

# Kohti ekosysteemimäistä toimintaa?

## Päijät-Hämeen hyvinvointialan yhteistyöverkoston nykytila ja tulevaisuudennäkymiä

Hyvinvointialan ekosysteemi -hankkeen nykytila-analyysi

Satu Rinkinen, LUT

**LAMK**  
Lahden ammattikorkeakoulu  
Lahti University of Applied Sciences

 **LUT**  
Lappeenranta  
University of Technology

**LAHTI**

**LADEC**



# 1 TAUSTA

---

Ekosysteemin käsitettä on alettu käyttää laajasti puhuttaessa verkostomaisista yhteistyö- ja liiketoimintakokonaisuuksista, ja esimerkiksi Lahden kaupunkiseudun uusi kilpailukykystrategia tukeutuu vahvasti ekosysteemiajatteluun (Lahden kaupunki ym. 2016). Alueelliseen innovaatio toimintaan liittyen on alettu käyttää alueellisen innovaatioekosysteemin käsitettä esimerkiksi klustereiden tai innovaatiojärjestelmien rinnalla tai sijasta (esim. Viitanen, 2016). Alueellisista innovaatioekosysteemeistä puhuttaessa tullaankin lähelle innovaatiojärjestelmän käsitettä, vaikka innovaatioekosysteemin käsitteelle ei ole vielä syntynyt vakiintunutta määritelmää. Innovaatiojärjestelmään verrattuna ekosysteeminäkökulman ehkä selkein ero on vahva markkinavetoisuuden korostuminen (Ritala & Almapanopoulou, 2017). Innovaatioekosysteemin käsitettä on käytetty korostamaan innovaatio toiminnan kompleksista luonnetta, eri toimijoiden keskinäisiä vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteita, ja vahvaa yhteistyön, avoimuuden ja jakamisen kulttuuria (Gobble, 2014).

Liiketoimintaekosysteemit ovat keskeisen yrityksen ympärille muodostuvia liiketoiminta- ja arvoverkostoja, joiden toimijat tekevät yhteistyötä toistensa kyvykkyksiä ja voimavaroja täydentäen tuotteen tai palvelun asiakasarvon kasvattamiseksi (Moore, 1993; Clarysse et al. 2014). Liiketoimintaekosysteemit ovat laajimmillaan globaaleja ja kompleksisia arvoverkostoja, joista ehkä tunnetuimpia ja käytetyimpiä esimerkkejä ovat Apple, IBM, Microsoft ja Walmart (Moore, 1993; Iansiti & Levien, 2004).

Ekosysteemiajattelun hyödyntämisen käytännön tasolla tekee haasteelliseksi vielä käsitteiden määrittelyn ja ilmiöiden laajemman ja perusteellisemmän tutkimuksen keskeneräisyys. Alueellisten innovaatioekosysteemien ja liiketoimintaekosysteemien suhdetta voisi kuitenkin tämän hetkisen kirjallisuuden perusteella hahmottaa niin, että alueellisilla kehittämistoimenpiteillä voitaisiin pyrkiä kehittämään alueellisia innovaatioekosysteemejä, jotta ne luovat otollisen alustan uusien liiketoimintaekosysteemien synty miselle.

Hyvinvointialan käsite kattaa laajan kirjon erilaisia, niin yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin tuottamia ja myyviä tuotteita ja palveluita. Hyvinvointialan ekosysteemi -hankkeen nykytila-analysissä käytettiin hyvinvointialasta seuraavaa määritelmää: *Hyvinvointialalla tarkoitetaan tässä hankkeessa etenkin erilaisia julkisia, yksityisiä ja kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluita sekä yleisemmin terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä, mukaan lukien hyvinvointialaan liittyvät tuotteet ja teknologia sekä liikuntapalvelut ja erilaiset kotiin vietävät palvelut, kuten siivous- ja ateriapalvelut.*

Hankkeessa haluttiin selvittää, millainen Päijät-Hämeen hyvinvointialan yhteistyöverkosto tällä hetkellä on, miten se toimii ja mitkä ovat sen tulevaisuudennäkymät. Tietoa nykytilasta tarvitaan, jotta toimintaa voidaan kehittää eteenpäin. Päijät-Hämeen alueella myös hyvinvointialaa halutaan kehittää kohti ekosysteemimäisempää toimintatapaa, mutta kehittämisen taustalle tarvitaan ymmärrystä siitä, millaista yhteistyötä eri hyvinvointialan toimijat tekevät keskenään tällä hetkellä, mitkä koetaan yhteistyön suurimmiksi haasteiksi ja toisaalta, millaista yhteistyötä toivottaisiin enemmän. Voidaanko Päijät-Hämeessä tunnistaa toimivaa hyvinvointialan ekosysteemiä? Jos kyllä, niin miten sen toimintaa voidaan tukea ja kehittää? Jos ei, niin mihin asioihin tulisi kohdentaa resursseja ja kehittämispanoksia, jotta päästäisiin kohti ekosysteemimäisempää toimintaa?

## 2 NYKYTILA-ANALYYSIN TOTEUTUS

---

Päijät-Hämeen hyvinvointialan alueellisen yhteistyön nykytilaa lähdettiin selvittämään hyvinvointialan yrityksille suunnatun kyselyn avulla. Tavoitteena oli kerätä hyvinvointialan yrityksiltä tietoa alan toimijoiden välisen yhteistyön nykytilasta, tulevaisuuden yhteistyötarpeista sekä sote-uudistukseen liittyvistä tarpeista ja näkemyksistä. Kysely nähtiin hyväksi tavaksi kerätä tietoa suurelta määrältä vastaajia, siitäkkin huolimatta, että tiedostettiin, että vastausprosentti jää kyselyissä usein pieneksi.

Kysely toteutettiin internetpohjaisena kyselynä maaliskuussa 2017. Vastaajat saivat sähköpostilla kutsun ja saatekirjeen sekä linkin kyselyyn. Kyselykutsua välittivät Päijät-Hämeen Yrittäjät ja PalveluSantra yhteensä 313 eri päijäthämäläiselle hyvinvointialan yritykselle. Vastausaikaa oli 18 päivää.

Kun kyselyn aloittaneista vastaajista poistettiin ne vastaajat, jotka olivat vastanneet vain kyselyn alussa oleviin taustakysymyksiin, jäljelle jäi 50 vastaajan vastaukset. Vastausprosenttina tämä on 16,0%. Todellisuudessa vastausprosentti vaihteli kysymyskohtaisesti, sillä osa vastaajista oli ohittanut osan kysymyksistä, mikä on kyselyihin vastaamisessa tavallista. Pienimmillään vastausprosentti oli yhdessä avoimista kysymyksistä (5,4%). Suurin osa kysymyksistä oli kuitenkin tyypiltään valintakysymyksiä, joiden kohdalla pienin vastausprosentti oli 9,9. Näin ollen vastaajia oli kaikissa valintatyyppisissä kysymyksissä vähintään 30.

Vastaajista yli puolet koostui sosiaali- (19%) tai terveystalviteiden (43%) tuottajista. Muita palveluita ilmoitti tuottavansa 25% vastaajista. Näiksi muiksi hyvinvointialan palveluiksi nimettiin muun muassa ateriapalvelut, hieronta, kauppa- ja siivouspalvelut, työnohjaus ja työyhteisökoulutukset. Hyvinvointialan tuotteita tai teknologiaa tuottivat tai myivät 13%. Vastaajista suurin osa oli yksinyrittäjiä (42%) tai alle 10 henkilön mikroyrityksiä (46%). Loput 12% edustivat pieniä alle 50 henkilön yrityksiä. Henkilöstömäärällä mitattuna PK- tai suuria yrityksiä ei siis löytynyt vastaajajoukosta lainkaan, mikä oli Päijät-Hämeen hyvinvointialan yrityssectän tuntien odotettavaa. Vastaajilta kysyttiin myös monivalintakysymyksenä mille tahoille he tarjoavat palveluitaan tai tuotteitaan. 49 vastaajasta 41 vastasi tarjoavansa palveluita/tuotteita suoraan kuluttajille, 20 kunnallisille palveluntuottajille ja hieman yli puolet (27 vastaajaa) yksityisille yrityksille. Suurin osa vastaajista (yhteensä 30 vastaajaa) tarjosi palveluita/tuotteita useammalle kuin yhdelle esitetyistä asiakasryhmistä.

Kyselyaineistoa täydentämään tehtiin myös kuusi asiantuntijahaastattelua. Haastateltavat valittiin lumipallo-otantana niin, että haastateltavilta pyydettiin haastattelun lopuksi ehdotuksia seuraaviksi haastateltaviksi (pois lukien viimeiset haastateltavat). Kaikkia haastateltavien ehdottamia henkilöitä ei haastateltu, vaan heistä valittiin sellaisia, jotka tulivat esiin useammassa yhteydessä. Ensimmäinen haastateltava valittiin LUT:n erikoistutkija Lea Hennalan kanssa käydyn keskustelun perusteella. Tavoitteena oli löytää haastateltaviksi hyvinvointialan asiantuntijoita, joilla olisi laaja-alaista kokemusta hyvinvointialan nykytilasta ja kehittymisestä Päijät-Hämeessä myös oman organisaationsa ulkopuolelta. Mikäli nykytila-analyysin toteuttamisen aikataulu olisi sallinut, otantaa olisi voinut vielä laajentaa, mutta jo kuuden haastattelun aikana samat asiat alkoivat toistua vastauksissa, joten kuusi haastattelua katsottiin tässä tapauksessa aineiston kannalta riittäväksi.

### Haastateltavat:

Sari Kesäniemi, LADEC  
Hannu Olkkonen, Aurio Hoiva  
Pirjo Nieminen, PalveluSantra  
Outi Hongisto, Päijät-Hämeen Yrittäjät  
Mikko Komulainen, Lahden kaupunki  
Ismo Rautiainen, PPHYKY

Kokonaisuutena nykytila-analyysin tavoitteena oli selvittää, millaista ja minkä verran yhteistyötä hyvinvointialan toimijat, erityisesti yritykset, tällä hetkellä tekevät, ja missä määrin toiminta tällä hetkellä vastaa ”ekosysteemimäistä” toimintaa. Tähän tavoitteeseen pyrittiin vastaamaan seuraavien yksityiskohtaisempien ja kokonaisuutta avaavien kysymysten avulla:

Millaista yhteistyötä Päijät-Hämeen hyvinvointialan yritykset tällä hetkellä tekevät ja keiden kanssa?

Millaista yhteistyötä hyvinvointialan yritykset olisivat halukkaita tekemään jatkossa enemmän?

Millaisia vaikutuksia hyvinvointialan yritykset arvioivat tulevalla sote-uudistuksella olevan toimintaansa?

Miten Päijät-Hämeen hyvinvointialan verkosto tällä hetkellä toimii ja miten sen toiminta on kehittynyt?

Ketkä ovat Päijät-Hämeen hyvinvointialan verkoston päätoimijoita ja millaisia rooleja niillä on?

Millaisia tulevaisuudennäkymiä Päijät-Hämeen hyvinvointialan liiketoiminnalla on?

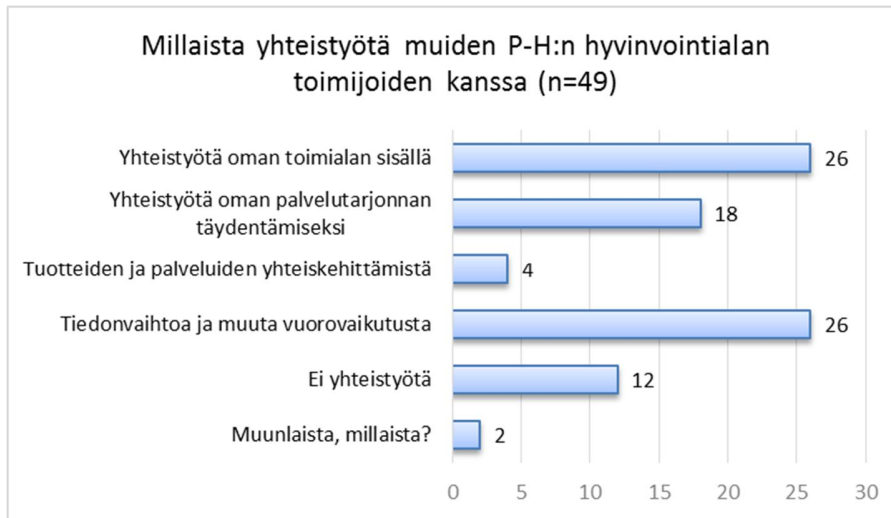
## **3 HYVINVOINTIALAN YRITTÄJIEN NÄKEMYKSIÄ ALUEELLISESTA YHTEISTYÖSTÄ**

---

Yrityskyselyn kysymykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Päijät-Hämeen hyvinvointialan toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyviin kysymyksiin, sote-uudistukseen ja digitalisaatioon liittyviin kysymyksiin, ja muiden kuin hyvinvointialan toimijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön.

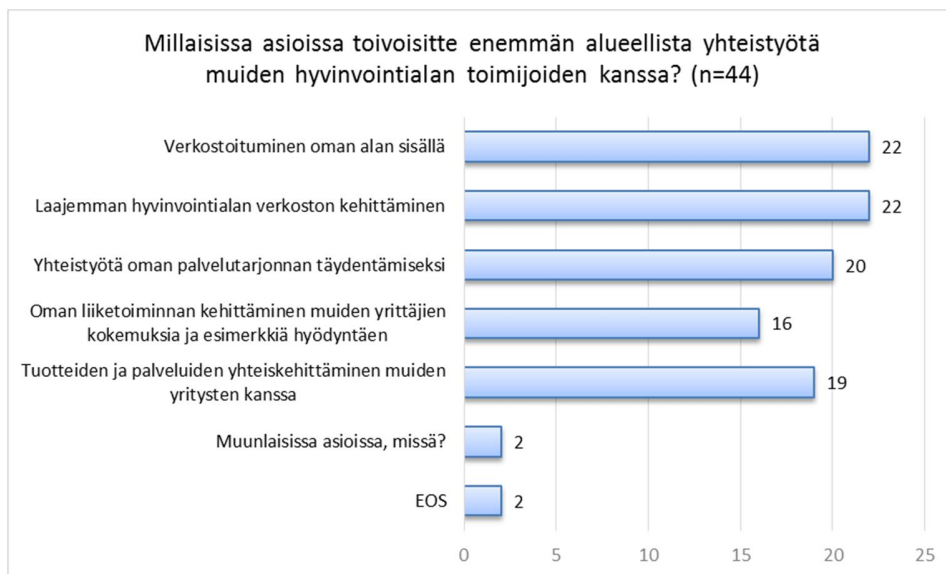
Vastaajia pyydettiin arvioimaan Päijät-Hämeen hyvinvointialan toimijoiden välisen yhteistyön toimivuutta asteikolla 1 (toimii erittäin huonosti) – 5 (toimii erittäin hyvin). Vastauksen keskiarvoksi saatiin 2,58. Tyytymättömyys yhteistyön toimivuuteen kävi ilmi myös avoimista vastauksista, joita kirjoitti yhteensä 17 vastaajaa. Yhteistyön koetaan toimivan hieman kankeasti sekä yksityisen että julkisen puolen kanssa tai sitä ei tehdä lainkaan, eikä yrittäjillä toisaalta ole juurikaan ylimääräistä aikaa verkostoitumiseen ja yhteistyön rakentamiseen.

Vastausten perusteella päijäthämäläiset hyvinvointialan yritykset tekevät yhteistyötä erityisesti oman toimialan sisällä ja tiedonvaihdon ja muun vuorovaikutuksen muodossa (kuva 1). Yhteistyötä tehdään jonkin verran myös oman palvelutarjonnan täydentämiseksi. Noin neljäsosa vastaajista ei tehnyt minkäänlaista yhteistyötä muiden alueen hyvinvointialan toimijoiden kanssa.



Kuva 1. Yhteistyö muiden Päijät-Hämeen hyvinvointialan toimijoiden kanssa

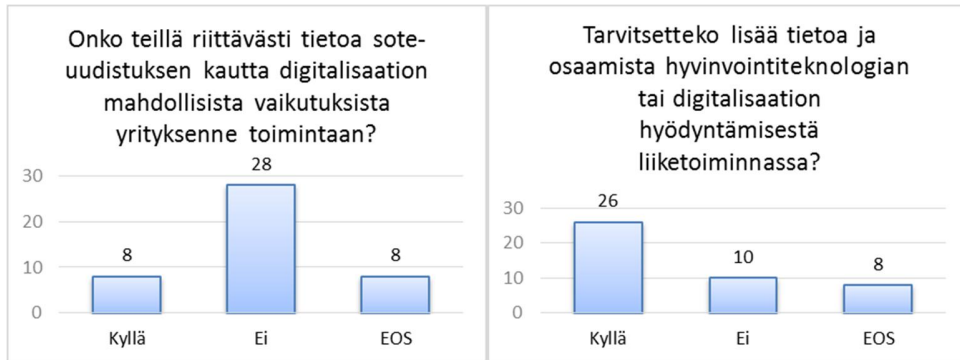
Kyselyyn vastanneet yritykset toivovat selvästi enemmän alueellista yhteistyötä monilla eri osa-alueilla (kuva 2). Erityisen silmiinpistävää vastauksissa on se, että tuotteiden ja palveluiden yhteiskehittämistä vastasi tällä hetkellä tekevänsä muiden kanssa yhteistyössä 4 vastaajaa, kun yhteiskehittämistä toivoisi enemmän 19 vastaajaa.



Kuva 2. Millaisissa asioissa toivotaan enemmän alueellista yhteistyötä

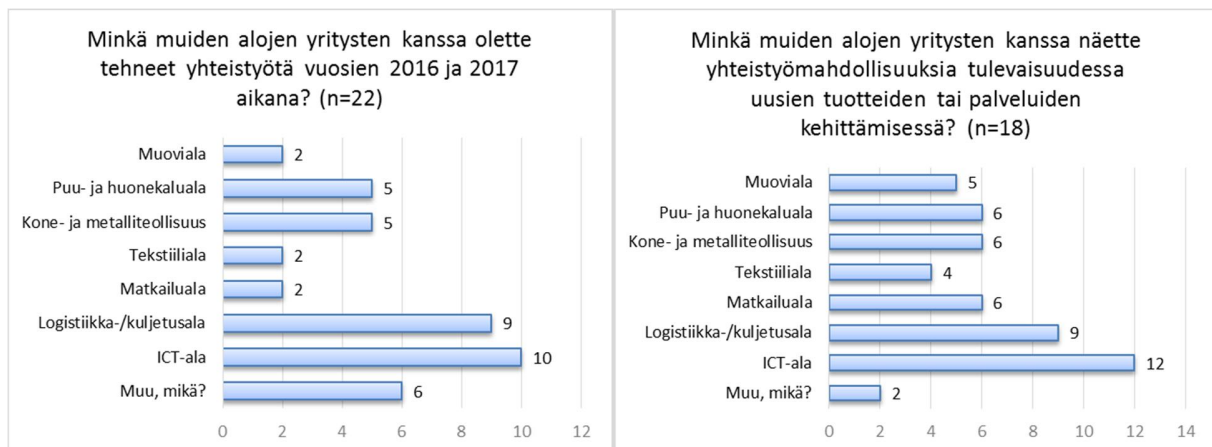
Yleisesti ottaen sote-uudistuksen vaikutukset koettiin vaikeasti arvioitaviksi vielä tässä vaiheessa. Avoimissa vastauksissa (17 vastausta) mahdollisiksi positiivisiksi vaikutuksiksi arvioitiin uudistuksen luomat uudet mahdollisuudet, lisääntyvä kysyntä ja hinnoittelun ja toimintatapojen selkeytyminen. Negatiivisiksi vaikutuksiksi arvioitiin kilpailun kiristyminen, tarjonnan mahdollinen supistuminen ja

yhteistyön vaikeutuminen julkisen puolen kanssa. Yrityksiltä kysyttiin myös heidän tiedon tarpeestaan liittyen sote-uudistuksen kautta digitalisaation mahdollisista vaikutuksista yrityksen toimintaan ja hyvinvointiteknologian tai digitalisaation hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Kummankin kysymyksen vastaukset (kuva 3) osoittavat, että tiedon tarve näihin asioihin liittyen on yrityksissä merkittävä.



Kuva 3. Yritysten tiedon tarve liittyen digitalisaatioon ja hyvinvointiteknologiaan

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, minkä muiden alojen kuin hyvinvointialan yritysten kanssa he ovat tehneet yhteistyötä ja minkä muiden alojen yritysten kanssa he näkevät yhteistyömahdollisuuksia tulevaisuudessa. Eniten yhteistyötä on vastausten perusteella tehty logistiikka- ja kuljetusalan yritysten sekä ICT-alan yritysten kanssa, ja näiden samojen alojen kanssa nähdään myös eniten yhteistyömahdollisuuksia tulevaisuudessa (kuva 4). Matkailualan ja muovialan yritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä nähdään myös uusia mahdollisuuksia suhteessa kuluvan ja edellisen vuoden aikana tehtyyn yhteistyöhön.



Kuva 4. Yhteistyö muiden alojen kanssa

## 4 ASIANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ YHTEISTYÖVERKOSTON KEHITTÄMISESTÄ JA NYKYTILASTA

---

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan liittyen Päijät-Hämeen hyvinvointialan ja sen yhteistyön kehittämiseen ja nykytilaan, yhteistyöalustoihin, verkoston johtamiseen, julkisten organisaatioiden sekä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden rooliin, hyvinvointialan liiketoiminnan kasvua edistäviin ja hidastaviin tekijöihin alueella, sekä alan tulevaisuuteen Päijät-Hämeessä.

Kehittämistä mainittiin muun muassa aiempi pyrkimys rakentaa alueelle yritysvetoinen hyvinvointiklusteri alueen muiden vahvojen klustereiden, kuten viljaklusterin ja mekatroniikkaklusterin tapaan. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että mitään kunnolla toimivaa ja yrityksiä verkottavaa klusteritoimintaa ei alueella kuitenkaan saatu aikaan, ja alkanut klusteritoiminta lakkasi viimeistään siinä vaiheessa, kun Ladec luopui klusterin vetovastuusta. Verkostotoiminnan yhtenä tärkeänä kehityskohtana nähtiin myös palvelunvälityskeskus PalveluSantran toiminnan käynnistäminen 2000-luvun alussa. Yleisesti ottaen hyvinvointiala on ollut alueella kasvussa, yrityskenttä alueella on laajentunut ja pieniä yrityksiä on tullut koko ajan lisää. Suuria hyvinvointialan yrityksiä alueella on vain vähän, mutta niiden rooli on vahvistunut. Erilaiset hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät yhteiskunnalliset trendit ovat osaltaan vaikuttaneet yritystoiminnan kasvuun, ja asiakkaitten kynnys ostaa palveluja yksityiseltä puolelta on madaltunut esimerkiksi kotitalousvähennyksen myötä. Myös eri toimijoiden väliset kumppanuudet ovat lisääntyneet. Yhdeksi alan kehitystä hidastavaksi tekijäksi nimettiin sen kehittämisen saama huono poliittinen selkänoja. Alaa ei ole ehkä aiemmin pidetty strategisesti erityisen merkittävänä kehittämisen kohteena kansallisella kuin alueellisellakaan tasolla. Julkisen puolen talustilanne ja sen myötä sote-uudistus ovat kuitenkin muuttaneet asetelmaa merkittävästi.

Yhteistyö hyvinvointialalla on vielä aika pienimuotoista, esimerkiksi yhden osapuolen tarpeesta tai toiveesta liikkeelle lähteneitä hankkeita tai kumppanuuksia. Julkisen puolen kanssa yhteistyö toteutuu pitkälti kilpailutusten kautta. Laajempaa alueellista yhteistyötä tai yhteistyömalleja ei Päijät-Hämeestä tunnustettu. Alueellisen yhteistyön kehittämiseksi tarvittaisiin haastateltavien mukaan julkisen sektorin ja kuntien parempaa sitoutumista yhteistyöhön, ja eri toimijat (julkinen sektori, yritykset, yhdistykset jne.) tulisi saada saman pöydän ääreen vuoropuheluun. Toisaalta, pienillä yrityksillä nähtiin olevan mahdollisuuksia kokeilevampaan toimintaan keskenään kuin julkisen puolen kanssa. Kilpailutustilanteita silmälläpitäen ja toimintavarmuuden takaamiseksi pienten yritysten toivottiin jatkossa rakentavan yhteistyössä tuottajarinkejä operaattorimallia hyödyntäen. Yhteistyötä ja systemaattista verkostotoimintaa tarvittaisiin erityisesti olemassa olevien ongelmien ja näköpiirissä olevien haasteiden ratkaisemiseen ja uuden kehittämiseen. Verkostotoiminnalla tai yhteistyöllä ei ole nähty varsinaista johtajaa tai vetäjää sen jälkeen kun Ladec luopui klusteritoiminnan vetämisestä, vaan toimijat tekevät kehittämistyötä tällä hetkellä enemmän itsenäisesti ja pienimuotoisemmin oman organisaation tavoitteista tai tarpeista lähtien.

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin se, että varsinaista laajempaa tai edes pienempiä yhteistyöalustoja ei tällä hetkellä ole hyvinvointialalla Päijät-Hämeessä, mutta tällaisille alustoille olisi tarvetta. PalveluSantra nähtiin yhtenä potentiaalisena yhteistyöalustana, sillä se toimii jo koko maakunnassa merkittävänä pääasiassa hyvinvointialan pienyritysten verkostona, jonka toimijoilla on suhteellisen yhteneväiset päämäärät, mutta joka vaatii edelleen kehittämistä. Hyvinvointikuntayhtymäkin nähtiin osin yhtenä mahdollisena alustana, etenkin mahdollistajana ja tarpeen ja kysynnän luojana esimerkiksi uuden teknologian osalta. Alueelle kaivattaisiin kehittämisverkostoa, johon yritykset voisivat tuoda ongelman, tarpeen tai esimerkiksi uuden innovaation testattavaksi, ja saisivat nopeaa palautetta ja löytäisivät

mahdollisia yhteistyökumppaneita. Haasteeksi koettiin kuitenkin se, miten tällaisia alustoja pystyttäisiin luomaan nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Julkisen puolen (hyvinvointikuntayhtymä, kunnat, maakunta) rooli nähtiin hyvinvointialan kannalta toisaalta mahdollistajana ja toisaalta ”portinvartijana”. Julkisella puolella on vahva uudistumisen tarve, joka voidaan muuttaa markkinoilla kysynnäksi. Esimerkiksi kunnat voivat myös luoda eri tavoin edellytyksiä yrityksille ja lisätä alueen houkuttelevuutta ja alan näkyvyyttä, luoda edellytyksiä myös yhteistyölle ja osallistuttaa eri toimijoita ja organisaatioita. Toisaalta taas yritykset ovat myös niiden päätösten varassa, mitä verorahoilla ostettavia palveluita julkinen sektori avaa ja kuinka laajasti, ja ohjaa toimintaa kilpailutuksilla ja niiden kriteereillä ja asiakasohjauksella. Sote-puolella tämä määrittää paljon sitä, millainen mahdollisuus pienillä yrityksillä on kilpailla suurten kanssa. Osaltaan julkinen sektori nähtiin myös kilpailijana toimiessaan rinnakkain yksityisen sektorin kanssa. Julkisen puolen toivottiin olevan verkostoitumisessa myös nykyistä aktiivisempi.

Koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden rooli nähtiin yleisesti ottaen alueella tärkeäksi hyvinvointialan kehittymisen kannalta. Erityisen tärkeänä pidettiin koulutuksen tarjoajan roolia, ja ammattitaitoisten osaajien saamisen kannalta opetuksen laadun toivottiin pysyvän hyvänä. Koulutusorganisaatiot toimivat myös yrityksille yhteistyökumppaneina esimerkiksi kurssiprojektien ja opinnäytetöiden kautta. Myös uuden tiedon tuottajan roolia pidettiin tärkeänä, sillä tutkimustyötä ja esimerkiksi teknologian kehittämistä ja testaamista tarvitaan myös hyvinvointialalla. Uutta tietoa tarvitaan niin yritysten käyttöön kuin myös päätöksenteon ja kehittämisen pohjalle. Koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden projektiluontoinen kehittämistoiminta sai haastateltavilta myös kritiikkiä, ja nostettiin esiin kysymys siitä, kenen tai keiden näitä kehittämispalveluita tulisi oikeastaan alueella muun muassa motivaation ja osaamisen puolesta tuottaa. Koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden osalta toivottiin pysyvämpää ja jatkuvampaa kumppanuustoimintaa ja yhteisiä strategisia tavoitteita erillisten projektien sijaan.

Yleisesti ottaen haastateltavat näkivät Päijät-Hämeen hyvinvointialalla selvää kasvupotentiaalia, myös kansainvälisillä markkinoilla. Etenkin Lahden seudulla on hyvä sijainti lähellä pääkaupunkiseudun ja myös esimerkiksi Pietarin markkinoita, ja alueella on tarjolla edullisia kiinteistöjä ja liiketiloja. Ikääntyvän ja vanhusväestön kasvu merkitsee myös kasvavaa palvelutarvetta ja yhä enemmän itse maksavia asiakkaita hyvin toimeentulevista ikääntyneistä. Digitaalisilla palveluilla on myös alalla kasvupotentiaalia, ja uusien sovellusten kehittäminen ja käyttöönotto voi tuoda myös säästöjä. Toisaalta aktiivinen vapaa-aika, hyvinvointi ja omasta terveydestä huolehtiminen trendinä on yksi kasvua edistävä tekijä. Kasvua hidastaviksi tekijöiksi nimettiin yleisen taloustilanteen heilahtelut, huono tuotteistaminen ja markkinointi, työvoiman saamisen mahdollinen vaikeutuminen kun kysyntä hyvistä osaajista kasvaa ja puuttuva sparraus tai yhteistyö joka rohkaisisi pieniä yrityksiä lähtemään myös Lahden markkinoiden ulkopuolelle. Ylipäättään yhteistyön puutetta pidettiin kasvua hidastavana tekijänä, sillä yksin pienten yritysten on lähes mahdotonta kilpailla suuria yksityisiä toimijoita vastaan sote-puolella.

Hyvinvointialan tulevaisuus Päijät-Hämeessä näyttyy haastateltaville kuitenkin yleisesti ottaen positiivisena, vaikka sote-uudistus tuo alalle, niin julkiselle kuin yksityiselle puolelle paljon muutoksia ja haasteita, ja tekee kehityksen arvioinnista entistä epävarmempaa. Toisaalta nämä muutokset ja haasteet tuovat myös paljon uusia mahdollisuuksia alan yrityksille, myös pienille toimijoille. Haastateltavien mukaan yritysten olisi tärkeä mennä ”etunojassa” yhteistyöhön, sillä tarve yhteistyölle korostuu sote-uudistuksen myötä. Hyvinvointialalla tarvitaan asiakaslähtöisesti koottuja kokonaisuuksia ja monimuotoisuutta, myös kolmatta sektoria, vapaaehtoistoimintaa ja yhteiskunnallisia yrityksiä.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

---

Johtopäätöksenä kyselyn ja haastattelujen tuloksista voidaan todeta, että yhteistyö hyvinvointialalla on Päijät-Hämeessä vielä pienimuotoista, yritysten kumppanuuksia ja yhteistyöhankkeita laajemman verkostotoiminnan sijaan. Ottaen huomioon alan laajuuden, yhteistyötä tehdään nykyisellään suhteellisen vähän. Yhteistyötä eri muodoissaan toivotaan kuitenkin lisää. Kyselyn ja haastatteluiden tulosten perusteella erityisen potentiaalisia yhteistyömuotoja, jotka kaipaivat vielä kehittämistä, ovat tuotteiden ja palveluiden yhteiskehittäminen, sekä erilaisten alueellisten tuottajarinkien muodostaminen. Aineistosta tulee myös hyvin esiin se, että hyvinvointialalla eletään murrosaikaa, jossa tulevaisuuden arviointi on hyvin vaikeaa. Tästä huolimatta yhteistyön merkityksen nähdään tulevaisuudessa kasvavan entisestään. Sote-uudistus aiheuttaa vielä tässä vaiheessa paljon epätietoisuutta ja epävarmuutta yrityksissä, mutta se on myös osaltaan luonut tarpeen ja kasvattanut kiinnostusta yhteistyön tekemiseen. Erilaisia hyvinvointialaan kohdistuvia kehittämishankkeita on ja on ollut alueella paljon, haasteena on näiden osin toisistaan erillisten hankkeiden kokoaminen näkyväksi kokonaisuudeksi.

Alueellisen yhteistyön kehittämisen osalta tulisi kuitenkin huomioida myös yrittäjien kiireinen arki ja rajalliset mahdollisuudet käyttää aikaa verkostoitumiseen ja kumppanuuksien luomiseen. Miten erilaisten toimijoiden (mukaan lukien myös kolmannen sektorin toimijat) ja yhteisten intressien kohtaamista voisi helpottaa ilman että se vaatisi koko päivän kestäviin seminaareihin ja työpajoihin osallistumista? Haastatteluaineistosta nousi esiin myös kysymys siitä, mihin asti yhteistyötä voidaan pyrkiä edistämään ulkoapäin, halun yhteistyöhön kun tulisi lähteä yrityksiltä itseltään. Kyselyaineiston valossa tätä halua tällä hetkellä on. Mitä ja millaisia ovat ne työkalut, joista voisi olla apua uusien yhteistyökumppanien ja yhteisten intressien löytämisessä ja yhteistyön käynnistämisessä?

Uuden tiedon tuottaminen, levittäminen ja hyödyntäminen on hyvinvointialan kehittymisen kannalta tärkeää. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että esimerkiksi digitalisaatio on aihe, josta yritykset kaipaavat paljon lisää tietoa toimintansa tueksi ja kehittämiseksi. Haastateltavat taas pitivät tutkimusorganisaatioiden tuottaman uuden tiedon saattamista yritysten käyttöön tärkeänä. Alueen toimijat (esim. Ladec, Päijät-Hämeen Yrittäjät ja PalveluSantra) järjestävät eri teemoihin liittyviä koulutuksia ja tilaisuuksia, mutta kuinka uuden tiedon saamista, omaksumista ja erityisesti hyödyntämistä voitaisiin vielä edesauttaa?

Haastateltavat eivät nähneet hyvinvointialalla tällä hetkellä yhtä tahoja joka toimisi alan kehittymisen/kehittämisen tai yhteistyön veturina tai johtajana. Hyvinvointiklusterin toiminnan hiipuminen alueella Ladecin luovuttua vetovastuusta on hyvä esimerkki siitä, että jonkinlaista johtajuutta tarvitaan verkostotoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Mutta millaista johtajuutta hyvinvointialalla tarvitaan ja kenen tulisi tämä rooli ottaa? Liiketoimintaekosysteemeissä johtajana toimii arvoverkoston kärkiyritys, mutta alueellisen innovaatioekosysteemin tasolla johtaminen on enemmän fasilitointia, orkestrointia ja erilaisten edellytysten luomista liiketoimintaekosysteemien syntymiselle.

Hyvinvointialasta puhuttaessa tulisi pitää mielessä alan laajuus. Johtuen osin sote-uudistuksen ajankohtaisuudesta ja sen aiheuttamasta epävarmuudesta ja muutos- ja kehittämistarpeista, sekä kyselyn vastaajien taustasta (yli puolet vastaajista sosiaali- ja terveysalan yrityksii) nykytila-analyysin aineisto keskittyi paljon juuri sosiaali- ja terveysalaan. Vaikka kyselyn vastausten perusteella voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä Päijät-Hämeen hyvinvointialan yhteistyöverkoston nykytilasta, on hyvä pitää mielessä myös se laaja yritysjoukko, joka jäi kyselyaineiston ulkopuolelle.

Seuraavassa osiossa on vielä lopuksi tarkasteltu nykytila-analyysin tuloksia ekosysteeminäkökulmasta ja tuotu esiin niitä osa-alueita, joihin kehittämistoiminnassa tulisi keskittyä, mikäli hyvinvointialaa halutaan Päijät-Hämeessä kehittää kohti ekosysteemimäisempää toimintaa.

## 6 KOHTI EKOSYSTEEMIMÄISTÄ TOIMINTAA?

---

Nykytila-analyysin tulosten perusteella Päijät-Hämeessä ei ole vielä tunnistettavissa varsinaista hyvinvointialan innovaatioekosysteemiä siinä mielessä, mitä ekosysteemin määritelmät pitävät sisällään. Päijät-Hämeessä on runsaasti hyvinvointialan toimijoita niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla, yhteisiä hankkeita ja kumppanuuksia, sekä potentiaalia alan kasvulle. Ekosysteemien kannalta olennaisinta eivät kuitenkaan ole toimijat, vaan toiminta, joten tietyn alan toimijoiden olemassaolo tai kasaantuminen alueelle ei vielä yksistään muodosta alueelle ekosysteemiä. Kyse on arvoverkostoista, yhteistoiminnasta, yhteiskehittämisestä ja erilaisista keskinäisistä riippuvuuksista. Elementtejä ekosysteemimäisen toiminnan kehittämisen pohjalle on kuitenkin jo olemassa runsaasti, ja näitä tulisi myös aktiivisesti hyödyntää ja kehittää eteenpäin. Tutkimuskirjallisuus myös korostaa innovaatio- ja liiketoimintaekosysteemien itseorganisoituvaa (self-organizing) ja yhteiskehittyvää (co-evolving) luonnetta. Tämä nostaakin esiin kehittämistoiminnan kannalta olennaisen kysymyksen siitä, mitkä osat ekosysteemeistä tulee tai edes voi olla suunniteltuja (designed) ja rakennettuja (engineered) (Ritala & Almapanopoulou, 2017).

Liiketoimintaekosysteemit eivät välttämättä ole vahvasti sidoksissa alueeseen, vaan ovat toiminnaltaan globaaleja. Erilaisten tuotteiden, palveluiden ja uusien innovaatioiden ympärille rakentuvat arvoverkostot voivat kuitenkin olla myös pienimuotoisempia alueellisia verkostoja, joilla on aluetalouden kannalta merkitystä. Päijät-Hämeen hyvinvointialan kehityksen kannalta olisikin tärkeä pyrkiä synnyttämään uusia liiketoimintaekosysteemejä ja kasvattamaan jo olemassa olevia pienempiä ekosysteemejä.

Alle on lyhyesti koottu niitä osa-alueita, joihin kehittämistoimia pitäisi tämän analyysin tulosten valossa erityisesti kohdistaa, mikäli Päijät-Hämeen hyvinvointialaa halutaan kehittää ekosysteemiajatteluun nojaten:

- **Yhteisten alustojen** luominen verkostoitumiselle, yhteiskehittämiselle, sekä käyttäjien ja kansalaisten osallistamiselle ja hyödyntämiselle
- **Testi- ja referenssiympäristöjen** luominen ja **kokeilukulttuurin** edistäminen
- **Digitalisaation** hyödyntäminen nykyistä laajemmin ja siihen liittyvän **osaamisen kehittäminen**
- **Toimialarajat ylittävän** innovaatiopotentiaalin hyödyntäminen
- **Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä kansalaisten** välisen yhteistyön (nk. Quadruple Helix) parantaminen
- Pidemmän tähtäimen **yhteisen vision luominen**

Edellisten huomioiden lisäksi liiketoimintaekosysteemien syntymisen, kehittymisen ja kasvun kannalta kärkiyritysten rooli on merkittävä, sillä ne kytkevät liiketoimintaansa ja uusien innovaatioiden kehittämiseen muita alueen yrityksiä. Kärkiyritysten ei tarvitse olla kooltaan suuria, vaan ne voivat olla myös muuten menestyviä, innovatiivisia ja kasvuhaluja yrityksiä.

Lopuksi, ekosysteemien – sekä alueellisten innovaatioekosysteemien että yrityskeskeisten liiketoimintaekosysteemien – kehittymisen kannalta olennaista on myös kyky jatkuvaan uudistumiseen. Kirjallisuudessa on käytetty itseuudistumisen (self-renewal) termiä (esim. Moore, 1993, 2006). Ekosysteemien kehittämisessä tulisikin huomioida myös jatkuvan uudistumiskyvyn ylläpitäminen esimerkiksi tulevaisuustietoa hyödyntäen.

## LÄHTEET

---

- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. & Mahajan, A. (2014) Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy* 43(7): 1164–1176.
- Gobble, M. (2014) Charting the innovation ecosystem. *Research-Technology Management* 57(4): 55–59.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004) Strategy as ecology. *Harvard Business Review* 82(3): 1–11.
- Lahden kaupunki, Orimattilan kaupunki, Hollolan kunta (2016) Lahden kaupunkiseudun kilpailukykystrategia. Saatavilla osoitteesta: [https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/kilpailukykystrategia\\_A4\\_sivuittain.pdf](https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/kilpailukykystrategia_A4_sivuittain.pdf)
- Moore, J.F. (1993) Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review* 71(3): 75–86.
- Moore, J.F. (2006) Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin* 51(31): 31–75.
- Rinkinen, S. (2016). Clusters, innovation systems and ecosystems: Studies on innovation policy's concept evolution and approaches for regional renewal. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 728. Yliopistopaino, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Rinkinen, S. & Harmaakorpi, V. (2017) The business ecosystem concept in innovation policy context: building a conceptual framework. *Innovation. The European Journal of Social Science Research*. Published online 12 March: <http://dx.doi.org/10.1080/13511610.2017.1300089>
- Ritala, P. & Almpantopoulou, A. (2017) In defence of 'eco' in innovation ecosystem. *Technovation*, 60–61: 39–42.
- Viitanen, J. (2016) Profiling regional innovation ecosystems as functional collaborative systems: The case of Cambridge. *Technology Innovation Management Review* 6(12): 6–25.