnoitella. Niitä ei voi varastoida, niillä ei ole jälkimarkkinoita eikä romuarvoa.
- ⁶⁶ Tuotteistaminen (erotuksena standardoinnista) on tavara- tai palvelutuotteen määrittelyä ja tarkennusta. Siihen liittyvät myös tuote- ja tuotantoriskien hallinta (tuotteen erityisyys, prosessit ja ammattimaisuus). Kaupallistaminen on kauppaan liittyvien ehtojen täsmentämistä eikä perustu omistusoikeuden siirtoon. Siihen liittyvät kustannuslaskenta, hinnoittelu, toimitusehdot ja arvotarjooma. Larjovuori 2007; Lehtoranta & Pääatalo 2006.
- ⁶⁷ Esimerkiksi sauvakävelyssä ”Helsingin mummut” toimivat innovoijina.
- ⁶⁸ Tuotteistamisprosessi sosiaali- ja terveysalalla: 1. Perustehtävän ja tavoitteiden täsmentäminen, 2. palvelutarpeiden selvittäminen ja arviointi, 3. palvelutarjonnan kartoitus ja arviointi, 4. uusien palvelujen kehittäminen, 5. palvelukuvaukset ja tuotemääritykset, 6. kustannusten laskeminen, 7. markkinointi ja tiedottaminen ja 8. seuranta ja arviointi.
- ⁶⁹ Laadunvarmistustyötä on sosiaali- ja terveysalalla toteutettu valtakunnallisten suositusten myötävaikutuksella. Organisaatioille yhtenäiset kriteerit laadun toteuttamiseksi kuitenkin puuttuvat, olemassa olevat kriteerit ovat lähinnä rakenteellisia laskettaessa kuntien henkilöstömitoituksia tai laadittaessa strategiaa. Bologna-prosessi, ”fitness for purpose” -lähestymistapa tarkastelee prosessia keinojen optimaalisena käyttönä.
- ⁷⁰ Naisten kymppiin osallistumalla ostetaan ryhmäeuforiaa, joka tuotetaan itse.
- ⁷¹ Välikangas 2007/b, 2005, 2003
- ⁷² Esimerkiksi InnoCentive mainostaa internetissä ongelmia ja maksaa niiden onnistuneesta ratkaisusta kenelle vaan, Pantzar & Välikangas 2007.
- ⁷³ Pantzar & Välikangas 2007.
- ⁷⁴ Chesbrough 2003, Hamel & Prahalad 1997.
- ⁷⁵ Kunta- ja palvelurakennemuutoksessa kuntien palvelurakenteita vahvistetaan kokoamalla yhteen kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja ja lisäämällä yhteistoimintaa.
- ⁷⁶ PARAS- hanke sisältää sosiaali- ja terveyspalvelujen lisäksi opetus- ja kulttuuripalvelut sekä vaikuttaa

- yhdyskunta- ja ympäristöpalveluihin.
- ⁷⁷ Kuten esimerkiksi yhteistoiminta-alueiden ja kuntien yhdistymisien mukaan tuomat uusien palvelunjärjestämistapojen ja tuottamistapojen haasteet, muutosjohtamisen problematiikka sekä henkilöstön ja luottamusmiesten asema.
- ⁷⁸ Esimerkiksi maakuntaliittojen kautta toteutetaan erilaajuisia aiheeseen liittyviä hankkeita.
- ⁷⁹ Esimerkiksi sosiaaliturvajärjestelmän viitekehys.
- ⁸⁰ Viisi pääotsikkoa tarkasteluun on muotoutunut kappaleen kaksi tuottaman annin myötä suhteessa palvelutuotantoon sekä työn tilaajan osoittamien suuntaviivojen mukaan.
- ⁸¹ Tulevaisuudessa ohjauksen osalta tarkastelu kohdistuu yhteistoiminta-alueisiin ja kuntaliitoksiin. PARAS- hanke.
- ⁸² Hierarkian auktoriteetti-, markkinoiden osto- ja myynti- ja verkostojen kumppanuus-ohjaus.
- ⁸³ Konserniohjaus tai omistajaohjaus on kunnan edustajien päätösvallan ohjaamista.
- ⁸⁴ Toiminta voidaan eriyttää esimerkiksi kirjanpidollisesti kunnalliseksi liikelaitokseksi tai muuksi taseyksiköksi, lisäksi sitä voidaan eriyttää laskennallisesti tai yksinkertaisimmillaan käsitellä kirjanpidon tulosityksikkönä.
- ⁸⁵ Esimerkiksi ikääntyvien ”palvelutarjottimella” on erilaisia palveluja tarjolla, mutta tosiasiasa kenelläkään ei ole tietoa siitä, kuinka paljon tarjottavat kokonaisuudet maksavat.
- ⁸⁶ Perinteinen linjaorganisaationäkökulma on, että julkisjohtaminen on suunnittelua, organisointia, asioiden koordinoimista, vaihtoehtojen arviointia, päätöksenteon valmistelua ja osallistumista päätöksentekoon, päätösten toimeenpanoa sekä toiminnan seuranta ja arviointia. Innovaatioiden johtamisesta Pantzar & Välikangas 2007; Antola & Pohjola 2006; Välikangas 2006/b; Välikangas & Välikangas 2004.
- ⁸⁷ Kuntajohtamisessa usein ohitettava asia on kuntaorganisaation sisäinen toiminnanlogiikka. Muutokset yhdellä palvelualueella saattavat vaikuttaa lamaannuttavasti toiselle palvelualueelle. Kun kyse on sosiaalihuollon palveluista, innovaatioiden sisäisen testauksen merkitys kasvaa. Tämä edellyttää prosessin ymmärtämistä ja sen johtamista.
- ⁸⁸ Professio-osaamisen merkitys vähenee ja muiden osaamisalueiden lisääntyy: jaettujen asiakkuusprosessien hallinta, johtamis-, hankinta- ja sopimusosaaminen, infrastruktuurin hallinta.
- ⁸⁹ Lisäksi on huomioitava työntekijöiden vastuu osana organisaation kehittämistoimia. Todellinen vastuunotto edellyttää panostamista ja itseohjautuvuutta. Koivunen 2004.
- ⁹⁰ Esimerkkinä QR.
- ⁹¹ Kysynnänhallinta sisältää myös asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen.
- ⁹² Perinteinen budjettiohjaus on perustunut karkeaan resurssiohjaukseen, jossa kulloinkin rakentuneet toiminnot ja palvelutuotannon rakenteet ovat pyrkineet säilyttämään asemaansa ja kasvattamaan omaa osuuttaan.
- ⁹³ Tilaaja- tuottaja -mallin yksi keskeinen tavoite on erottaa tilaajan - strateginen ja poliittinen ohjaus - ja tuottajan funktiot toisistaan.
- ⁹⁴ Polkuriippuvuudet ohjaavat tuottajavalintaa julkiselle puolelle vaikka yksityinen osoitettaisiin halvemmaksi.
- ⁹⁵ Vaissi & Grönlund 2007.
- ⁹⁶ Tämä ongelma on tiedostettu ja esimerkiksi valtionhallinnon toimesta hankintaa on keskitetty internetiin. Toimintamalli avaa kuitenkin ehkä enemmän kilpailua kun suoranaisesti vähentää transaktiokustannuksia.
- ⁹⁷ Ensimmäisiä yrityksiä, jotka tarjoavat kilpailuttamisapua yksityiseen palveluntuotantoon, on vähitellen alkanut syntyä.
- ⁹⁸ Erityisen tarkasti on mietittävä, mitä sopimukseen kirjataan, sillä näin voidaan välttää myös ylimääräisiä kilpailutuksia.
- ⁹⁹ Performance Contracting (esim. Johnson Controls), jossa tavoitteena on myydä tiettyä suoritusta tai

- tulosta.
- ¹⁰⁰ Kunta- ja palvelurakennemuutostusta sääntelevän puitelakiesityksen perusteluissa todetaan, että perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen yhteistyö on erityisen tärkeää vanhenevan väestön palveluiden, mielenterveyshuollon, päihdehuollon sekä lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin turvaamiseksi.
- ¹⁰¹ Tällöin voidaan laskutuksesta sopia, että erikoissairaanhoidon laskut lähetetään suoraan kuntiin. Eli tämä raha ei kiertäisi isäntäkunnan organisaation kautta.
- ¹⁰² Alihankintaketjussa keskeiseksi nousevat yhtenäiset tuotteet ja laatumääritelmät eli yhtenäinen tuote-standardisointi ja hinnoittelu, yhtenäinen logistiikka ja sen räätälöinti ketjun tarpeisiin.
- ¹⁰³ Palvelutuote asiakkaan infrastruktuurissa versus työterveyshuolto.
- ¹⁰⁴ Palveluita voidaan myös tuotteistaa ydin- ja lisäpalveluiksi ja niihin voi kuulua vakioituja perusosioita ja asiakkaan mukaan räätälöityjä osia.
- ¹⁰⁵ Arvoketjun tavoitteena on kaikkien toimijoiden yhteistyönä tuottaa hyötyä asiakkaalle.
- ¹⁰⁶ Innovaatioista puhuttaessa unohdetaan usein, että ne koskevat ihmisiä. Innovaatioita kehitettäessä julkisella sektorilla törmätään ongelmaan nimeltä ”innovaatiojumitus”. Mikä on se mekanismi, jolla ihmiset autetaan ottamaan uusia asioita käyttöön? Kun päätös tehdään, kuka aloittaa toiminnan? Entä kuka jatkaa sitä? Tässä kohdin olisi tarvetta johtamisinnovaatiolle. Sotarauta 2007.
- ¹⁰⁷ Liikelaitoksen tai liikelaitoskuntayhtymän kautta pyritään lisäämään järkevyyttä ja toiminnan läpinäkyvyyttä sekä selkeyttämään asemaa markkinoilla.
- ¹⁰⁸ Esimerkiksi sähköalan osaaminen ja ikääntyvien lx-määrien muuttuva tarve turvallisuutta lisäävänä tekijänä asunnossa.
- ¹⁰⁹ Fedex, joka panee HP:n printterit kokoon toimittaessaan ne.
- ¹¹⁰ Virppa.fi, Hämeenlinnan alueella toteutettu interaktiivinen palveluneuvonta ja -ohjaussivusto.
- ¹¹¹ Lisäksi on vielä laajaa väestöpohjaa edellyttävät keskitetyt palvelut.
- ¹¹² Rayport & Sviokla 2007.
- ¹¹³ Nagumo: Knowledge Asset Management – tietoa kootaan ja tuotetaan eteenpäin sekä tuotetaan ennakoitua tietoa saataville. Tätä tietoa käytetään johtamisessa luomassa arvoa, kun johdetaan prosessia.
- ¹¹⁴ Palvelujen modularisaatio ja toiminnallinen yhteensovittaminen.
- ¹¹⁵ Prosessijohtamisen yksi keskeinen ajatus on se, että toiminnot toteutetaan siellä, missä se on toiminnallisuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta järkevintä.
- ¹¹⁶ Horisontaalinen näkökulma paljastaa ne kriittiset liitoskohdat, joita ei perinteisessä organisaatiokaaviossa ole lainkaan, eikä niitä siis useimpien organisaatiokaavioiden perusteella myöskään johda kukaan.
- ¹¹⁷ Esimerkiksi potilastieto-ohjelmien kohdalla TEO on puuttunut varoituskirjeellä niiden käyttöön.
- ¹¹⁸ Välikangas 2006/a, 2005.
- ¹¹⁹ Yritys myy osaa liiketoiminnastaan informaationa (FedEx), tai yritys käyttää informaatiota sisäisen toimintansa kehittämiseen (Ford: virtuaalinen tuotekehitys ja muutokset virtuaalisessa tuulitunnelissa tehdään lähes ilman kustannuksia verrattuna prototyyppitoimintaan). Kts. myös symbolit ja America Online.
- ¹²⁰ Pankkiasiointi ja esimerkiksi sellaiset sivut kuin vertaa.fi tarjoavat kehittämisen malleja myös palveluihin.
- ¹²¹ Kuntien kilpailuttamis- ja hankintaosaamisen parantuminen ja alan yritysten liiketoiminnallisten valmiuksien kehittäminen ovat helpottaneet yhteistyötä. Larjovuori 2007.
- ¹²² Järjestöjen ja säätiöiden rooli palvelujen tuottamisessa on vahva ja sillä on laaja poliittinen tuki. Osa näistä toimijoista on RAY:n politiikan myötä pystynyt järjestämään rahoituspohjansa kuntoon yhtiöittämillä toimintansa, osa on kaventanut palvelutuotantoaan. Vuosi 2009 on näille toimijoille kriittinen.
- ¹²³ Yrittäjä miettii omaa rooliaan itsenäisenä yrittäjänä ja sitä, kuka tekee päätökset hänen liiketoimis-

- taan, kuka on asiakas ja kenen mukaan hän kehittää palvelutoimintaa.
- ¹²⁴ Saksalainen byrokratia ja ruotsalainen lakisääteisyys ovat kirjoittaneet mallin niin syvälle toimintoihimme, että sen hukkaaminen uudistuksien jalkoihin on mahdotonta.
- ¹²⁵ Myös yritysstrategigot Hamel ja Prahalad ovat tuoneet esiin, että menestyäkseen yritysten on luotava kokonaan uusia toimialoja tai muutettava perinpohjaisesti vanhan toimialan pelisääntöjä (myös business-innovaatiot).
- ¹²⁶ Esimerkiksi asiakasorganisaatioiden infrastruktuurin sisällytetyt palvelut sekä yritysolennot.
- ¹²⁷ Tosin lastensuojeluyksiköiden on katsottu hinnoittelevan itsensä ulos markkinoilta ja nähtävissä onkin suuntaus kohti kunnan omaa palvelutuotantoa.
- ¹²⁸ Verkostoja kehitettäessä on huomioitava seuraavat verkostojen toiminnan esteet: keinotekoiset yhteistyön esteet, informaatiopanttaus, yhteisistä pelisäännöistä piittaamattomuus, henkisten ja aineellisten resurssien puute, uudet työmenetelmät ja oppiminen, vastuunpakoilu ja vapaamatkustaja-ongelma, oman hyödyn tavoittelu, vanhoja työmuotoja ei pureta verkostojen alta.
- ¹²⁹ Esimerkiksi Hämeenlinnassa toimii yrittäjistä koostuva hoivan toimia-alaryhmä, joka kokoontuu keran kuukaudessa. Tällä ryhmällä on tahtoa kehittää yhteistyötään myös pidemmälle.
- ¹³⁰ Hämeenlinnassa on poikkisektoraaalisen kumppanuuden rakentamiseksi tehty jo useamman vuoden töitä (Hoivi-hanke, Kotona-hanke). Yrittäjät ovat innostuneet aiheesta ja lokakuussa on järjestäytymiskokous, jossa mietitään verkostoitumisen mahdollista mallia yrittäjien kesken. Julkinen sektori täytyy myös saada mukaan.
- ¹³¹ Välikangas 2007/a.
- ¹³² Yksi toimiva brändi palvelualalla on Kotirinki, mutta se on vielä matkalla esimerkiksi sellaiseen brändiäjänteluun, mitä radikaalia brändiäjäntelua edustava Habbo Hotel edustaa eli brändiäjäntelu antaa suunnan koko organisaatiolle.
- ¹³³ Tampereen kaupunki, Kotitori –projekti.
- ¹³⁴ Palveluintegraattorin yritysperustamisessa kehittämisessä yksi ongelma on se, että sosiaalilainsäädäntö määrittää viranhaltijan antamaan neuvontapalveluita.
- ¹³⁵ Lindroth Mattias, 2007.
- ¹³⁶ Tenhunen 2007.
- ¹³⁷ Tässä yhteydessä on huomioitava, että yrityksissä muutos testautuu nopeasti markkinoilla, mutta kunnan sisäisessä toimintajärjestelmässä muutos vaikuttaa koko sisäisen toiminnanlogiikan uusiutumiseen julkisessa palvelujärjestelmässä. Tästä syystä radikaalit muutokset on toteutettava koko järjestelmän ennakkotestauksena, sekä julkisen organisaation sisäisessä verkostossa että koko yhteistoimintaverkostossa laajasti.
- ¹³⁸ Esimerkiksi S-ryhmän asiakasomistajuudessa on nähtävissä analogia hyvinvointipalvelupankki-ajatukseen. Ihmiset voisivat elämänsä aikana esimerkiksi säästää itselleen rahaa käytettäväksi tarvittaessa palveluiden ostoon.
- ¹³⁹ Esimerkiksi Tunnin kuva syntyi osaamisen uudesta sijoittelusta tilaus-toimitusketjussa: pelkkä toimitusajan lyhentäminen viikosta päivään ei riitä, vaan täytyy löytää osaaminen.
- ¹⁴⁰ Esim. oma hoitosuunnitelma www.fastroi.fi/hilkka, itsearviointi www.virppa.fi, oma arvio www.paa-vo.fi tai itsehoitotili (Pegasos). Välikangas 2007/b.
- ¹⁴¹ Hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön tyytyväisyys.
- ¹⁴² Vision rakentaminen, strateginen johtaminen sekä suoritusten operatiivinen johtaminen ja mittaaminen. Strategian suunnittelu on koko organisaation tehtävä; operatiivisella osaamisella ja tehokkuudella ei voida korjata strategisia virheitä. Strategia on konkretisoitava mitattaviksi tavoitteiksi ja sen jälkeen sitä on seurattava. Tulosten mittaaminen ja mittareiden asettaminen kuuluvat olennaisesti liiketoiminnan johtamiseen. Myös taloushallinnon taidot ovat keskeisiä johtamistaitoja. Myös muutoksen, kehityksen ja uudistuksen johtaminen (Välikangas 2006/b).

- ¹⁴³ Prosessiajattelu auttaa myös henkilöstöä paremmin ymmärtämään ja hallitsemaan palveluntuottamisen kokonaisuutta toimintaprosessien ylittäessä organisatoriset rajat. Toisaalta ongelmia voi tuottaa organisaatorajojen hämärtyminen.
- ¹⁴⁴ Prosessin omistaja on vastuussa prosessin suunnittelusta, toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttymisestä. Omistaja on viime kädessä vastuussa prosessin suorituskyvystä ja hän toimii prosessitiimin vetäjänä kehittäen toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti.
- ¹⁴⁵ Uusi hankintalaki antanee liikkuvuutta palvelujen kilpailuttamisen suhteen, mutta tämä liikkuvuus täytyy ensin todentaa markkinaoikeudessa.
- ¹⁴⁶ Esimerkkinä business-innovaatiot – lähdeittäessä kehittämään kokonaan uutta liiketoimintaa mahdollistuu se parhaiten kokonaan uuden toimintamallin kautta. Välikangas & Välikangas 2003
- ¹⁴⁷ Kriisinhallinnan kentältä löytyy teknologisia sovelluksia, joissa käyttäjämäärittelyt ja tunnistautumiset on pitkän kehitystyön tuloksena löytäneet uomaansa. Esimerkiksi siviilikriisinhallinnan monitoimijainen paikkatietojärjestelmä, jota on viety kohti johtamisjärjestelmän ominaisuuksia.
- ¹⁴⁸ Alaska Air.
- ¹⁴⁹ Tietoteknologian kustannussäästöt, Igglo Oy.
- ¹⁵⁰ Creating an Innovative Europe 2006.

Lähteet:

- Antola, Tuula & Pohjola, Jukka (2006) Innovatiivisuuden johtaminen. Edita Press, Helsinki.
- Carey, Susan (2007) Case of Vanishing Airport Lines. Alaska Air Speeds Up Flow of Passengers by Jettying Traditional Ticket Counters. August, 9.2007.
- Chesbrough, Henry (2007) Innovation in Services and Business Models. The Management of Technology Programme. UC Berkeley School Of Information.
- Collin, Jari & Lorenzin, Dennis (2006) Plan for supply chain agility at Nokia; Lessons from mobile infrastructure industry. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Bradford. Vol.36, Iss.6.
- Creating an Innovative Europe (2006) Euroopan komission asettaman asiantuntijaryhmän raportti (ve-täjänä Esko Aho) <http://europa.eu.int/invest-in-research/>
- Doz, Yves & Hamel, Gary (1998) Alliance Advantage: The Act of Creating Value Through Partnering. HBS Press.
- Dussauge, Pierre & Garrette, Bernard & Mitchell, Will (2000) Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. Strategic Management Journal 2000, 21:99-126.
- Ekström, Bo-Erik & Pohjonen, Mika & Haavisto, Ilkka (2007) Kunnat ja markkinat. EVA-analyysi No.2.
- Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas (2005) Asiakslähtöisen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Ekonomia-sarja; WSOYPro, Helsinki.
- Hamel Gary & Prahalad C.K. (1997) Competing for the Future. Harvard Business School, Boston.
- Hannukainen, Pia & Hölttä-Otto, Katja (2006) Identifying customer needs – disabled persons as lead users. ASME design engineering technical conferences DETC 2006.
- Himanan, Pekka (2004) Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 18. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- Koivunen, Niina (2005) Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? Hallinnon Tutkimus, 24.
- Kotro, Tanja (2006) Käyttäjät tuotekehityksessä, teoksessa Repo, P., Koskinen, I & Grönman, H. Inno-vaatioiden kotiutuminen. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Larjovuori, Riitta-Liisa (2007) Sosiaali- ja terveyspalveluiden markkinat ja yksityisten palveluiden hyödyntäminen Pirkanmaalla. Hyke-raportteja, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Lehtoranta, Heini & Päättalo, Margit toim. (2006) Raportti palvelujen tuotteistamisesta ja laadun kehittämisestä aluekeskuseuduilla. Aluekeskusohjelman teemaverkostojulkaisu 2/2006, Oulu.
- Lillrank, Paul: Palveluinnovaatiot, 22.5.2007 Hospitality Forum.
- Lovio, Raimo & Välikangas, Liisa: Finland's National Innovation System, in Encyclopedia of Technology and Innovation, Blackwell (forthcoming).
- Lüthje C, Herstatt C (2004) The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. R&D Management 34/2004. Blackwell Publishing. Oxford.

- Microsoft Executive Circle (2007) *The New Fashion Show – Innovative Business Models*
- Möller, Kristian & Rajala, Arto (2007) *Rise of strategic nets – New modes of value creation*. Helsinki School of Economics: IMM.
- Möller, Kristian (2004) *Tulevaisuuden liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004, Helsinki.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005) *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. PS-kustannus, Otava.
- Nagumo, Toshitada (2002) *Innovative Business Models in the Era of Ubiquitous Networks*. Nomura Research Institute.
- Naschold, Frieder (1999) *Hämeenlinna at the Cross-roads. The Challenge of Strategic Politics and Strategic Management. Benchmarking and benchlearning from international best-practices*. Science Center Berlin.
- Naumann, Earl (2001) *Customer Centered Six Sigma: Linking Customers, Process Improvement, and Financial Results*.
- Oulasvirta, Lasse & Ohtonen, Jukka & Stenvall, Jari (2002) *Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä*. Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2002:19. Edita Prima Oy, helsinki.
- Palola, Elina & Särkelä, Riitta (2006) *Hyvinvointi United – FC Sisäpelimarkkinat. Reilu peli*. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry; Hakapaino Oy, Helsinki.
- Pantzar, Mika & Välikangas, Liisa (2007) *Innovaatiodemokratiaa vai –diktatuuria?* Työpaperi 30.7.2007.
- Patomäki, Heikki (2005) *Tulosjohtamisen ongelmat - ja vaihtoehto*. Gaudeamus.
- Rayport Jeffrey F. & Sviokla John J. (2007) *Exploiting the Virtual Value Chain*. Harvard Business Review.
- Saari, Juho (2005) *Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa*. Yliopistopaino, Helsinki University Press.
- Santos, Jose' & Doz, Yves & Williamson, Peter (2004) *Is Your Innovation Process Global?* MIT Sloan Management Review vol.45 No.4.
- Sotarauta, Markku (2007) *Generatiivinen johtajuus ja verkostojen maailma*. Sente, TaY.
- Stähle, Pirjo & Sotarauta, Markku & Pöyhönen, Aino (2004) *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.
- Tenhunen, Lauri (2007) *Public-Private Partnership (PPP) toimintamallit alueellisessa elinkeinostrategiassa: Case Innosteel*. Yrityssanoma Oy, Järvenpää.
- Toiviainen, Hanna & Toikka, Kari & Hasu, Mervi & Engeström, Yrjö (2004) *Kumppanuus toimintana*. TYKES –raportteja 32. Työministeriö, Helsinki.
- Walker, Rob: *Back to the Farm*: Rosenbluth International. Fast Company.
- Vaissi, Eero & Grönlund, Satu (2007) *Maisema*: Loppuraportti sekä Erikoissairaanhoidon liite. Sitra.
- Wenger, E. (2000): *Communities of Practice and Social Learning Systems*. Organization, Vol. 7.
- Von Hippel E (1986) *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*. Management Science 32.
- Vossand, Chris & Zomerdijk, Leonieke: *Perspectives on Service Innovation and Design*. London Business School. POMS/EurOMA Service Operations Conference 2007
- Välikangas, Katariina (2007) kirjassa *Opas ikääntyneen muistioireisen kodin muutostöihin*, Liisa sievänen, Markku Sievänen, Katariina Välikangas & Ulla Eloniemi-Sulkava; Suomen ympäristö 4/2007. Ympäristöministeriö, Asuin- ja rakennusosasto. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Välikangas, Katariina (2007) ”Meidän vaari menee nettiin” Asiakaslähtöisen hyvinvointipalveluportaalien toteuttaminen tulevaisuuden työväliseksi. InnoELLISenior-selvitys.
- Välikangas, Katariina & Kaakinen, Juha (2007) *Hauhon vanhustenhuollon suunnitelma*. Hauhon kunta. Sosiaalikehitys Oy, Hämeenlinna.

- Välakangas, Katariina (2006/a) Kuntien toiminta ikääntyneiden kotona asumisen ja palveluiden kehittämisessä. Suomen ympäristö 21. Ympäristöministeriö, Helsinki.
- Välakangas, Katariina (2006/b) Suunniteltu muutoksen läpivienti- Kohti muuttuvia johtamisosaamisen tarpeita ja organisatorisia toimintamalleja palveluiden tuottamisessa. Hämeen osaamiskeskusohjelma, Hämeenlinna.
- Välakangas, Katariina (2006/c) Oma koti kullaa kallis- ikääntyvän palvelukuva, Merta-Interreg-hanke; Sosiaalikehitys Oy, Hämeenlinna.
- Välakangas, Katariina & Heinonen, Päivi (2006) Selvitys palvelu- ja toimintamallien uudistamisen tukemiseksi Hämeenlinnan seudulla. Palvelu- ja kuntarakenne tulevaisuudessa -hanke. Sosiaalikehitys Oy, Hämeenlinna.
- Välakangas, Katariina (2005) Hyvinvointialan yrittäjä ja teknologia-avusteiset toimintatavat. Kulttuurinmuutosta koulutuksen keinoin Kanta-Hämeessä. Kirjassa ”Missä pedagogiikka?” Hämeen kesäyliopiston julkaisuja, sarja B. Riihimäen kirjapaino Oy, Riihimäki.
- Välakangas, Katariina (Välakangas, Liisa & Välakangas, Katariina 2004) Luovuuden johtajuus monimuotoisessa maailmassa. Hallinnon tutkimus 1/2004. Hallinnon tutkimuksen seura.
- Välakangas, Katariina (Välakangas, Liisa & Välakangas, Katariina 2003) Pienet alut - isot mahdollisuudet. Innovatiivisuuden johtaminen. Kirjassa ”Forte” Toim. Life Work Research Team. Akatiimi Oy, Porvoo.
- Välakangas, Katariina (2003) Tietämyksenhallinnan ja teknologian rajapinta, näkökulmana organisaatioiden toiminnanlogiikka. Hypermedialaboratorio Net Series, Tampereen yliopisto.

Haastattelut:

- Antola Tuula, InnoSpa Consulting Oy; 15.8.2007
- Huovila Oili, Teknologiakeskus Hermia Oy; 7.8.2007.
- Kallio Anu, Ylöjärven kaupunki; 3.9.2007.
- Möller Kristian, Helsingin kauppakorkeakoulu; 8.8.2007.
- Ripatti Päivi, Tampereen kaupunki, 24.8.2007.
- Välakangas Liisa, Helsingin kauppakorkeakoulu; 14.8., 25.8., 1.9. ja 3.9.2007.