

Työn hajautuminen verkosto- yhteiskunnassa

Jäsennys etätyöhön ja yritysten
sisäisiin verkostoihin
9 case -yrityksen kautta

Työn hajautuminen verkostoyhteiskunnassa

Jäsennys etätyöhön ja yritysten sisäisiin verkostoihin
9 case -yrityksen kautta

Tampereen yliopisto
Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö

Nina Mustikkamäki

<p>Tekijät (toimielimestä, toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Nina Mustikkamäki, Sente (Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö) Tampereen yliopisto</p> <p>Tutkimuksen ohjausryhmä: Markku Sotaraus Tampereen yliopisto, Veijo Kavonius SM, Kari Pakarinen Kuntaliitto, Kai Karsmaa KTM, Pauliina Porkka TM, Antti Neimala Suomen Yrittäjät, Laura Perheentupa SM</p>	<p>Julkaisun laji Tutkimus</p>		
<p>Julkaisun nimi (myös ruotsinkielisenä) "Työn hajautuminen verkostoyhteiskunnassa"</p>	<p>Toimeksiantaja SM</p>		
<p>Julkaisun osat</p>	<p>Toimielimen asettamispäivä 29.4.2002</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suurista odotuksista ja panostuksista huolimatta etätöiden kehittämisessä ei ole onnistuttu hajauttamaan työtä kasvukeskusten ulkopuolelle, vaan väestö ja yritykset ovat keskittyneet muutamiin kasvukeskuksiin. Ongelmana on, että kehittämisessä on jätetty huomioimatta yritysten toimintalogiikka, jota tuntematta etätöitä on vaikea edistää. Tutkimuksen tavoitteena oli selventää yritysten toimintojen hajauttamiseen liittyvää logiikkaa ja päätöksentekoa.</p> <p>Työvoiman saatavuudesta on viime vuosina muodostunut tärkeä yritysten toimintalogiikkaan vaikuttava tekijä. Yritykset ovatkin siirtäneet erityisesti rutiininomaisia back-office-toimintojaan kasvukeskusten ulkopuolelle alueille, joilla on saatavilla sitoutunutta työvoimaa ja joilla yrityksen sijoittautuminen on tehty mahdollisimman helpoksi.</p> <p>Työvoiman pysyvyys ja sitoutuneisuus on erityisesti 2000-luvulla kytkeytynyt myös yrityksen korkeaa osaamista vaativiin tehtäviin. Yritykset ovatkin siirtäneet toimintojaan alueille, joissa on ollut mahdollisuus rekrytoida työtehtäviin sitoutunutta korkeasti koulutettua, mutta erityisesti myös kokenutta työvoimaa.</p> <p>Fyysinen sijainti lähellä asiakasta tietyissä toiminnoissa on erittäin oleellista. Yritysten toimintojen hajauttamista kasvukeskusten ulkopuolelle on edistänyt alueella olevan asiakkaan kanssa solmittu pitkäaikainen yhteistyösopimus.</p> <p>Taloudellinen toiminta on keskittynyt voimakkaasti muutamiin kasvukeskuksiin ja teknologiasta huolimatta sijaintiedut näillä alueilla eivät ole menettäneet merkitystään. Asiakasrajapinnassa toimiminen edellyttää luonnollisesti fyysistä läsnäoloa, mutta kasvukeskusten merkitys on korostunut myös muun tyyppisessä toiminnassa. Yrityksissä koettiin, että uskottavuuden saavuttaminen ja keskustelun avaaminen uusien asiakkaiden kanssa sijaitsematta kasvukeskuksissa on erittäin vaikeaa. Asiakkuuksien solmimiseen etäältä sisältyy siten useita haasteita, joihin vastaus ei löydy yksistään informaatio- ja kommunikaatioteknologian tehokkaammasta käytöstä.</p>			
<p>Avainsanat (asiasanat) Etätö, verkostoituminen, verkostotalous, aluekehitys, tietoyhteiskunta.</p>			
<p>Muut tiedot Kustantaja: Sisäasiainministeriö</p>			
<p>Sarjan nimi ja numero Sisäasiainministeriön julkaisusarja</p>	<p>ISSN ISSN 1236-2840</p> <p>ISBN 951-734-561</p>		
<p>Kokonaissivumäärä</p>	<p>Kieli suomi</p>	<p>Hinta 15 € + alv</p>	<p>Luottamuksellisuus</p>

ESIPUHE

Markku Sotarauta ja Nina Mustikkamäki Tampereen yliopiston Alueellisen kehittämisen tutkimusyksiköstä (Sente) ovat tehneet ”Työn hajautuminen verkostoyhteiskunnassa” -tutkimuksen sisäasiainministeriön toimeksiannosta. Tutkimus on osa sisäasiainministeriön Suomen aluekehittämisstrategia 2013 -työn valmistelua.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysten toimintojen hajauttamiseen liittyvää logiikkaa. Tutkimuksen pääaineiston muodostaa yhdeksässä case-yrityksessä tehdyt haastattelut. Case-yritykset olivat monitoimipaikkaisia yrityksiä tietojenkäsittelypalveluiden ja muun liike-elämää palvelevan toiminnan aloilta.

Tutkimuksella haettiin tietoa siitä, mitkä ovat ne mekanismit millä yksityiset yritykset hajauttavat tai keskittävät omaa toimintaansa. Toisena tärkeänä tavoitteena oli määrittää, mitä etätyöllä ymmärretään ja miten etätyötä todellisuudessa tehdään sekä miten sitä voitaisiin edistää. Erityisesti pienten ja keskisuurten kaupunkien sekä maaseudun kehittämisessä nämä asiat ovat jatkossa entistä tärkeämpiä. Yritysten toimintojen hajauttamiseen liittyviä päätöksiä voivat vastaanottajakunnat edistää omilla päätöksillään sekä luomalla sellaisia olosuhteita, jotka tarjoavat yrityksille hyvän toimintaympäristön ja joissa työntekijät viihtyvät.

Suurista odotuksista ja panostuksista huolimatta etätyön kehittämisessä ei ole onnistuttu hajauttamaan työtä kasvukeskusten ulkopuolelle, vaan väestö ja yritykset ovat keskittyneet muutamaasiin kasvukeskuksiin. Kehittämisessä on jätetty huomioimatta yritysten toimintalogiikka. Sitä tuntematta etätyötä on vaikea edistää.

Sisäasiainministeriön asettamassa aluestrategiatyöryhmässä valmisteltiin ehdotus kansallisesta pitkän aikavälin alueiden kehittämisen tavoitteista, strategisista linjauksista ja koordinoinnista sekä toimenpiteiden vaikuttavuuden seurannasta. Työn kuluessa tarkasteltiin globaaleja ja kansallisia haasteita, jotka vaikuttavat talouden ja yhteiskunnan rakenteiden uudistumiseen sekä alueiden kehittymiseen. Lisäksi pohdittiin, millainen on kestävä alue- ja yhdyskuntarakenne ja miten Suomen on syytä varautua vuoden 2006 jälkeiseen EU:n alue- ja rakennepolitiikkaan. Strategiaraportti julkaistiin helmikuussa 2003.

Sisäasiainministeriössä ”Työn hajautuminen verkostoyhteiskunnassa” -tutkimuksen valmistelusta vastasi suunnittelija Laura Perheentupa.

Veijo Kavonius
Aluekehitysjohdaja

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	8
1.2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	9
2	MÄÄRITELMIÄ JA LÄHESTYMISTAPOJA TYÖN HAJAUTUMISEEN	12
2.1	TYÖN HAJAUTUMINEN JA ETÄTYÖ.....	12
2.1.1	<i>Etätyöstä e-työhön</i>	12
2.1.2	<i>Etätyöhön liittyvät ristiriitaiset käsitykset</i>	14
2.2	TYÖN HAJAUTUMINEN JA YRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN.....	16
2.2.1	<i>Hierarkioista horisontaalisiin suhteisiin</i>	17
2.2.2	<i>Perinteisestä organisaatiosta virtuaaliorganisaatioon</i>	17
2.3	TYÖN HAJAUTUMINEN TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA.....	18
2.3.1	<i>Raportin rakenne</i>	19
3	YKSILÖLÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN ELI PERINTEINEN ETÄTYÖ	21
3.1	YKSILÖLÄHTÖISEN TYÖN HAJAUTUMISEN MÄÄRITELMÄ – AIKA, PAIKKA JA VIESTINTÄYHTEYS.....	21
3.2	ETÄTYÖ EUROOPASSA.....	22
3.2.1	<i>Etätyöntekijöiden määrät kasvussa</i>	22
3.2.2	<i>Kiinnostus etätyön tekemiseen suurta</i>	24
3.3	ETÄTYÖ SUOMESSA.....	25
3.3.1	<i>Etätyön laajuus 1990- ja 2000-luvuilla</i>	26
3.3.2	<i>Katsaus tilastojen taakse – etätyön tyypilliset piirteet</i>	28
3.4	ETÄTYÖ TUTKIMUKSEN VERTAILUMAISSA	32
3.4.1	<i>Etätyö Tanskassa</i>	32
3.4.2	<i>Etätyö Isossa-Britanniassa</i>	34
3.4.3	<i>Suomen, Tanskan ja Ison-Britannian etätyö vertailussa</i>	35
3.5	ETÄTYÖN KEHITTÄMINEN – EDELLYTYKSET JA HAASTEET CASE -YRITYKSISSÄ	37
3.5.1	<i>Etätyöntekijän kvaifikaatiot</i>	38
3.5.2	<i>Etätyön tekniset edellytykset</i>	40
3.5.3	<i>Etätyön organisatoriset ja liiketoimintaprosessien edellytykset</i>	41
3.5.4	<i>Halukkuus ja motivaatio etätyöhön</i>	42
3.6	YKSILÖLÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN JA ALUEIDEN KEHITYS	43
4	ORGANISAATIOLÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN	46
4.1	TYÖN HAJAUTUMISEN GLOBAALIT PIIRTEET	46
4.2	LÄHTÖKOHTIA ORGANISAATIOLÄHTÖISEEN TYÖN HAJAUTUMISEEN	48
4.2.1	<i>Yritysten väliset verkostot</i>	48
4.2.2	<i>Yritysten sisäiset verkostot</i>	51
4.2.3	<i>Yritysten sisäiset verkostot ja alueiden kehitys – aikaisempia tutkimuksia</i>	52
4.2.4	<i>Alueellisen toimipaikkarakenteen muotoutuminen</i>	53
4.3	YRITYSTEN SISÄISET VERKOSTOT SUOMESSA	56
4.3.1	<i>Työn hajautumisen ”maantiede” tilastojen valossa</i>	56
4.3.2	<i>Call centerit ja alueiden kehitys</i>	59
4.3.3	<i>Sivutoimipaikat kuntien elinkeinopolitiikassa</i>	62
4.4	ORGANISAATIOLÄHTÖISEN TYÖN HAJAUTUMISEN MALLIT – CASE-YRITYSTEN TYYPITTELY	62
4.5	NELJÄ TOIMINTOJEN HAJAUTUMISMALLIA	63
4.5.1	<i>Malli I – sitoutunutta työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta</i>	63
4.5.2	<i>Malli II – sitoutunutta ja korkeasti koulutettua työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta</i>	65
4.5.3	<i>Malli III – Lähelle asiakasta ja markkinoita</i>	70
4.5.4	<i>Malli IV – keskittymisen etuja ja uskottavuutta kasvukeskuksista</i>	71
4.6	ORGANISAATIOLÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN JA ALUEIDEN KEHITYS	74
4.6.1	<i>Yritysten sisäiset verkostot ja alueiden ulkoinen kontrolli</i>	74
4.6.2	<i>Case-yritykset ja ulkoinen kontrolli</i>	76
5	TYÖN HAJAUTUMINEN JA ALUEIDEN HAASTEET	78
5.1	ALUEEN VETOVOIMAISUUDEN VAHVISTAMINEN	78
5.2	YRITYSTEN SITOMINEN PAIKALLISEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN.....	80
5.3	ALUEEN ASEMAN VAHVISTAMINEN OSANA VERKOSTOJA	80

5.4	KOLME KONSEPTIA ALUEIDEN KEHITTÄMISEEN	82
5.4.1	<i>Highlands & Islands – tietoliikenneinfrastruktuurin kehittämisestä kokonaisvaltaiseen alueen kehittämiseen.....</i>	82
5.4.2	<i>Kuusamo – Pitkäjänteistä eri toimijoiden välistä yhteistyötä.....</i>	85
5.4.3	<i>Softum Netcenter – Verkostoitumalla markkinauskottavuutta</i>	86
6	YHTEENVETO	89

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Etätyö, hajautettu työ, yritysten verkostoituminen, ulkoistaminen jne. ovat konsepteja, joita on liitetty alueiden kehittämiseen muutamien viimeisten vuosikymmenten aikana Suomessa. Konseptit ovat olleet moniulotteisia ja niiden sisältö on vaihdellut erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa eri aikakausina. Yhtäältä on käsitelty yksilöiden mahdollisuuksia tehdä työtä tietoliikenneavusteisesti työnantajasta erillään ja toisaalta on nostettu esiin yritysten monimutkaisia verkostomaisia rakenteita syrjäisimmillä seuduilla tehtävän työn mahdollistajana. Alueiden kehittämisen näkökulmasta kaikissa näissä konsepteissa yhteisenä tavoitteena on ollut se, että työtä ja erilaisia toimintoja olisi mahdollista hajauttaa keskusalueiden ulkopuolelle ja näin ollen tasapainottaa alueellista kehitystä.

Alueiden kehittämisen näkökulmasta nämä edelliset konseptit on kytketty kiinteästi informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittämiseen. Useissa yhteyksissä onkin tulkittu, että teknologian kehittyminen ja globaalien tietoverkkojen laajentuminen tulee hyödyttämään laajasti taloudellisesti syrjäisempiä alueita luomalla työmahdollisuuksia uusissa sijaintipaikoissa sekä muuttamalla näin ollen radikaalisti ajan ja paikan merkitystä. Esimerkiksi Alvin Toffler (1981) ja Daniel Bell (1973) ovat jo muutama vuosikymmen sitten nostaneet esiin visioita siitä, että maantieteen merkitys katoaisi informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyessä. Bell on muun muassa puhunut ”etäisyyden hämärtymisestä” (eclipse of distance) ja ”ajan lyhenemisestä” (foreshortening of time) kuvaamaan teknologian vaikutusta ihmisten toimintaan. Teknologian kehityksen kautta luoduista suurista odotuksista huolimatta väestö, toiminnot ja yritykset ovat viime vuosina kuitenkin keskittyneet voimakkaasti muutamille kasvaville kaupunkiseuduille. Keskittymisen taustalla on nähtävissä hyvin erilaisia tekijöitä, mutta erityisesti keskittymisprosessi on konkretisoitunut sekä yritysten toimintalogiikassa että niiden toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten kautta. Nykyaikainen informaatioteknologiaa hyödyntävä tuotanto ei ole riippuvainen perinteisistä panossiteistä, vaan yritysten sijaintia ohjaa yhä enemmän muun muassa pääsy tiedon ja osaavan työvoiman lähteille. Tiedon, osaamisen ja jatkuvan oppimisen tärkeys onkin korostanut alueen merkitystä. Vaikka esimerkiksi matkapuhelimet, sähköposti ja videoneuvotteluteknologia mahdollistavat globaalien toiminnan yhdestä sijaintipaikasta käsin, on kuitenkin samanaikaisesti fyysisestä läheisyydestä ja henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta hiljaisen tiedon välittäjänä noussut yksi keskeisistä yritysten osaamis pohjaiseen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. (ks. Autio 2000.) Toisin sanoen vaikka teknologian kehitys onkin luonut mahdollisuuksia aika- ja paikkariippumattomalle työnteolle, ovat kuitenkin yritysten sisäiset prosessit ja strategiat vaikuttaneet siihen, että maantieteen merkitys ei ole yritystoiminnassa kadonnut.

Vaikka yritykset ovat viime vuosina voimakkaasti keskittyneet, ei niiden toimintaa voida kuitenkaan nähdä keskittyneenä, vaan yritysten toimintalogiikka ja työelämän rakenteet ovat kietoutuneet yhä enemmän verkostomaisiin rakenteisiin. Esimerkiksi vuonna 2001 maamme työväestöstä 47,6 prosenttia työskenteli työnantajalle, jolla on useampia toimipisteitä (Tilastokeskus 2003). Vuoden 2002 eurooppalaisen kyselytutkimuksen mukaan lähes viidennes suomalaisista toteutti jotakin laajan etätyömääritelmän¹ mukaista työskentelytapaa (Sibis 2002). Verkostomaisen toiminnan kautta tarkastellen työ ja toiminnot ovatkin tällä hetkellä erittäin hajautuneet. Hajautuminen ei kytkeydy yksistään teknologian kehittämiseen, vaan sen taustalla on nähtävissä toisenlainen logiikka. Siinä lähtökohtana

¹ Kotona tehtävä etätyö (säännöllinen, vaihteleva ja satunnainen), liikkuva etätyö sekä itsensä työllistäneet.

on organisaatiorakenteissa ja yritysten toimintaympäristössä käynnissä olevat muutokset (mm. osaamisen ja tiedon merkityksen kasvu, kilpailu osaavasta työvoimasta, työn ja työmarkkinoiden luonteen muutos, asiakkaan muuttunut asema sekä markkinoiden muotoutuminen maailmanlaajuisiksi), yritys-toiminnassa haettava liiketoimintakustannusten minimointi sekä yrityksiin kohdistuvat ulkoiset ja sisäiset tekijät (toiminnan laajentaminen, avainhenkilöiden sitouttaminen, työvoiman saatavuus, jne.) Tässä verkostoitumisprosessissa alueet eivät ole enää hierarkkisessa suhteessa toisiinsa nähden, vaan niiden merkitystä määrittelee aiempaa vahvemmin paikallinen toimintaympäristö ja kilpailukyky (Sotarauta & Kostiainen 1999.) Työn hajauttaminen verkostoyhteiskunnassa ei siten ole yksistään työn ja toimintojen siirtämistä keskusalueilta syrjäisemmille seuduille, vaan se on nähtävä enemmänkin paikallisen toimintaympäristön kokonaisvaltaisena kehittämisenä siten, että verkostomainen toiminta olisi mahdollista sijainnista riippumatta. Niemelän (2002) mukaan kasvukeskusten ulkopuolisten alueiden kehittämisen kannalta verkostoitumisella on kaksi pääsuuntaa. Ensinnäkin kasvukeskuksissa toimivat yritykset verkostoivat osan tuotannostaan keskusten ulkopuolisille alueille. Useimmiten syyinä ovat työvoiman saatavuuteen, pysyvyyteen tai laatuun liittyvät kysymykset. Toisekseen kyse on alueilla jo toimivista yrityksistä, jotka alkavat kehittää sellaista verkostoyhteistyötä, joiden turvin ne voivat menestyä nykymarkkinoilla.

Työn hajautuminen on verkostoyhteiskunnan lähtökohdista erittäin moniulotteinen ilmiö. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selkeyttää moninaista työn hajautumiseen eri tutkimuskentiltä lähestyvää keskustelua sekä selventää työn uudelleen organisoitumiseen ja toimintojen alueelliseen hajautumiseen liittyvää logiikkaa yritysten näkökulmasta. Toisekseen tarkoituksena on tunnistaa alueiden vetovoimatekijöitä työn hajautumisen näkökulmasta sekä löytää keinoja vetovoimaisuuden vahvistamiseksi. Työn hajautumista käsitellään tässä tutkimuksessa kahdella tavalla. Yhtäältä tarkastellaan niin sanottua perinteistä etätyötä, jossa yksilö tekee työtä työnantajasta erillään informaatio- ja kommunikaatioteknologian välityksellä. Toisaalta työn hajautuminen nähdään yritysten sisäisinä verkostoina, joilla tarkoitetaan monitoimipaikkaisen yrityksen eri toimipaikkojen välille kehittyviä verkostoja, jotka korvaavat byrokraattisen hallintojärjestyksen.

1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Väestön ja toimintojen liika keskittyminen harvojen keskusten ympärille on nähty ongelmallisena kehityskulkuna sekä eurooppalaisesta että suomalaisesta näkökulmasta. Tasapainoiseen kehitykseen tähtäviä ohjelmia ja toimintalinjoja onkin nostettu esiin useita. Tällaisia ovat muun muassa aluekeskusohjelma sekä keskushallinnon uudistamiseen liittyvä alueellistaminen, jolla tarkoitetaan valtion keskushallinnon yksiköiden ja toimintojen sijoittamista pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, erityisesti aluekeskuksiin. Tämän tutkimuksen tavoitteet kytkeytyvät tavoitteisiin tasapainoisesta alueellisesta kehityksestä. Tutkimuksen tehtävänä onkin tarkastella työn hajautumista yritysten näkökulmasta ja tavoitteena on...

- selventää työn hajautumisen malleihin liittyvää logiikkaa sekä jäsentää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työn hajautumisen kehitykseen,
- arvioida työn hajautumiseen liittyvää dynamiikkaa suhteessa alueelliseen kehitykseen,

- selvittää työn uudelleen organisoitumisen ja hajautumisen dynamiikan huomioon ottamista alueiden kehittämisessä.

Tutkimushankkeessa keskitytään tarkastelemaan työn hajautumista Suomessa, mutta suomalaisen kartoituksen ohella tutkimuksessa tarkastellaan työn hajautumista myös Isossa-Britanniassa ja Tanskassa. Hanke on ikään kuin vertaileva tutkimus maiden välillä siten, että ulkomaisista esimerkeistä nousseita malleja ja käytäntöjä peilataan Suomeen ja näin ollen tuotetaan aineistoa kansallisen aluekehitystyön tueksi. Näin ollen tutkimuksen tavoitteena on lisäksi...

- selvittää, mitä esimerkkimaissa on tehty työn hajauttamisen tehostamiseksi sekä nostaa eri maista esiin työn hajautumiseen liittyviä pullonkauloja sekä hyviä käytäntöjä ja kokeiluja,
- peilata ulkomaisista esimerkeistä esiin nousseita malleja sekä käytäntöjä Suomeen.

1.2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus jakautui toteutuksen osalta viiteen toisiaan täydentävään vaiheeseen:

Vaihe I – case-yritysten haravointi

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen ja tutkimuksen pääaineiston muodostivat sekä asiantuntijoille että yhdeksässä case-yrityksessä tehdyt teemahaastattelut. Vaiheessa I tavoitteena olikin kartoittaa mahdollisia case-yrityksiä tutkimusta varten. Yrityksiä haravoitiin kolmella eri tavalla: 1) puhelinoito 12 elinkeinoasioista vastaavalle henkilölle ympäri Suomea, joilta tiedusteltiin alueella toimivia mahdollisia case-yrityksiä, 2) sähköpostitiedustelu Suomen Yrittäjäjärjestön aluejärjestöille sekä 3) yritysten haravointi Blue Book –tietokannasta. Kartoitus tuotti laajan listan mahdollisia case-yrityksiä. Näistä listalle kerätyistä yrityksistä 43 yrityksen toimitusjohtajalle soitettiin elokuussa 2003. Puhelinkyselyn tarkoituksena oli selvittää miksi yritys toimii monitoimipaikkaisesti sekä mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet jokaisen sivutoimipaikan paikkakunnan valintaan. Tämän lisäksi tarkoituksena oli keskustella yleensä kyseisen toimialan tulevaisuuden näkymistä hajautumisen näkökulmasta.

Vaihe II – yrityshaastattelut

Vaiheen I pohjalta tutkimukseen valittiin yhdeksän case-yritystä tietojenkäsittelypalveluiden (tol 72) ja muun liike-elämää palvelevan toiminnan (tol 74) aloilta. Case-yritysten valinnassa rajauduttiin näihin kahteen toimialaan, sillä ne ovat toimialoja, jotka voidaan yritysten tehtävien kautta tulkita olevan sijainniltaan niin sanotuista perinteisistä panossiteistä vapaita yrityksiä. Yksittäisen case-yrityksen valintaan vaikutti yrityksen aktiivisuus ja ilmaistu halukkuus tutkimukseen osallistumisesta puhelinhaastatteluiden yhteydessä. Yrityksissä tehtiin 3.10.2002 – 17.1.2003 välisenä aikana yhteensä 19 teemahaastattelua. Haastatteluiden määrä yritystä kohti vaihteli yhden ja kolmen haastattelun välillä. Haastattelut tehtiin paikan päällä tai puhelinhaastatteluna. Paikan päällä tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjalliseen muotoon. Puhelinhaastattelut kirjattiin haastattelun aikana teemahaastattelurungon mukaisten teemojen alle.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen case –yritykset.

	Toimiala	Yrityksen koko (hlö)	Päätoimipaikan sijaintikunta	Toimipaikkojen lukumäärä	Haastateltujen henkilöiden lukumäärä
Yritys 1	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	20-49	Espoo	7*	2
Yritys 2	Sisältötuotanto ja tuotanto	20-49	Helsinki	2	2
Yritys 3	Mainospalvelu	5-9	Kontiolahti	3	3
Yritys 4	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	50-99	Lappeenranta	8*	3
Yritys 5	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	10-19	Kouvola	7	1
Yritys 6	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	50-99	Espoo	2	1
Yritys 7	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	20-49	Oulu	3	2
Yritys 8	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	10-19	Oulu	3	2
Yritys 9	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	100-199	Kauhava	4	3

* Pitää sisällään sisaryritykset

Vaihe III – Case Tanska ja Iso-Britannia

Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään näkemystä työn hajautumisesta peilaamalla suomalaisen työn hajautumisen tilannetta Tanskaan ja Isoon-Britanniaan. Tarkoituksena oli selvittää työn hajautumisen tilaa Tanskassa ja Isossa-Britanniassa sekä sitä mitä kyseisissä maissa on työn hajautumisen edistämiseksi tehty. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tarkastella maiden harjoittaman etätyöpolitiikan sisältöä. Case –maat ovat hyvin erityyppisiä maita verrattuna Suomeen. Maiden ensisijaisena valintakriteerinä olikin samankaltaisten ominaisuuksien sijasta se, että maissa on lähestytty viime vuosina erittäin aktiivisesti työn hajautumiseen liittyviä teemoja. Tanskassa on 90-luvulla kotona työtä tekevien etätyöläisten määrä kasvanut voimakkaasti. Lisäksi Tanska oli Euroopan ensimmäinen maa, jossa hyväksyttiin virallinen sopimus (framework) etätyön toteuttamiselle. Myös hallitus on 90-luvun lopulla nostanut esiin etätyötä eräänä mahdollisuutena työelämän joustavoittamiseen. Iso-Britannian valintaan vaikutti ensinnäkin maassa käyty aktiivinen keskustelu tietotekniikan mahdollisuuksista tasapainottaa alueellista kehitystä. Toisekseen Isossa-Britanniassa call centereiden (yhteyskeskusten) määrä on eräs Euroopan korkeimmista ja useilla, erityisesti rakennemuutosalueilla, call centereiden rooli osana alueiden elinkeinopolitiikkaa on ollut keskeinen. Tällaisia alueita ovat muun muassa Wales ja Koillis-Englanti.

Molemmissa maissa työn hajautumisen tilaa selvitettiin ensinnäkin analysoimalla raportteja, artikkeleita ja muita työn hajautumista käsitteleviä julkaisuja. Toisekseen molempiin maihin tehtiin syksyllä 2002 tutustumismatka, jonka aikana haastateltiin tutkijoita sekä muita työn hajautumisen ja etätyön asiantuntijoita. Tanskassa haastatteluja tehtiin 4.-8.11.2002 välisenä aikana yhteensä seitsemän. Iso-

Britannian tutustumismatka tehtiin 9.-12.12.2002 välisenä aikana ja haastatteluja tehtiin yhteensä viisi. Matkan kohteena oli Newcastle ja haastateltavat olivat Newcastlen yliopiston CURDS –tutkimusyksikön (Centre for Urban and Regional Development Studies) tutkijoita (haastateltavat liitteessä 1). CURDS on eräs Euroopan johtavia alueellisen kehityksen tutkimusyksiköitä ja heidän eräänä johtavana tutkimusteemanaan ovat 1980-luvulta lähtien olleet työn hajautuminen ja teknologioiden vaikutukset alueiden kehitykseen Isossa-Britanniassa ja laajemmin Euroopassa. Koska haastateltavat olivat pääosin tarkastelleen työn hajautumista myös omaa maataan laajemmassa kontekstissa, voidaan Tanskassa ja Isossa-Britanniassa tehtyjä haastatteluja pitää myös ymmärrystä tutkimusteemasta yleisesti lisänneinä asiantuntijahaastatteluina. Viikon aikana kerättyjen haastatteluiden kautta ei luonnollisesti voidakaan piirtää kokonaisvaltaista kuvaa siitä, mikä maiden tilanne tällä hetkellä on, mutta aikarajoitusten takia ei pidemmät ja syvällisemmät haastattelut olleet mahdollisia.

Vaihe IV – asiantuntijahaastattelut Suomessa

Tutkimuksessa muodostunutta kuvaa työn hajautumisesta täydennettiin jatkuvasti asiantuntijahaastatteluin, joihin osallistui Suomessa alan tutkijoita ja asiantuntijoita (haastateltavat liitteessä 1). Haastatteluja tehtiin 17.6.2002 – 27.2.2003 välisenä aikana yhteensä seitsemän. Haastatteluiden tavoitteena oli peilata teemaan liittyviä ilmiöitä asiantuntijoiden näkemyksiin ja asettaa yrityshaastatteluissa nousseita teemoja laajempiin viitekehyksiin.

Vaihe V – analyysi ja johtopäätökset

Tutkimuksen pääaineiston muodostivat yrityshaastattelut sekä Suomessa, Tanskassa ja Isossa-Britanniassa tehdyt asiantuntijahaastattelut. Aineisto oli siten pääosin laadullista, jolloin analyysissa ja johtopäätöksissä ei pyrittykään yleistämiseen, vaan tarkoituksena oli ymmärtää ja jäsentää työn hajautumista ilmiönä. Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta ei siis voitu arvioida kattavasti kuinka laaja ilmiö työn hajautuminen eri muodoissaan tällä hetkellä Suomessa on. Laajuutta pystyttiin ainoastaan arvioimaan käyttämällä hyväksi aikaisempia tutkimuksia ja selvityksiä aiheesta.

2 MÄÄRITELMIÄ JA LÄHESTYMISTAPOJA TYÖN HAJAUTUMISEEN

Työn hajautuminen on erittäin moniulotteinen ilmiö. Tässä tutkimuksessa se ymmärretään prosessiksi, jossa yritys organisoii toimintojaan uudelleen. Työn hajautumisessa on kyse työstä, joka voidaan tehdä yrityksen yhdessä toimipisteessä, mutta eri tekijöistä johtuen sitä tehdään maantieteellisesti eri paikoissa. Määritelmän mukaan työn hajautuminen kytkeytyy erittäin laajoille keskustelukentille ja useat eri ilmiöt sivuavat työn hajautumisen filosofiaa. Yksilön kautta tulkittuna työn hajautuminen liittyy kiinteästi etätöihin ja siitä käytävään keskusteluun. Organisaation ja yritysten toimintatapojen kautta työn hajautuminen liittyy vahvasti yritysten verkostoitumiskehitykseen, jossa keskeisiä osatekijöitä ovat muun muassa erilaiset tuotantoverkostot ja ulkoistaminen. Työn hajautuminen on siten yhdistelmä tai kooste eri tutkimuskentiltä esiin nousseista teemoista, joita tässä tulkitaan alueiden näkökulmasta.

2.1 TYÖN HAJAUTUMINEN JA ETÄTYÖ

Työn hajautuminen on määritelmänä hyvin tiiviissä kytköksissä termiin etätö ja useissa yhteyksissä näitä limittyviä käsitteitä onkin mahdollista käyttää rinnakkain. Eräänä etätö-termin käyttöön liittyvänä hankaluutena on termiin liitettyjen määritelmien monimuotoisuus. Termi on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut voimakkaasti ja lähes jokaisessa etätöä käsittelevässä tutkimuksessa on oma määritelmänsä ilmiölle. Osa ymmärtää etätöön niin sanotusti perinteisesti tietoliikenneavusteiseksi työksi, jota tehdään etäällä varsinaisista työnantajan toimitiloista (useimmin kotona). Osa taas on laajentanut etätökonseptia siten, että se pitää sisällään kompleksisia organisaationaalisia ja sijainnillisia muotoja (Huws 1991, Qvortrup 1992 Gillespie & Fengin 1994 mukaan). Pekkolan (2002) mukaan määritelmällisesti etäällä olosta ja liikenneongelmien välttämistä onkin liikuttu kohti työn systemaattisen organisoinnin ajatusta (Pekkola 2002). Gillespie ja Feng (1994) ovatkin todenneet, että tässä määritelmää laajentavassa prosessissa on alun perin rajattu (kotona tehtävä työ) konsepti lähestulkoon kokonaan kadonnut (Gillespie & Feng 1994). Käytetyn termin määrittelemisen näin laajan konseptin käytössä on erittäin keskeistä. Määrittelemisen ei kuitenkaan ole yksistään tutkijoita kiinnostava akateeminen kysymys, vaan se miten etätö ymmärretään yleisillä keskustelufoorumeilla, vaikuttaa ratkaisevasti ilmiöstä käytävään keskusteluun sekä niihin käsityksiin, joita etätöistä erilaisien tavoitteiden välineenä muodostuu.

2.1.1 Etätöistä e-töihin

Etätöitä on viimeisten vuosikymmenten aikana lähestytty eri näkökulmista, mikä on osaltaan vaikuttanut siihen, että etätöihin liittyvät määritelmät ovat olleet jatkuvassa muutoksessa. Etätöiden ohella ilmiöstä on käytetty näkökulmasta riippuen muun muassa termejä joustotyö, teletyö, etäläsnäolo, hajautettu työ, verkostotyö ja virtuaalityö. Määritelmässä on yleensä ollut yhteisenä nimittäjänä kaksi tekijää. Ensinnäkin työ on perustunut tieto- ja viestintäteknikan käyttöön ja toisekseen työtä on tehty paikkaan sitomattomasti muualla kuin työnantajan varsinaisissa tiloissa, mikä hyvin usein on käytännössä tarkoittanut kotia. Keskeinen etätöihin liittyvä idea on ollut fyysisen liikkumisen vähentämi-

nen siten, että ihmisten sijaista liikutellaan tietoa; siirrytään tietoverkoista tietoliikenneverkkoihin, jolloin perinteisen työajan ja -paikan merkitys muuttuu. (Hanhike & Nupponen 2000.)

Etätyö nostettiin ensimmäisen kerran esiin 1970-luvulla öljykriisin yhteydessä. Etätyöllä tarkoitettiin historiansa alkuaikoina yksinkertaisesti elektronista työtä, jota tehdään kotona. Työtä ei yleensä tehty tietoliikenneyhteyksin kytkettynä työnantajaan, vaan kotona tehty työ siirrettiin manuaalisesti esimerkiksi levykkeillä työpaikalle. (ECaTT 2000.) Energiakriisin yhteydessä etätyö kytkettiin kiinteästi energiankulutukseen ja esimerkiksi USA:ssa etätyöstä käytettiin termiä telework yleisemmin telecommuting, millä huomio kiinnitettiin etäällä työskentelystä enemmän etätyön ja liikenteen väliseen suhteeseen. (Qvortrup 1998.) Etätyön alkuvaiheissa 1970- ja 1980-luvuilla etätyötä koskeva keskustelu oli Euroopassa kriittistä. Vallalla oli huoli, että työn uuden muodon yleistyessä useimmat etätyöntekijät olisivat naisia, jotka tekevät hyvin monotonista työtä kotona muusta työyhteisöstä eristäytyneinä. Kriittikkiä kohdistettiin muun muassa siihen, että kotona työskentelevät jäävät paitsioon työpaikan sosiaalisista tapahtumista, heidän työturva ja sosiaaliset edut heikkenevät, työ on aina läsnä sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen kärsii. Kotona tehtävän työn ongelmista nousi erityisesti Pohjoismaissa kokeiluja, joiden tarkoituksena oli yhdistää palkkatyö ja asuminen erilaisin korttelikonttori- ja etätyökeskusratkaisuin. Niin sanotuissa korttelikonttoreissa ideana oli yhdistää usean eri työnantajan toimipisteet samaan toimistoon lähellä asuinalueita, jolloin säästytään työmatkaliikenteeltä. Erilaisissa etätyökeskuksissa (telecottage) tavoitteena taas oli siirtää osa kaupunkialueilla sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa tehdystä niin sanotusta rutiininomaisesta työstä haja-asutusalueille. Muiden Pohjoismaiden ohella myös Suomessa oli 1980-luvulla muutamia onnistuneita kokeiluja (esim. Ruvaslahden tietotupa), mutta niiden toiminta loppui rahoituksen puutteeseen. Etätyökeskusten rooli olikin syrjäisillä alueilla enemmän paikallisen yhteisöllisyyden ja alueellisen tietotekniikan osaamisen tason nosto, kuin puhtaan liiketaloudellisen toiminnan synnyttäminen. 1980-luvun jälkeen useat etätyökeskukset ovatkin lopettaneet kannattamattomina toimintansa². Korttelikonttoreista on joissakin maissa menestyneitä esimerkkejä (esim. Japani) (ks. esim. Heinonen 1996), mutta Suomessa korttelikonttoreiden määrä on vähäinen. Eräs tällä hetkellä toimiva esimerkki on Hyvinkäällä sijaitseva Techvilla. Ongelmana usean eri yrityksen korttelikonttoreissa on ollut eri toimijoiden välisen yhteistyön sujuvuus. (Korte 1998.)

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen muutti etätyökeskustelua enemmän teknologian suuntaan. Etätyötä alettiin ”etäällä olemisen” sijaan määritellä työksi, jota tehdään informaatio- ja kommunikaatioteknologian avulla perinteisestä työpaikasta ja työajasta vapautuneena. (ks. Pekkola 2002.) Keskeistä ei ollut enää staattinen suhde työnantajan ja työntekijän välillä, vaan kehittynyt teknologia mahdollisti sen, että etätyön määritelmä oli laajennettavissa liikkuvaan (esim. työmatkalla tai asiakkaan luona tehtävä työ) sekä erilaisten ryhmien väliseen työhön. Tänä päivänä puhutaankin korostetusti verkkojen välityksellä tehtävästä työstä sekä yleensä työn siirtymisestä tietoverkkoihin. EU on tarjoamassa verkkojen välityksellä tehtävälle työlle sateenvarjokäsitetä eWork. Laajasti ottaen eWork on työtä, jota tehdään tietoverkoissa. Näin ollen etätyön alkuperäinen määritelmä on laajentunut koskemaan lähes kaikkia nykyisiä työnteon malleja. (ks. Hanhike & Nupponen 2000.)

² Onnistuneita malleja on yhä toiminnassa eri puolilla Eurooppaa. Esimerkkinä Skotlannin Highlands & Islands.

Suomessa on viime vuosina omaksuttu käyttöön termi e-työ, joka sisällöllisesti vastaa EU:n lanseeraamaa eWork-määritelmää. Tämän lisäksi esimerkiksi Tampereen yliopiston Täydennyskoulutuskeskus on tuonut esiin termiä hajautettu työ. Hajautetulla työllä tarkoitetaan työn joustavaa organisoitua, jossa työtä tehdään tietotekniikan avulla varsinaisen työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona, organisaation sivutoimipaikassa, toisen organisaation tai jonkin yrityksen tiloissa tai työmatkoilla. Hajautetulla työllä tarkoitetaan myös tietoliikenneavusteista ryhmätyötä, jota voidaan tehdä eri toimipisteissä tietotekniikan avulla. (Lahtinen 2000.) Sirkka Heinonen on lähestynyt etätyötä kestävästi kehityksen ja ympäristön näkökulmasta. Hän käyttää termiä etäläsnäolo, jolla tarkoitetaan yksistään työnteekoon rajautuvaa laajempaa määritelmää. ”Etäläsnäolo on paikasta ja ajasta riippumatonta virtuaalista läsnäoloa, joka toteutuu erilaisten etätoimintojen kautta yleisesti tieto- ja viestintäteknikoita hyväksikäyttäen.” Etäläsnäolo voidaan nähdä etätoimintoina, jotka toteutuvat virtuaalisen liikkumisen avulla fyysisen liikkumisen sijaan. Etäläsnäolo koostuu virtuaalisen liikkumisen avulla toteutetuista etätoiminnoista, jotka voidaan perinteisesti ryhmitellä etätyöhön, etäopiskeluun, etäkauppaan ja muihin etäpalveluihin. Heinonen on kuitenkin täydentänyt, että etäpalvelujen piiriin tulee jatkuvasti uusia toimintoja, jotka on tähän asti totuttu hoitamaan fyysisen läsnäolon muodossa. (Heinonen 2000.)

Etätyön käsitteentä on erittäin laaja ja Heinosen (2002) mukaan etätyön yleistymistä onkin haitannut se, että laajentuneesta konseptistaan huolimatta etätyö mielletään tänä päivänä hyvin useissa yhteyksissä ainoastaan kotona tehtäväksi työksi. Myös Hanhikeen, Immosen, Kanervan ja Luukisen (1998) mukaan etätyön käsitteellistäminen on tuottanut ongelmia esimerkiksi kehittämishankkeissa. Etätyö muutoksen välineenä – hankkeessa todettiin, että hankkeen yhdyshenkilöt unohtivat toistuvasti, että etätyö-käsitteellä tarkoitettiin projektiin osallistuvissa organisaatioissa myös muuta kuin kotona työskentelyä. Hajautettua tiimityötä, toimipisteiden välistä työtä tai liikkuvaa työtä ei yleensä mielletty etätyöksi. (Hanhike ym. 1998.) Etätyökeskusteluissa ilmenevätkin hyvin usein joko tai – asetelmat, joissa kuvastuu se, että etätyö käsitetään useissa yhteyksissä hyvin eri tavoin. Aiheellista olisikin pohtia yleensä termin etätyö ja muiden siihen liittyvien termien käyttöä eri yhteyksissä, jotta välttyttäisiin erilaisilta ristiriitaisilta käsityksiltä.

2.1.2 Etätyöhön liittyvät ristiriitaiset käsitykset

Etätyöhön liittyvää keskustelua on sen 30-vuotisen historian aikana leimannut kriittiset vastakainasettelut, jotka yhä tänä päivänä vaikuttavat ihmisten käsityksiin tästä työn jatkuvassa muutoksesta olevasta muodosta. Etätyön ristiriitaiset käsitykset voidaan jakaa neljään pääkeskusteluteemaan: 1) informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen vs. etätyöntekijöiden sosiaalinen eristäytyminen, 2) informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen vs. läheisyyden merkitys uusien innovaatioiden luomisessa, 3) kaupunki vs. maaseutu sekä 4) liikennettä ja etätyötä koskeva keskustelu.

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyessä ja erityisesti teknologioiden laajentuessa yhä useampien ihmisten käyttöön nousi usko etätyön yleistymiseen. Erityisesti 1980-luvulla nostettiin hyvin useassa yhteydessä esiin ajatuksia siitä, että teknologian kehittyminen vapauttaa ihmiset ajan ja paikan kahleista ja näin ollen mahdollistavat työskentelyn mistä ja milloin tahansa. Alvin Toffler (1981) ja Daniel Bell (1973) toivat esiin tulevaisuuden visioita, joissa maantieteen merkityksen nähtiin

katoavan informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyessä. Bell (1973) puhui ”etäisyyden hämärtymisestä” (eclipse of distance) ja ”ajan lyhenemisestä” (foreshortening of time) kuvaamaan teknologian vaikutusta ihmisten toimintaan. Kuten yleensä tietoyhteiskuntakeskustelun taustalla, on myös etätyökeskustelun taustalla vaikuttanut ennen kaikkea uusien informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden kehittyminen. Samanaikaisesti niin sanottuna kriittisenä vastavoimana keskusteluissa ovat kuitenkin olleet ajatukset työn sosiaalisista rakenteista, jotka on nähty hidastavan etätyön laajenemista. Kun ”teknologiauskoiset” näkivät etätyön yleistymisen hidasteena teknologiaan liittyviä tekijöitä, joita ovat muun muassa kustannukset, saatavuus ja tietoturvakysymykset, niin etätyötä sosiaalisyhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkastelevien mukaan etätyön yleistymisen hidasteet liittyivät itse työhön ja sen sosiaaliseen ulottuvuuteen. Tällaisia ovat muun muassa eristäytyminen työyhteisöstä, etenemismahdollisuuksien vähäisyys ja eriarvoisuus. Etätyön ei tämän näkökulman mukaan nähdä yleistyvän ilman työhön liittyvien sosiaalisten rakenteiden muutoksia.

Etätyö-määritelmän laajentuessa organisaatioiden sisäisiin ja organisaatioiden välisiin rakenteisiin on viime vuosina etätyökeskustelussa nostettu vastakkain informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys ja yritysten innovaatiotoiminta. Teknologisesta näkökulmasta tarkasteltaessa yritysten hajautunut ja maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevien ryhmien ja tiimien välinen innovaatiotoiminta on informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa hyödyntäen mahdollista. Hyvin useassa yhteydessä onkin tuotu esille, että ryhmien ja tiimien jopa organisaatorajat ylittävä hajautunut toiminta olisi tulevaisuudessa yhä yleisempää. Vasta-argumenttina tälle on taas tuotu esille, että vaikka matkapuhelimet ja videoneuvotteluteknologiat periaatteessa mahdollistavat globaalin toiminnan, on fyysisen läheisyyden ja henkilöiden välisen suoran vuorovaikutuksen merkitys kuitenkin yksi oleellisista yritysten kilpailukyvyyn tekijöistä (ks. esim. Autio 2000). Läheisyyden merkitys onkin nähty eräänä tekijänä, joka on vaikuttanut siihen, että etätyö ei ole odotusten mukaisesti yleistynyt. Hautamäki (1996) on tähän keskusteluun liittyen nostanut esiin erään tietoyhteiskunnan paradokseista. Vaikka informaatio- ja kommunikaatioteknologian nähdään vapauttavan meidät ajan ja paikan kahleista on kuitenkin yritystoiminta ja erityisesti juuri informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa hyödyntävä yritystoiminta keskittynyt voimakkaasti muutamille kasvaville kaupunkiseuduille. (Hautamäki 1996.)

Etätyökeskustelu on jo pitkään yhdistetty alueiden kehitykseen sekä kaupunkien ja maaseudun vuorovaikutusta koskevaan keskusteluun. Hanhikkeen ja Nupposen (2000) mukaan etätyön tutkimus- ja kehittämistoimintaa on koko sen olemassaoloajan selvästi leimannut erilaisten tuotanto-organisaatioiden toiminnan uudistamiseen ja tehostamiseen sekä työelämän muutoksiin liittyvän lähestymistavan ohella aluekehitykseen ja toimintojen desentralisoitumiseen liittyvä lähestymistapa (Hanhike & Nupponen 2000). Erityisesti Suomessa on erilaisissa etätyöhön liittyvissä hankkeissa ollut usein alueiden kehittämiseen liittyvä painotus. Useissa yhteyksissä on kuitenkin todettu, että saamastaain painoarvosta huolimatta etätyö ei ole ollut onnistunut väline alueellisissa hankkeissa. Esimerkiksi Hanhike (1999) on arvioinut vuosien 1995 - 98 aikana toteutettuja ESR-etätyöhankkeita. Hänen mukaansa hankkeissa on toteutettu paikallista työllisyyden ja etätyön edistämistä, mutta alueiden väliin dynamiikkaan, mitä työn sijoittuminen syrjäseudulle vaatisi, ei juuri ole onnistuttu vaikuttamaan. (Hanhike 1999.) Alueiden kehittämiseen liittyvissä hankkeissa työtä on pyritty joko tuomaan alueille tai alueille on pyritty houkuttelemaan ihmisiä, jotka tekisivät siellä etätyötä. Useimmiten hankkeet on kohdistettu maaseutumaisille alueille ja taustafilosofiana on ollut se, että työtä tehdään tietoliikenneyhteyksin kaupunkialueilla sijaitsevaan työnantajaan. Alueellisen kehittämisen kautta etätyö on val-

taosaltaan kytketty maaseutumaiseen elämäntapaan, vaikka useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi kotona tehtävä etätö on urbaani ilmiö. Sitä tehdään enemmän kaupunkien tuntumassa kuin maaseudulla. Esimerkiksi Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) tutkimuksen mukaan etätöitä tekeviä asuu Suomessa keskimääräistä enemmän suurimpien kaupunkien keskustoissa ja suurimmalla osalla etätöläisistä on alle 20 kilometrin työmatka.

Neljäntenä kriittisenä etätöteemana voidaan nostaa esiin liikenteen, kestävä kehityksen ja etätöiden välinen suhde. Kaupunkikeskustojen ruuhkautuessa on useassa yhteydessä nostettu esiin liikennehaittojen minimointi etätöiden keinoin. Toisaalta samanaikaisesti on kriittisesti tuotu esiin, että etätöihin siirtymisellä saattaa olla myös yhdyskuntarakennetta hajottavaa vaikutusta, mikäli työntekijät muuttavat asumaan työpaikastaan kauemmaksi ja työmatka pitenee. Vaikka työpaikalla ei käytäisikään päivittäin, aiheutuu muusta päivittäisestä liikkumisesta (asiointi, harrastukset jne.) ympäristöllisesti haitallista kuormitusta. Heinonen (2002) onkin nostanut esiin käsitteen ”pienimuotoinen ekokatastrofi”. Tällä hän tarkoittaa etätöntyöntekijää, joka tarvitsee kahdet kappaleet työvälineistään – niin tietoteknisistä laitteista kuin paperimapeistaan sekä kotiin että työpaikalle. Lisäksi etätöntyöntekijä ei ehkä osaa organisoida etätönpäiväänsä huolella, vaan joutuu käymään päivän aikana työpaikallaan, jolloin työmatkaliikenteen poisjäämisestä syntyvät säästöt mitätöityvät. (Heinonen 2002.) Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) mukaan etätö ei tällä hetkellä näyttäisi vähentävän työmatkoja Suomessa. Suurin osa heidän tutkimuksen kyselyyn ja haastatteluihin osallistuneista etätöläisistä tekivät etätöitä sattumanvaraisesti eikä harkitun säännöllisesti ja kävivät etätönpäivistä huolimatta työpaikallaan päivittäin. (Helminen ym. 2003.)

Etätöiden määritelmä ja keskusteluteemat ovat laajentuneet 2000-luvulle tultaessa erittäin laajoiksi. Kotona tehtävästä etätöistä on siirrytty yhä laajemmin työnteon ja organisaatioiden uusiin rakenteisiin. Etätöillä olon ajatuksesta on huomio kiinnittynyt yhä enemmän teknologioihin ja niiden mahdollisuuksiin muuttaa työnteon rakenteita. Viime aikoina etätöiden kentällä keskusteluissa olleita teemoja ovat olleet muun muassa etätöiden sopimuksellisuus ja lainsäädäntö, ulkoistus sekä organisaatioiden sisäiset ja organisaatioiden väliset verkostot (ks. esim. Huws ym. 2001), johtaminen ja työn uudelleen organisoituminen (ks. esim. Jackson 1999, Jackson & Van der Wielen 1998), etätö ja kestävä kehitys (ks. esim. Heinonen 1998 b, 2002), etätöläisten työmarkkina-asema ja työn laatu (ks. esim. Pekkola 2002), e-töiden ja perhe-elämän yhteensovittaminen (ks. esim. The Families Project 2003) sekä etätöiden taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen kestävä kehitys (ks. esim. Sustel 2002).

2.2 TYÖN HAJAUTUMINEN JA YRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN

Etätökeskustelu on viime vuosina laajentunut siten, että useat etätö-määritelmään edellä liitetyt työn organisointitavoista kytkeytyvät kiinteästi yritysten verkostoitumista koskevaan keskusteluun. Etätöiden määritelmän laajenemisprosessissa etätö ja yritysten verkostoituminen ovatkin yhteenkietoutuneet. Etätöiden lähtökohdista yritysten uudelleenorganisoituminen on liitetty voimakkaasti informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitykseen ja teknologia nähdään organisoitumisprosessissa uusia muotoja rakentavana välineenä. Yritysten verkostoitumisen lähtökohdat sitä vastoin kytkeytyvät tuotantotapoihin ja niissä tapahtuneisiin muutoksiin. Informaatio- ja kommunikaatiotekno-

logia on tässä prosessissa mahdollistanut osaltaan sen, että organisaatorakenteet ovat voineet muoutua yhä joustavammiksi ja kevyemmiksi.

2.2.1 Hierarkioista horisontaalisiin suhteisiin

Puhe joustavasta tuotannosta ja yritysten yhteistoiminnasta käynnistyi 1980-luvulla, kun siirtyminen fordismista verkostotalouteen alkoi yritysmaailmassa. Tällöin perinteiseen massatuotantoon luodut organisaatiot alkoivat osoittautua liian jäykiksi nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Markkinoiden enustettavuus kävi vaikeaksi ja kuluttajien tarpeet yksilöllisimmiksi. Samaan aikaan teknologia teki tuuloaan, mikä antoi mahdollisuudet markkinavaatimusten mukaiseen toimintaan. (Ylä-Antila 1998.) Tässä tilanteessa yritykset rationalisoivat toimintaansa ja tuotantoa alettiin tarkastella arvoketjuna. Pajjan ja Ylä-Antilan (1998) mukaan toimintamallin muutokselle oli kaksi syytä: Kulutuksen rakenne oli alkanut fragmentoitua, yksilöityä ja teknisesti kehittyneet tuotteiden valmistusmenetelmät mahdollistivat joustavamman ja yksilöllisemmän tuotannon. Yritykset ryhtyivät hajauttamaan ja ulkoistamaan liiketoimintansa kannalta vähemmän tärkeitä toimintoja keskittyen omaan ydinosamiseensa. Yritykset muodostivat tällöin niin sanottuja lisäarvoketjuja, joissa tuotteen vaatima ydinosamisen ulkopuolinen lisäarvo ostettiin ulkopuolisilta yrityksiltä. Lisäarvoketjut kehittyivät alihankintaverkostoiksi. Alihankintaverkostojen lisäksi muodostui yhteistyöverkostoja, joissa yritykset tekivät yhteistä tuotekehitystä ja jakoivat oman ydinosamisensa ulkopuolista liiketoimintaa yhteistyöverkoston muille yrityksille. (Pajja & Ylä-Antila 1998.) Erilaisten vuorovaikutusverkostojen ympärille muodostunutta taloudellista toimintaa voidaan kutsua verkostotaloudeksi. Verkostotalouden kasvu nivoutuu voimakkaasti informaatioteknologian kehitykseen ja sen lisääntyneeseen hyväksikäyttöön. Uudet kommunikaatioteknologiat ovat mahdollistaneet yritysten välisten ja yrityksen sisäisen tiedonsiirron nopeutumisen, jolloin tavoitettavuus ja tiedon nopea kulku on helpottanut edelleen verkostomaisten rakenteiden kehittymistä sekä yritysten toimintojen hajauttamista. (Mannermaa & Ahlquist 1998.)

2.2.2 Perinteisestä organisaatiosta virtuaaliorganisaatioon

Kansainvälisen kilpailun ja globalisaation mukanaan tuoma taloudellisen toiminnan epävakaisuus ja levottomuus ovat asettaneet byrokraattiset hierarkkiset organisaatiot ja kyvyn omaksua muuttuvia tilanteita epävarmuutta alentamalla vastakkain. Organisaatioiden muutokset näkyvät paitsi verkostomaisen toiminnan ja erilaisten alihankintaketjujen syntymisenä, mutta myös organisaatioiden sisäisinä uudelleen järjestelyinä. Kansainvälinen kilpailu, tuotteiden ja palveluiden yhä lyhyemmät syklit, paineet nopeuttaa tuotteiden kehittelyä ja innovaatioiden määrää ovat pakottaneet organisaatioita korvaamaan jäykät hierarkkiset organisaatorakenteet helposti muuntuviin ja dynaamisiin horisontaalisiin suhteisiin. (Taillieu 1989 Jackson & van der Wielen 1998 mukaan.) Toimintaympäristö, joka vaatii nopeita muutoksia ja jatkuvaa innovointia edellyttää ”orgaanisen” ja ”interaktiivisen” organisaation luomista. Tämä on vaikuttanut yritysten strategioihin sekä siihen, että yritykset ovat pyrkineet vähentämään byrokratiaa, heikentämään hierarkioita sekä höllentämään työntekijäsuhteita. Jakamalla toiminnat uudelleen organisaatiot pyrkivät lisäämään joustavuutta, tehokkuutta sekä luomaan uusia strategisia mahdollisuuksia. (Jackson & van der Wielen 1998.)

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen on nostanut keskustelun ”organisaatioiden häviämisestä”. On nostettu esiin ajatus niin sanotusta virtuaaliorganisaatiosta (Harris 1998). Virtuaaliorganisaatiolle on annettu useita eri määritelmiä, mutta vakiintunutta konseptia sille ei ole vielä luotu. Barnet määrittelee virtuaalisuuden ”muunneltavissa oleviksi ja tilapäiviksi työn organisointimalleiksi. Virtuaaliorganisaatiolla ei ole tunnistettavaa fyysistä muotoa ja organisaation rajoituksena on ainoastaan informaation- ja kommunikaatioteknologian saatavuus”.(Barnat 1995 Harrisin 1998 mukaan.) Virtuaaliorganisaatiolla ymmärretäänkin usein tehtävää, projektia tai pysyvää organisaatiota, joka toimii tai jota toteutetaan hajautuneesti maantieteellisestä sijainnista riippumatta käyttämällä hyväksi informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa. Yksinkertaisimmillaan virtuaaliorganisaation ajatus toteutuu virtuaalitiimien työskentelyssä, jossa tiimien jäsenet toteuttavat yhteistä jaettavaa tehtävää, sijaitsevat maantieteellisesti eri paikoissa ja käyttävät yhteydenpitoon informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa. (Okkonen 2001). Virtuaaliorganisaatiot kytkeytyvät verkostomaisesta toiminnasta lähemmäksi e-työn filosofiaa, jossa organisaatio on täysin riippumaton alueellisista kytköksistä.

2.3 TYÖN HAJAUTUMINEN TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Tämän tutkimuksen lähtökohdat ovat etätyön ja yritysten verkostoitumisen konsepteissa ja termillä työn hajautuminen on lähdetty hakemaan näiden kahden näkökulman liittymäkohtia. Työn hajautuminen määritellään seuraavasti:

Työn hajautuminen on prosessi, jossa yritys organisoii toimintojaan uudelleen. Työn hajautumisessa on kyse työstä, joka voitaisiin tehdä yrityksen yhdessä toimipisteessä, mutta eri tekijöistä johtuen se tehdään maantieteellisesti eri paikoissa.

Määritelmän keskeinen ero niin sanottuihin perinteisiin määritelmiin (etätyö, eWork, hajautettu työ jne.) on siinä, että tässä kiinnostus kohdistuu hajautumiseen liittyvään prosessiin (ts. miksi yritys toimii hajautuneesti, mitkä tekijät käynnistävät hajautumisprosessin, millaisia pullonkauloja ja haasteita hajautuneessa toiminnassa on jne.) Työn hajautumisen määritelmä pitää siten sisällään useita erilaisia tapoja miten yritykset voivat hajauttaa maantieteellisesti eri toimintojaan. Työn hajautumisella voidaan siten ensinnäkin tarkoittaa esimerkiksi työn tekemistä kotona eli niin sanottua perinteistä etätyötä tai toisekseen sillä tarkoitetaan sitä logiikkaa, jolla yritys organisoii toimintojaan erilaisina verkostoina. Näin ollen prosessinäkökulmasta tarkasteltuna työn hajautumisen malleihin liittyvät hyvin erityyppiset logiikat, jotka tässä on jaettu kahteen näkökulmaan. Työn hajautumista tarkastellaan...

- *yksilölähtöisesti*, jolloin huomio kohdistuu yksilön mahdollisuuksiin toteuttaa aikaan ja paikkaan liittyvää joustavuutta työssään (esim. kotona tehtävä työ, liikkuva työ, erilaisissa etätyökeskuksissa tehtävä työ) tai
- *organisaatiolähtöisesti*, jolloin huomio kohdistuu siihen, miten yritys organisoii toimintojaan erilaisina verkostoina. Organisaatiolähtöisessä työn hajautumisessa keskitytään yritysten sisäisiin verkostoihin.

Työn hajautumisen taustaoletuksena on ajatus siitä, että hajautuminen on osa kehitystä kohti tietoyhteiskunnan edellyttämiä toimintatapoja ja malleja, eikä yksittäinen ja erillinen ilmiö. Työssä on aina kyse yksilön ja organisaation välisestä suhteesta. Tässä suhteessa tapahtuvat muutokset riippuvat yhteiskunnassa käynnissä olevista muutosprosesseista ja edelleen yksilön ja organisaation välisen suhteen muutos muovaa yhteiskuntaa. Työn hajautumista lähestytään tässä organisaation näkökulmasta

ja erityisesti keskitytään työn ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen. Kun useissa organisaatioihin keskittyvissä tutkimuksissa pääpaino on ollut yksilön kautta syntyvien tehokkuuden ja tuottavuuden kasvun syntymekanismeissa, on tässä tutkimuksessa pääpaino yritysten liiketoimintaan liittyvissä prosesseissa sekä siinä, millaisia haasteita erilaiset työn hajautumisen muodot asettavat yritysten prosesseille. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan...

yrittäjien liiketoiminnassa toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaa kokonaisuutta, joka yleensä alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen, asiakaskannan hallinta, tarjouksen laatiminen, tietojärjestelmän kehittäminen ja hallinta jne. (Hannus 1994.) Prosesseja voidaan jaotella ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Edelliset tuottavat organisaation varsinaisen arvon ja jälkimmäiset tuottavat ydinprosessin tarvitsemia resursseja. (Lillrank ym. 1997.)

Liiketoimintaprosesseihin keskittyvä näkökulma korostaa ajan ja paikan merkitystä hieman toisella tavalla kuin esimerkiksi useissa etätyötä käsittelevissä tutkimuksissa on tulkittu. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia on muuttanut ajan ja paikan merkitystä ja voidaankin sanoa, että työtä ja yhä useampia työtehtäviä on mahdollista tehdä tietoverkkojen välityksellä. Yrityksen liiketoimintaprosessit ovat sitä vastoin yhä usein erittäin paikkariippuvaisia. Tällä selittyykin tietoyhteiskuntaan liitetty paikan paradoksi: Tietotekniikka tekee mahdolliseksi työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta, mutta liiketoimintaprosessit, prosesseista muodostuva kokonaisuus sekä yritysten nyky-yhteiskunnassa kohtaaman haasteet ovat vaikuttaneet siihen, että yritykset ja työpaikat keskittyvät osaamiskeskukseen. Useissa etätyötä käsittelevissä tutkimuksissa onkin keskitytty tarkastelemaan työtä ja työn laatua sekä sitä, miten työtä on mahdollista tehdä verkossa. Yritysten liiketoimintaprosessien sijaintipaikalle asettamia vaatimuksia on taas tarkasteltu muun muassa talousmaantieteessä, mutta tällöin yritys on yleensä nähty yhdessä paikassa toimivana yksikkönä. Työn hajautumisen näkökulmasta yritystoiminnassa voidaankin sanoa olevan kaksi tasoa:

- Työ verkossa. Useita työtehtäviä on mahdollista tehdä tietoverkkojen välityksellä. Näin ollen työ itsessään voidaan hyvin monilta osin tulkita olevan aika- ja paikkariippumaton.
- Yrityksen liiketoimintaprosessit ovat hyvin pitkälle paikkasidonnaisia, joiden kautta yritykselle tulee aikaan ja paikkaan liittyviä reunaehtoja.

Tutkimuksessa tarkastellaan työn hajautumisen ja alueiden kehityksen välistä suhdetta. Useissa työn hajautumista alueiden kehityksen näkökulmasta lähestyvissä tutkimuksissa tavoitteena on ollut tarkastella työn sijoittumista syrjäseuduille (ks. esim. Lemetyinen & Kahila 2002). Tässä tutkimuksessa työn hajautuminen nähdään prosessina, jossa ensinnäkin kasvukeskuksissa sijaitsevat yritykset hajauttavat osan toiminnostaan keskusten ulkopuolelle, mutta myös prosessina, jossa kasvukeskusten ulkopuolella sijaitsevat yritykset verkostoivat osan toiminnostaan kasvukeskuksiin. Tarkoituksena on siten tarkastella sitä, miten yritykset nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vastaavat uusiin haasteisiin.

2.3.1 Raportin rakenne

Raportti jakaantuu sisällöllisesti kuuteen päälukuun. Luvussa 2 sijoitettiin tämä tutkimus määritelmien monimuotoiselle kentälle. Luvuissa 3 ja 4 käsitellään pääosin tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa. Luvussa 3 työn hajautumista lähestytään yksilölähtöisesti. Yksilölähtöisellä työn hajautumisella

tarkoitetaan niin sanottuja perinteisiä etätyön malleja, jossa yksilö on keskeisessä asemassa ja hajautumisessa on kyse organisaation ja yksilön välisistä työn järjestelyistä. Tällaisia ovat muun muassa kotona tehtävä ja liikkuva etätyö sekä itsensä työllistäneet. Yksilölähtöisen työn tarkastelussa nojautaan pääosin jo tehtyihin tutkimuksiin ja ilmiötä täydennetään tämän tutkimuksen yrityshaastatteluisa esiin nousseilla teemoilla. Luvussa 4 työn hajautumista lähestytään organisaatiolähtöisesti. Organisaatiolähtöisellä työn hajautumisella tarkoitetaan niitä tapoja, joilla yritys hajauttaa toimintojaan erilaisina verkostoina. Yritysten verkostoituminen kokonaisuudessaan on erittäin laaja aihe pitäen sisällään muun muassa organisaatioiden sisäisen ja organisaatioiden välisen verkostoitumisen sekä ulkoistuksen. Organisaatioiden välistä verkostoitumista on tutkittu runsaasti, joten tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatioiden sisäisiin verkostoihin. Analysoitu haastatteluaineisto on kerätty monitoimipaikkaisissa yrityksissä. Luvussa 5 käydään läpi alueiden kohtaamia haasteita työn hajautumisen näkökulmasta sekä esitellään kolme erilaista syrjäisten seutujen strategiaa tai konseptia, joissa on pyritty hyödyntämään erilaisia työn hajautumisen muotoja tai laajemmin työn hajautumiseen liittyvää filosofiaa. Luku 6 kerää yhteen tutkimuksen aikana esiin nousseet johtopäätökset.

3 YKSILÖLÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN ELI PERINTEINEN ETÄTYÖ

3.1 YKSILÖLÄHTÖISEN TYÖN HAJAUTUMISEN MÄÄRITELMÄ – AIKA, PAIKKA JA VIESTINTÄYHTEYS

Etätyön määritelmään on viime vuosina sisällytetty hyvin erityyppisiä työnteon muotoja. Tänä päivänä lähes mitä tahansa tietoverkkojen välityksellä tehtävää työtä voidaan pitää etätyönä. Useimmin termi etätyö kuitenkin ymmärretään rajatusti kotona tehtäväksi työksi ja esimerkiksi valtaosassa etätyöhön kohdistuvissa tutkimuksissa etätyötä on tarkasteltu yksilön näkökulmasta. Hanhikeen & Nupposen (2000) mukaan jopa useissa organisaatioihin keskittyvissä tutkimus- ja kehittämishankkeissa on fokus kääntynyt usein yksilöön. (Hanhike & Nupponen 2000.) Tässä luvussa työn hajautumista lähestytään yksilölähtöisesti, millä tarkoitetaan sitä, että työn hajautuminen liittyy yksilön ja työnantajan välisiin työn uudelleen järjestelyihin. Toisin sanoen tarkastelun kohteena ovat niin sanotut perinteisen etätyön mallit. Yksilölähtöisellä etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään säännöllisesti tai satunnaisesti etäällä varsinaisista työantajan toimitiloista hyödyntämällä tietoliikenneyhteyksiä. Määritelmään sisältyy kolme eri tekijää, jotka ovat aika, paikka ja viestintäyhteys. Ensimmäinen tekijä aika määrittelee työnantajasta etäällä tehdyn työn ajan. Etäällä työskentely voi olla esimerkiksi satunnaisia muutamia tunteja viikossa tai säännöllistä, jolloin suurin osa työajasta tehdään etätyönä. Toinen tekijä paikka määrittelee sen missä työtä tehdään kun sitä ei tehdä varsinaisella toimipaikalla. Paikkana voi olla esimerkiksi koti, asiakkaiden toimitilat tai työtä voidaan tehdä työmatkoilla. Yksilölähtöiseksi etätyöksi ei määritellä työtä, jota esimerkiksi ryhmät tekevät yrityksen eri toimipaikkojen välillä, sillä toimipaikat ovat työntekijöiden varsinaisia toimipaikkoja. Keskeistä on, että työtä tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla, jolloin yksilön kannalta työn hajautumisesta toteutuu etätyöhön sen historiansa aikana voimakkaasti kytketty etäällä olon ajatus. Määritelmän kolmas tekijä liittyy viestintään työnantajan, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kanssa. Lähtökohtana on, että etäällä tehtävän työn suorittamisessa hyödynnetään informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa. Luvussa käytetään yleisesti yksilölähtöisen työn hajautumisen ohella termiä etätyö (vaikka se sisältääkin eräitä luvussa 2 käsiteltyjä ongelmia), koska tässä hyödynnetty kirjallisuus on lähtöisin etätyön tutkimuksen kentältä ja näissä lähteissä on yleisimmin käytetty termiä etätyö.

Ajan, paikan ja viestintäyhteyden määritteiden kautta yksilölähtöisen etätyön muotoina voidaan siten pitää muun muassa kotona tehtävää työtä, liikkuvaa etätyötä tai esimerkiksi etätyökeskuksissa tehtävää työtä. Koska tässä luvussa etätyön kuvaa piirretään käyttämällä valtaosaltaan hyödyksi jo olemassa olevia tutkimuksia, rajaudutaan tässä selkeyden takia tarkastelemaan eurooppalaisten ECaTT- ja Sibis-tutkimusten etätyön malleja, jotka ovat:

- Kotona tehtävä työ
- Liikkuva työ
- Itsensä työllistäneet (esim. freelancerit)
(ECaTT 2000, Sibis 2002).

Kotona tekevät työtä ne, jotka a) työskentelevät kotona tiettyjä ajanjaksoja, b) käyttävät työssään tietokonetta, c) käyttävät telekommunikaatioyhteyksiä (puhelin/faxi/sähköposti) päivittäiseen kommunikointiin joko työnantajan, asiakkaiden tai työkavereiden kanssa sekä d) ovat palkkasuhteessa työn-

antajaan tai ovat työllistäneet itsensä, mutta varsinainen työpaikka on määritelty sopimuksen tehneen osapuolen toimitiloiksi. Tarkasteltaessa kotona tehtävää etättyötä on oleellista huomioida kotona ja varsinaisella työpaikalla tehtävän työn suhde. ECaTT-tutkimuksessa kotona työtä tekevät on jaettu seuraavasti:

- *Säännölliset etättyöntekijät* työskentelevät kotona enemmän kuin 90 % työajastaan.
- *Vaihtelevat etättyöntekijät* työskentelevät vähemmän kuin 90 % työajastaan, mutta vähintään yhden päivän viikossa kotona.
- *Satunnaiset etättyöntekijät* työskentelevät vähemmän kuin yhden päivän viikossa kotona. (EcaTT 2000, Sibis 2002.)

Liikkuvaa etättyötä tekevät ne, jotka työskentelevät vähintään 10 tuntia viikossa muualla kuin kotona tai työnantajan tiloissa, toisin sanoen liikematalla, kentällä tai asiakkaan tiloissa. Itsensä työllistäneet ovat henkilöitä, jotka a) ovat työllistäneet itsensä (esim. freelancerit), b) heidät pääasiallinen työskentelypaikka on koti ja c) jotka käyttävät informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa kommunikointiin. (EcaTT 2000.)

Etättyön määritelmien moninaisuudesta johtuen etättyöstä on tullut ilmiö, johon liitetään useita ristiriitaisia käsityksiä. Pekkolan (2002) mukaan etättyön alusta alkaen on keskusteltu siitä, aiheuttaako etättyö eritättyymistä ja/tai vieraantumista eri muodoissaan. Huolta on kohdistettu muun muassa työmarkkinoiden jakautumiseen ja erityisesti naisten asemaan työmarkkinoilla. Etättyötä on pidetty jopa riiston ja sosiaalisen dumpin muotona. Palkansaajien osalta etättyön kritiikki on kohdistunut työaikaan, työprosessien hallintaan ja henkilökohtaiseen jaksamiseen. Työnantajien kritiikki on taas kohdistunut johtamisvaikeuksiin sekä epäilyihin siitä, mitä työntekijät tekevät, kun eivät ole esimiehen välittömän valvonnan alaisena. Välittömän valvonnan kysymys onkin yksi runsaimmin etättyön kentällä keskustelua herättäneistä teemoista. Muihin kriittisiin kysymyksiin voidaan lisäksi lukea pelko siitä katoaako työntekijän lojaalisuus ja sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan etättyöhön siirryttäessä. (Pekkola 2002.) Etättyöhön kohdistuvan kritiikin kohdalla usein kuitenkin unohdetaan erittäin oleellinen seikka. Kritiikki on hyvin selkeästi kontekstisidonnaista. Toisin sanoen haittatekijät eivät ole absoluuttisia, vaan ne liittyvät ympäristöön ja etättyön soveltamisen tapaan. (Limburg 1998 Pekkolan 2002 mukaan.) Näin ollen se miten etättyötä sovelletaan, määrittelee yhtäältä siihen liittyviä rajoitteita ja pullonkauloja sekä toisaalta mahdollisuuksia ja hyötyjä.

3.2 ETÄTYÖ EUROOPASSA

3.2.1 Etättyöntekijöiden määrät kasvussa

Etättyön määrällistä laajuutta on arvioitu useissa eri tutkimuksissa ja selvityksissä. Eri tulosten vertailun tekee kuitenkin mahdottomaksi se, että eri tutkimuksissa on lähes pääsääntöisesti käytetty erilaisia etättyön määritelmiä. Qvortrupin (1998) mukaan etättyöläisten laskeminen onkin ”kuin mittaisi kuminauhaa - se ei ole mahdotonta, mutta lopputulos riippuu siitä, miten laajaksi määrittelet ilmiön” (Qvortrup 1998). Euroopan laajuisesti etättyötä on mitattu vertailukelpoisilla määritelmillä kahdessa tutkimuksessa vuonna 1999 (EcaTT) ja 2002 (Sibis). Tutkimuksissa etättyöläiset on jaoteltu kolmeen

ryhmään: Kotona työtä tekeviin (säännölliset, vaihtelevat ja satunnaiset³), liikkuviin etätyöläisiin sekä itsensä työllistäneisiin. ECaTT-kyselyn mukaan vuonna 1999 Euroopassa oli 9 miljoonaa etätyöntekijää, joka oli noin 6 prosenttia kokonaistyöväestöstä. Vuoden 2002 Sibis-kyselyn mukaan eurooppalaisten etätyöntekijöiden määrä oli kasvanut 21 miljoonaan, mikä on 13 prosenttia 15 EU-maan työllisistä.

TAULUKKO 2. Etätyöntekijöiden osuudet (%) työvoimasta 1999 ja 2002 (Lähteet: ECaTT 2000 ja Sibis 2002)

	Osuus työvoimasta (%) 1999	Osuus työvoimasta (%) 2002
Suomi	16,8	21,8
Ruotsi	15,2	18,7
Hollanti	14,5	26,4
Tanska	10,5	21,5
Iso-Britannia	7,6	17,3
Saksa	6,0	16,6
Irlanti	4,4	10,9
Italia	3,6	9,5
Ranska	2,9	6,3
Espanja	2,8	4,9
Itävalta	10,1	13,8
Sveitsi	-	21,8
Portugali	-	3,4
Kreikka	-	11,1
Luxemburg	-	5,6
Belgia	-	10,6
<i>Yhteensä</i>	<i>6,1</i>	<i>13,0</i>

Etätyöläisten määrissä on maiden kesken huomattavia eroja. Etätyö on suosituinta Pohjois- ja Keski-Euroopassa ja erityisesti Pohjoismaat pitävät etätyöläisten mitatuissa määrissä kärkisijoja, kun taas Etelä-Euroopassa ovat alhaisimmat etätyöläisten osuudet koko työvoimasta. Etätyöläisten määrän kasvu on ollut kolmessa vuodessa nopeaa. Voimakkaimmin etätyö on kasvanut Hollannissa, Tanskassa ja Isossa-Britanniassa. Kun vielä vuonna 1999 Suomi piti kärkisijaa etätyöläisten suhteellisissa osuuksissa, on vuonna 2002 Hollanti ohittanut Suomen. Sibis-tutkimuksen (2002) mukaan tyypillistä etätyöläisten kasvulle on ollut se, että eniten ovat kasvaneet kotona työskentelevistä niiden osuudet, jotka tekevät satunnaista etätyötä eli vähemmän kuin yhden päivän kotona viikossa. Sitä vastoin kasvu on kolmessa vuodessa lähes pysähtynyt niiden osalta, jotka työskentelevät enemmän kuin kokonaisen päivän kotona. Kun vuonna 1999 kotona työskenteli enemmän kuin yhden päivän viikossa 2 prosenttia kokonaistyöväestöstä, oli vuonna 2002 osuus kasvanut ainoastaan 2,1 prosenttiin. Etätyö on vuosituhaten vaihteessa ollut voimakkaassa kasvussa Euroopassa, mutta osalle kasvua on ollut tyypillistä osa-aikaisuus ja satunnaisuus, mikä kuvaa sitä, että etätyö on ilmiönä muuttumassa moni-

³ Säännölliset etätyöntekijät työskentelevät kotona enemmän kuin 90 % työajastaan. Vaihtelevat etätyöntekijät työskentelevät vähemmän kuin 90 % työajastaan, mutta vähintään yhden päivän viikossa kotona. Satunnaiset etätyöntekijät työskentelevät vähemmän kuin yhden päivän viikossa kotona.

muotoiseksi työelämän joustavoittamiseen liittyväksi tavaksi organisoida työntekoa. Toinen osa kasvusta on kohdentunut voimakkaasti itsensä työllistäviin eli niin sanottuihin freelancereihin, mikä kuvastaa työmarkkinoiden muotoutumista yhä monimuotoisemmaksi.

TAULUKKO 3. Etätyön levinneisyys Euroopan 15 maassa 1999 ja 2002 (% koko työväestöstä) (Lähde: Empirica 2002)

	1999	2002
Kotona tehtävä etätyö (> = 1 päivä viikossa) ⁴	2,0 %	2,1 %
Kotona tehtävä etätyö (< 1 päivä viikossa) ⁵	2,0 %	5,3 %
Liikkuva etätyö	1,6 %	4,0 %
Itsensä työllistävät	0,9 %	3,4 %
<i>Kaikki</i>	<i>6,1 %</i>	<i>13,0 %</i>

3.2.2 Kiinnostus etätyön tekemiseen suurta

Vuoden 2002 Sibis-kyselytutkimuksessa tiedusteltiin myös työllisten kiinnostusta etätyöhön. Tutkimuksen mukaan maissa, joissa etätyötä toteutetaan laajimmin, on myös kiinnostus etätyöhön suurinta. Kiinnostus on suurinta satunnaista tai vaihtelevaa kotona tehtävää etätyötä kohtaan ja vähiten ollaan kiinnostuneita vakituisesti kotona tehtävästä työstä. Esimerkiksi suomalaisista vastanneista 66 prosenttia on kiinnostunut satunnaisesta tai vaihtelevasta etätyöstä, noin 44 prosenttia säännöllisestä etätyöstä ja 56 prosenttia on kiinnostunut työskentelemään etätyökeskuksessa. (Vaihia 2002, Sibis 2002.) Tulkittaessa etätyöstä kiinnostuneiden osuuksia on kuitenkin huomioitava se, että kiinnostuksen ilmaiseminen ei vielä tarkoita sitä, että etätyöhön siirtyminen olisi ensinnäkään mahdollista. Toiseksi henkilö ei välttämättä käytä tilaisuutta hyväkseen, vaikka etätyön toteuttaminen tulisikin mahdolliseksi. (ks. myös Vaihia 2002.)

⁴ Säännölliset ja vaihtelevat etätyöntekijät.

⁵ Satunnaiset etätyöntekijät

TAULUKKO 4. EU-työllisten kiinnostus etätyöhön, % (Lähteet: Vaihia 2002, Sibis 2002)

	<i>Kiinnostunut säännöllisestä kotona tehtävästä etätyöstä</i>	<i>Kiinnostunut vaihtelevasta ja satunnaisesta kotona tehtävästä työstä</i>	<i>Kiinnostunut etätyööstä etätyökeskuksessa</i>	<i>Kiinnostunut jostakin näistä etätyötyypeistä</i>
Tanska	39,1	54,1	66,2	74,6
Luxemburg	40,6	56,1	64,7	73,7
Belgia	43,7	53,0	68,8	73,1
Saksa	41,8	58,1	61,1	71,9
Suomi	44,4	66,0	56,6	68,3
Italia	45,4	50,2	59,2	66,8
Itävalta	45,2	59,8	53,9	66,7
Irlanti	50,8	57,7	54,7	66,3
Alankomaat	44,2	68,5	64,1	63,0
EU	40,1	51,5	54,5	62,7
Ruotsi	43,3	60,6	45,6	61,8
Britannia	41,5	55,7	54,9	60,1
Sveitsi	34,8	44,8	51,2	58,9
Espanja	41,7	45,6	46,1	58,5
Ranska	28,7	37,1	43,0	51,1
Kreikka	35,7	40,5	50,0	50,8
Portugali	22,9	24,8	34,7	38,4

Suomalaisten suhteellisen korkea kiinnostus etätyöhön näyttää säilyneen jo vuosia. Tilastokeskuksen toteuttaman työolotutkimuksen mukaan vuonna 1997 yhteensä 35 prosenttia palkansaajista oli kiinnostunut etätyöstä. Kiinnostus oli suurinta nuorilla (15 - 24-vuotiaat) ja vähäisintä 55 - 64-vuotiaalla. Etätyöllä tarkoitettiin työolotutkimuksessa kotona tehtävää työtä, josta on sovittu työnantajan kanssa ja työssä käytetään tietotekniikkaa. (Tilastokeskus 1999.) Vuoden 1997 kiinnostuksen mukaiset etätyömäärät eivät ole vielä toistaiseksi toteutuneet, vaan Suomesta piiryy etätyön osalta tänä päivänä hieman toisentyypinen kuva.

3.3 ETÄTYÖ SUOMESSA

Etätyö on ollut kiinnostuksen kohteena Suomessa jo pitkään ja ilmiötä on tutkittu täällä runsaasti. Etätyöhön on kohdistunut paljon odotuksia, mutta useissa yhteyksissä on todettu, että etätyö ei ole yleistynyt odotusten mukaisesti, vaan todellisuudessa etätyöntekijämäärät ovat jääneet odotuksia vähäisimmiksi. Vuosien 1994 - 2002 aikana etätyöläisten määriä kartoittavien kyselyjen mukaan etätyöntekijöiden määrät ovat vaihdelleet 4,3 ja 21,8 prosentin välillä kokonaistyöväestöstä (ks. tarkemmin luku 3.3.1). Aikajänteen lisäksi huomattavat erot etätyöntekijöiden määrissä eri kyselyssä ovat johtuneet kyselyssä käytetyistä erilaisista etätyön määritelmistä.

Etätyötä on pyritty edistämään Suomessa jo pitkään. Edistäminen on ollut monimuotoista ja etätyö on kytketty työvoima-, alue-, perhe- ja liikennepoliittikkaan sekä kestäväen kehityksen periaatteisiin. Suomessa ei ole useiden Euroopan maiden tapaan luotu varsinaista pitkäjänteistä etätyöpolitiikkaa, vaan etätyötä on kehitetty erilaisin paikallisin hankkein, projektein ja kampanjoin, joista valtaosa on liittynyt aluepolitiikkaan. Esimerkiksi vuosina 1999 ja 2000 Suomessa järjestettiin kampanjoita, joilla pyrittiin lisäämään kesämökeillä tehtävää työtä sekä kannustamaan kuntia etätyöhön. Viime

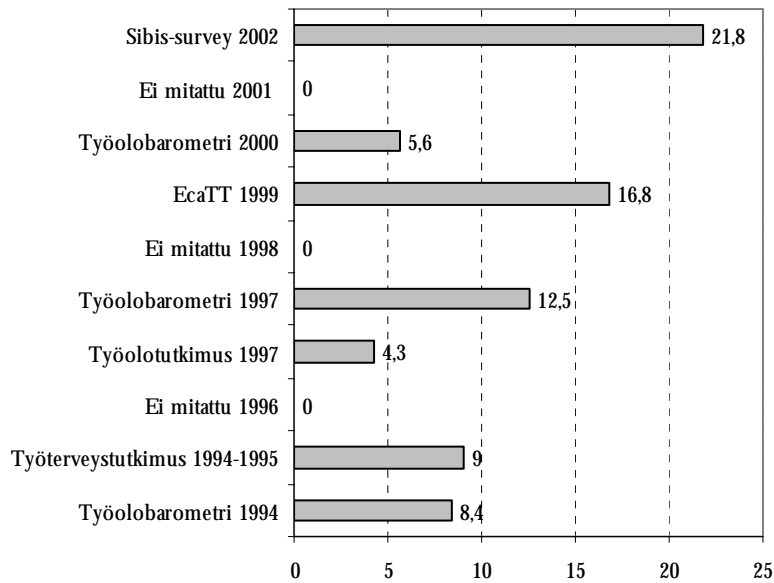
vuosina myös yksityinen sektori on osallistunut etätöön edistämiseen. Suuret yritykset, erityisesti teleoperaattorit ovat olleet näkyvästi esillä etätööhön liittyvissä teemoissa. (ECaTT National Report - Finland 2000.)

Etätö on Suomessa tiiviisti osa tietoyhteiskuntakehitystä. Etätö on yksi Sitran 10 Kansallisen tietoyhteiskuntastrategian mukaisesta kärkiohjelmasta. Etätöön kärkiohjelman tavoitteena on seurata muuttuvaa työelämää, arvioida ja hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseen sekä alueelliseen kehittämiseen. Samalla ohjelma edistää kestävästä ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen periaatteita. Ohjelma perustuu lähtökohtaisesti kansallisen etätöverkoston sekä jo käynnissä olevien työ-, elinkeino-, alue- ja ympäristöpoliittisten ohjelmien hyödyntämiseen. Tavoitteena on lisäksi tehostaa julkisten kehittämisvarojen käyttöä ohjelman toimialueella. (Hanhike & Nupponen 2000.) Etätöön edistämiseksi ja yhteistyön synnyttämiseksi Suomessa toimii eri hallinnon aloista koostuva e-töön yhteistoimintaryhmä (entinen etätöön teemaryhmä). Ryhmän tavoitteena on tukea etätöön ja hajautetun työn suunnitelmallista toteuttamista sekä edistää töön ja liiketoiminnan siirtymistä tietoverkkoon. (Salmenperä 2002.)

Suomi on ollut aktiivisesti mukana myös kansainvälisessä etätöön edistämisessä ja tutkimuksessa. Suomalaiset ovat osallistuneet useisiin eurooppalaisiin yhteishankkeisiin ja lisäksi vuonna 2001 Suomessa järjestettiin kansainvälinen eWork-konferenssi. Vaikka Suomessa etätö ei ole näyttänyt yleistyvän laajimpien odotusten mukaisesti, on kansainvälisesti vertaillen Suomi eräs Euroopan kärkimaista, jossa etätöä toteutetaan. Etätöön yleistymiseen vaikuttaneita syitä on vaikea arvioida, mutta on nostettu esiin, että Suomessa eri teknologioiden (esim. Internet ja kännykkä) korkea käyttöaste, kehittynyt telekommunikaatioinfrastruktuuri ja toimiva työmarkkinajärjestelmä olisivat olleet tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tämän töön muodon yleistymiseen. (ECaTT National... 2000.)

3.3.1 Etätöön laajuus 1990- ja 2000-luvuilla

Etätöön laajuutta ja etätöä ilmiönä on tutkittu Suomessa jo pitkään. Etätö on ollut esimerkiksi työolobarometrissa mukana jo 90-luvun puolivälistä saakka. Lisäksi Suomi on viime vuosina ollut mukana edellä jo esiin nostetuissa ECaTT- ja Sibis-tutkimuksissa. Pekkola (2002) on väitöskirjassaan koonnut yhteen Suomessa tehtyjä etätöläisten määriä mittaavia tutkimuksia vuodesta 1994 lähtien (ks. kuva 1). Työministeriön Tilastokeskukselta tilaamassa vuosittaisessa työolobarometrissa etätöön liittyviä kysymyksiä on ollut mukana vuosina 1994, 1997 ja 2000. Vuonna 1997 etätö oli mukana Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa. Lisäksi vuonna 1994 etätöä mitattiin Kuopion aluetö-terveyslaitoksen kyselyssä sekä Tietotekniikan liiton jäsenyrityksille suunnatussa kyselyssä. (ks. Pekkola 2002.) Kun tähän lisätään vuoden 1999 ECaTT ja vuoden 2002 Sibis-kyselyt on Suomen etätöläisistä runsaasti tietoa. Etätöntekijöiden määrässä on kuitenkin kyselyjen välillä huomattavia eroja. Määrät vaihtelevat 4,3 prosentista 21,8 prosenttiin. Ongelmana tutkimustulosten vertailussa onkin se, että tutkimuksissa on käytetty erilaisia määritelmiä ja kysymyksen muotoiluja, joten etätöläisten joukko on muodostunut lähes jokaisessa tutkimuksessa eri tavoin. Työolobarometrin, Tilastokeskuksen työolotutkimuksen ja Kuopion työterveyskyselyjen etätöön määritelmät ovat suppeammat kuin esimerkiksi ECaTT- ja Sibis-tutkimusten, joissa ovat laajemmin mukana esimerkiksi itsensä työllistäneet.



KUVA 1. Etätyöntekijöiden määriä (% palkansaajista) Suomessa vuosina 1994 - 2002. (Lähde: Pekkola 2002).

Erilaisia kyselyjä tulkittaessa on huomioitava se, että kyselyiden välille tulevat erot johtuvat erilaisten määritteiden lisäksi siitä miten vastaaja itse käsittää etätöön ja asettaa itse työskentelytapansa näihin määritteisiin. Etätöön subjektiivinen määrittelyminen onkin havaittu useissa tutkimuksissa ongelmalliseksi (ks. esim. Antila & Ylöstalo 2000, Benchmarking report...2001 Pekkolan 2002 mukaan). Esimerkiksi Eurobarometer-tutkimuksen mukaan Euroopan työvoimasta 20,3 prosenttia käyttää tietokonetta kotona työtehtäviensä hoitoon. Kuitenkin samassa tutkimuksessa etätyöntekijöiden määräksi on ilmoitettu neljä prosenttia. (Pekkola 2002.) Etätyökeskustelu yhdistyykin hyvin usein ylityöihin ja laajan etätyömääritelmän mukaan ylityöt kuuluvat helposti mukaan määritelmään. Eräissä tutkimuksissa ylityöt on tietoisesti erotettu etätöön määritelmästä. Esimerkiksi Lahtinen (2000) käyttää tutkimuksessaan määritelmää hajautettu työ. Hajautetulla työllä tarkoitetaan työn joustavaa organisointia, jossa työtä voidaan tehdä tietotekniikan avulla varsinaisen työpaikan ulkopuolella (esimerkiksi kotona, organisaation sivutoimipaikassa, toisen organisaation tai jonkin yrityksen tiloissa tai työmatkalla). Hajautetulla työllä tarkoitetaan myös tietoliikenneavusteista ryhmätyötä, jota voidaan tehdä eri toimipisteissä tietotekniikan välityksellä. Vaikka hajautetun työn määritelmään ei varsinaisesti ole tarkoitettu kuuluvaksi ylityö, on se kyselytutkimuksessa otettu tietoisesti esiin eräänä työn muotona. Pirkanmaalaisille yrityksille (n=126) tehdyn kyselyn mukaan 59 prosentissa yrityksissä on tehty työtä varsinaisen työpaikan ulkopuolella tietotekniikan avulla. Eri muodoista suurin osa (33 prosenttia) tarkoitti tällä kotona tehtyjä ylityöitä. (Lahtinen 2000.) Kyselytutkimuksissa saattaa ylityö olla näin ollen usein mukana subjektiivisesti koetun etätöön määritelmässä, jollei sitä erikseen ole rajattu määritelmästä pois.

TAULUKKO 5. Varsinaisen työpaikan ulkopuolella työskentelyn muoto tietotekniikan avulla (n=256 vastausta). (Lahtinen 2000.)

Varsinaisen työpaikan ulkopuolella työskentelyn muoto	Vastaukset %
Kotona varsinaisen työajan puitteissa	26
Kotona ylitöinä	33
Yrityksen sivutoimipisteessä tai –toimipaikassa	13
Toisen yrityksen tai jonkin organisaation tiloissa	19
Työmatkoilla	27
Jossain muualla	3

Myös Blom, Melin ja Pyöriä (2001) ovat nostaneet esiin kotona tehtävän työn yhteydessä ylityön. Heidän tietotyötä ja työelämän muutosta käsittelevän tutkimuksen kyselyyn vastanneista 38 prosenttia työväestöstä työskenteli ainakin joskus kotona. Näistä 37 prosenttia ilmoitti kotona työskentelyn olevan ylitöitä, 33 prosenttia työn sisältyvän normaaliin työaikaan ja 30 prosentille se tarkoitti molempia. (Blom ym. 2001.) Kuten Blom, Melin ja Pyöriä (2001) huomauttavat, voidaan tämän tyyppinen kotona työskentelyn kehityssuunta tulkita tietotyöläisten kohdalla kahdella tavalla. Yhtäältä se voidaan nähdä tietotyön positiivisten piirteiden kuten työn itsenäisyyden ja joustavien työjärjestelyjen näkökulmasta. Toisaalta kotona tehtävä työ voidaan nähdä kahleena, joka kytkeytyy tietotyön ja yleisesti työelämän vaativuuteen ja mahdollisesti myös pakkoon tehdä ylitöitä tai tasoittaa ruuhkahuipuja kotona jopa ilman palkkaa. (Blom ym. 2001.)

3.3.2 Katsaus tilastojen taakse – etätöön tyypilliset piirteet

Etätö on Suomessa hyvin monimuotoista ja laajan määritelmänsä mukaisesti etätöitä tehdään tällä hetkellä runsaasti. Pelkkä tilastollisten määrien tarkastelu ei kuitenkaan anna selkeää kuvaa ilmiöstä eikä siitä millaisessa valossa etätö Suomessa näyttäytyy erityisesti alueiden kehityksen näkökulmasta. Koko kuvan muodostamiseksi seuraavaksi katsotaan myös tilastojen taakse ja nostetaan aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin nojaten esiin etätöön tyypillisiä piirteitä.

Etätöntekijät ovat valtaosaltaan korkeasti koulutettuja miehiä

Useiden Euroopan maiden tapaan myös Suomessa etätö on leimallisesti ylempien toimihenkilöiden työskentelytapa. Vuoden 1997 työolobarometriaineiston mukaan kaikista etätöntekijöistä 68 prosenttia oli ylempiä toimihenkilöitä, kun taas alempien toimihenkilöiden osuus oli 29 prosenttia ja työntekijöiden 3 prosenttia. Myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan etätöitä tekevät keskittyvät erityisesti korkeasti koulutettuihin, johto-, tutkimus- ja suunnittelutehtävissä toimiviin ylempiin toimihenkilöihin (Tilastokeskus 1999). Etätöntekijät ovat myös useimmin miehiä kuin naisia. Vuoden 1997 työolotutkimuksen mukaan kaikista palkansaajista 3 prosenttia naisista ilmoitti itse tekevänsä etätöitä. Miesten osuus oli kaksinkertainen eli 6 prosenttia. Pekkolan (2002) mukaan vuoden 2000 työolobarometrissa miesten osuus oli $\frac{3}{4}$ ja naisten $\frac{1}{4}$ kaikista etätöntekijöistä (Pekkola 2002). Näyttäisi siis siltä, että etätöläisten kasvu olisi 1990-luvun lopulla kohdistunut pääosaltaan miehiin.

Etätyö on usein epävirallista ja ei sopimuksiin perustuvaa

Etätyö on Suomessa tällä hetkellä pääosin epävirallista. Pekkolan (2002) mukaan vuonna 1994 etätyöstä oli sopinut työnantajansa kanssa 20 prosenttia, joten 80 prosenttia heistä teki etätyötä omaehtoisesti tai hiljaisella yhteisymmärryksellä työnantajansa kanssa (Pekkola 2002). Blom, Melin ja Pyöriä (2001) ovat vuonna 2000 toteutetun kyselyn pohjalta esittäneet, että vain neljä prosenttia palkkatyöntekijöistä ilmoitti työskentelevänsä kotona työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti (Blom ym. 2001). Käytännössä muun muassa ruotsalaiset kokemukset ovat viitanneet siihen, että etätyö ei ole yritysten tietoista politiikkaa, vaan ainakin ensi vaiheessa epä- tai puolivirallisia käytäntöjä työntekijöiden järjestäessä itselleen etätyön mahdollisuuden (Pekkola 1993). Hanhike, Immonen, Kanerva ja Luukinen (1998) ovat tosin tuoneet esille, että sinänsä epävirallisesti toimiva osa-aikainen etätyö ei kuitenkaan yleensä toimi kokoaikaisen etätyön esiasteena eli osa-aikaisesta etätyöstä ei pääsääntöisesti siirrytä toteuttamaan kokoaikaista etätyötä (Hanhike ym. 1998).

Nykyinen lainsäädäntö ja työsopimusjärjestelmä eivät ole esteenä etätyölle Suomessa. Kun etätyönä tehtävä työ on työsuhteista, sovelletaan etätyöntekijöihin pääsääntöisesti samoja työlainsäädöksiä kuin kaikkiin muihinkin työntekijöihin. (Hanhike & Nupponen 2000.) Työnantajan etätyöoppaan (1997) mukaan Suomessa on yleisesti pyritty siihen, että etätyö perustuu työntekijän ja työnantajan osalta vapaaehtoisuuteen (Työnantajan...1997). Euroopassa ja Euroopan Unionissa on viime vuosina keskusteltu runsaasti etätyöstä ja sen sopimuksellisuudesta. Euroopan työmarkkinajärjestöt ovat 16. kesäkuuta 2002 allekirjoittaneet sopimuksen, jossa sovittiin etätyön ehdoista. Myös Suomen hyväksymällä sopimuksella pyritään turvaamaan etätyöläiselle samat oikeudet kuin varsinaisella työpaikalla työskenteleville. Sopimus ei ole varsinaisesti direktiivi ja sopimuksen kansallinen soveltaminen on työmarkkinajärjestöjen vastuulla. Sopimus on siten vapaaehtoinen, mutta se tarjoaa ensimmäisen yhteisesti hyväksytyihin ehtoihin perustuvan askeleen kohti sopimuksellista etätyöpolitiikkaa.

Etätyö on valtaosaltaan osa-aikaista ja satunnaista

Sibis-tutkimuksen (2002) mukaan näyttäisi siltä, että Euroopassa on voimakkaimmin yleistymässä satunnainen etätyö, millä tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään kotona vähemmän kuin yksi päivä viikossa. Vuonna 1997 kerätyn työolobarometriaineiston mukaan etätyö näyttäisi myös Suomessa painottuvan satunnaiseen työskentelyyn. Noin 9 prosenttia kaikista palkansaajista työskenteli korkeintaan kaksi etätyöpäivää kuukaudessa kotona ja ainoastaan 3 prosenttia työskenteli kotona yhdestä päivästä koko viikkoon. Hanhikeen ja Nupposen (2000) mukaan etätyöntekijät työskentelevät joitakin päiviä kotona tai esimerkiksi vapaa-ajan asunnolla, mutta pääosa työstä tehdään vielä tavanomaisella työpaikalla (Hanhike & Nupponen 2000.)

TAULUKKO 6. Vuonna 1997 kerätyn työolobarometriaineiston mukaan kotona tietoliikennetekniikan avulla työskentelevien määrät Suomessa (Hanhike & Nupponen 2000.)

Kotona työskentelyn määrä h/kk	Henkilöä	% palkansaajista
1-8 h / kk (korkeintaan 1 etätyöpäivä / kk)	n. 94 600	n. 5 %
9-16 h / kk (korkeintaan 2 etätyöpäivää / kk)	n. 70 400	n. 4 %
17-40 h / kk (noin 1 etäpäivä / vko – kokoaikainen etätyö)	n. 55 000	n. 3 %
<i>Yhteensä</i>	<i>210 000</i>	<i>Noin 12 %</i>

Etätyö ei siten tällä hetkellä ole niinkään viikoittaista tai säännöllistä, vaan enemmänkin satunnaista ja osapäivästä. Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) etätyötä ja työmatkoja käsittelevän tutkimuksen mukaan suuri osa etätyöläisistä käy työpaikalla etätyöstä huolimatta päivittäin eli harva etätyöntekijä tekee kokonaisia etätyöpäiviä. Satunnaiset etätyöntekijät eivät käytä mahdollisuutta kokopäiväiseen kotona työskentelyyn hyväkseen tai työpaikalla käyntiä pidetään yhä välttämättömänä vaikka tehtäisiin etätyötä. Osa-aikainen tai osa-päiväinen etätyö onkin mielekästä niille, joilla on lyhyt työmatka. Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) tutkimuksen mukaan suosituin syy tehdä etätyötä oli työn luonne ja toinen tärkeä syy oli työrauha. Pitkä ja hankala työmatka oli syynä vain 8 prosentilla etätyötä tekevästä. Tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että etätyötä tehdään pääsääntöisesti muista syistä kuin työmatkan pituudesta johtuen. Tätä vahvistaa se, että noin 73 prosentin etätyöläisen työmatkan pituus on alle 20 kilometriä. (Helminen ym. 2003.) Yleisimmät syyt kuvastavat sitä, että Suomessa ei ollut tekijöitä, jotka vahvasti ”työntäisivät” ihmisiä etätyöhön, vaan etätyöhön siirrytään yleensä niin sanottujen vapaaehtoisten tekijöiden kautta.

Myös Pekkolan (2002) mukaan etätyö on usein osa-aikaista ja satunnaista. Vuoden 2000 työolo-barometritutkimukseen vastanneiden etätyötä tekevien miesten keskimääräinen etätyöaika oli 16,6 tuntia ja naisten 23,5 tuntia kuukaudessa. (Pekkola 2002.) Osa-aikaisuus etätyössä on erittäin ymmärrettävää, sillä osa-aikaisesti kotona työskennellessä sosiaaliset kontaktit työyhteisöön säilyvät, mutta samalla saavutetaan etätyön etuja: työrauhaa ja työajan joustavuutta. Osa-aikainen etätyö onkin luonnollinen ja helposti hyödynnettävissä oleva työskentelytapa nykyisen tieto- ja viestintäteknologian kehityksen ansiosta erityisesti organisaatioissa, joissa uusia viestinnän mahdollisuuksia on totuttu hyödyntämään. Tässä valossa tämän tyyppisen etätyön yhteydessä olisikin ehkä tarkoituksenmukaisempaa puhua joustotyöstä kuin perinteisestä etätyöstä.

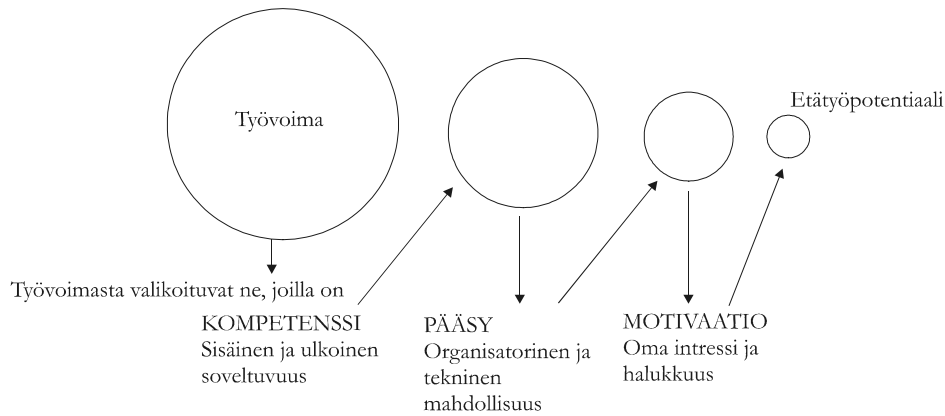
Etätyöläiset asuvat pääasiassa suurimpien kaupunkien läheisyydessä – etätyö on urbaani ilmiö

Etätyö on useissa yhteyksissä yhdistetty maaseutumaiseen elämäntapaan, mutta valtaosa etätyöläisistä asuu eurooppalaisten tutkimusten mukaan suurissa kaupungeissa ja niiden tuntumassa (ks. esim. Millard 2002, Cornford ym. 1997). Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) tutkimus vahvistaa tätä käsitystä myös Suomessa. Heidän mukaansa etätyöntekijät asuvat Suomessa pääosin suurimpien kaupunkien keskustoissa. Esimerkiksi Tampereen työssäkäyntialueella etätyöntekijöiden osuus on 7,8 prosenttia ja keskustan alueella etätyöprosentti on jopa 17,6 prosenttia. Tutkimuksessa Tampereella haastatelluista etätyöntekijöistä noin 76 prosenttia myös työskentelee Tampereella, joten suurella osalla työmatkat eivät muodostu kovin pitkiä. Oulun työssäkäyntialueella etätyötä tekevien osuus on 3,0 prosenttia. Oulussa kaupungin keskustassa etätyöprosentti on 4,6 ja kaupungin muissa osissa hieman tätä matalampi. Työssäkäyntialueen kaupunkia ympäröivillä alueilla etätyöprosentti jää 1,7 prosenttiin. Oulussa asuvista etätyöntekijöistä noin 72 prosenttia tekee myös töitä Oulussa. Ouluun muualta töihin tulevat eivät juuri tee etätyötä lukuun ottamatta aivan lähikuntia. (Helminen ym. 2003.)

Etätyöntekijät asuvat pääosiltaan suurimmilla työssäkäyntialueilla. Etätyöntekijöiden osuus tutkimukseen osallistuneista on yli 5 prosenttia Helsingin, Tampereen, Jyväskylän, Lappeenrannan, Seinäjoen sekä Kajaanin työssäkäyntialueilla. Suurimpien 30 työssäkäyntialueen ulkopuolelta ainoastaan

Ähtäri-Alavuden ja Heinolan työssäkäyntialueilla asuvat tekevät keskimääräistä enemmän etätyötä. (Helminen ym. 2003.) Tarkasteltaessa etätyötä työpaikan sijainnin mukaan nousee suurimpien kaupunkien merkitys selkeästi esiin. Suhteellisesti eniten etätyöntekijöitä työskentelee Tampereen, Helsingin, Kajaanin, Lappeenrannan ja Seinäjoen työssäkäyntialueilla. Lisäksi suurimpien 30 työssäkäyntialueiden lisäksi erottuu Ähtäri-Alavuden, Heinolan ja Alajärvi-Vimpelin työssäkäyntialueet, joissa työskentelevien etätyöprosentti on yli 5. Yhteenvetona Helminen, Ristimäki ja Oinonen (2003) toteavatkin, että etätyötä tekevät suhteellisesti eniten Tampereen ja Helsingin keskustassa ja lähialueilla asuvat. Etätyöntekijöiden työpaikat sijaitsevat melko pitkälti samoilla alueilla. (Helminen ym. 2003.) Näyttää siis siltä, että todellisuudessa vähemmän yleinen malli Suomessa on se, että työskennellään kaukana työnantajasta, vaikka juuri tämän mallin uskottiin yleistyvän tietoliikenneteknologian kehityksessä.

Sirkka Heinonen (1998 a) on arvioinut tulevaisuuden etätyöpotentiaalia ja etätyöpotentiaaliin kuuluvien työpaikkojen sijaintia Suomessa. Etätyöpotentiaalilla ymmärretään niiden työntekijöiden (työvoimaan kuuluvien työikäisten) joukkoa, jotka voivat tiettyjen edellytysten vallitessa mahdollisesti siirtyä tekemään etätyötä tulevaisuudessa. Toisin sanoen etätyöpotentiaali koostuu niistä henkilöistä, joiden arvioidaan voivan kokonaan tai osittain suorittaa työtehtäviään työpaikan sijainnista riippumatta. Käytännössä potentiaalia arvioitiin poimimalla tilastollisesta työssäkäyntiaineistosta potentiaalisesti etätyöhön soveltuvat ammatit ja laskemalla näissä ammateissa työskentelevien lukumäärä. Nykytilanteessa etätyöhön soveltuvissa ammateissa toimii Suomessa noin 450 000 henkilöä eli noin 20 prosenttia työssäkävivistä. Arvioitaessa tulevaisuudessa ammatteja, joissa ainakin jossakin määrin voisi hyödyntää etätyötä, saatiin etätyöpotentiaaliksi 820 000 eli noin 40 prosenttia työssäkävivistä. Tarkasteltaessa näitä alueellisesti havaitaan, että työt, joita voisi tehdä ainakin jossakin määrin etätyönä, ovat keskustahakuisia. Kun koko maan työpaikoista 87 prosenttia sijaitsi 1998 taajama-alueilla, sijaitsi etätyöhön soveltuvien ammattien työpaikoista 95 prosenttia taajama-alueilla. Työt keskittyvät siten kaupunkeihin ja kaupunkiseuduille. Suhteellisesti ja absoluuttisesti niitä on eniten Helsingissä (55 %). Koko Helsingin seudulla etätyöpotentiaalisia työpaikkoja on 52 prosenttia, Turun seudulla 40, Tampereen seudulla 42, Jyväskylän seudulla 41 ja Oulun seudulla 39 prosenttia. Kaikilla muilla seuduilla etätyöhön soveltuvia työpaikkoja on keskimääräistä vähemmän. (Heinonen 1998 a.) Kun tätä tulevaisuuden arviota peilataan Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) tuloksiin siitä, että suurimmalla osalla etätyöntekijöistä on tällä hetkellä lyhyt työmatka, voidaan tästä vetää johtopäätöksenä arvioida siitä, että etätyöpaikat näyttäisivät tämän kehityksen valossa keskittyvän kaupunkiseuduille. Arvioitaessa tulevaisuutta ja tulevaisuuden etätyöläisten määriä on kuitenkin huomioitava, että etätyöpotentiaalini toteutumiseen vaikuttaa kolme keskeistä tekijää. Tekijät ovat kompetenssi (soveltuva ammatti, työtehtävät ja henkilökohtainen osaaminen), liittymä (organisatorinen ja tekninen mahdollisuus siirtyä etätyöhön) sekä motivaatio (halu ja motivaatio siirtyä etätyöhön). (Heinonen 1998 a.) Näin ollen tulevaisuuden arvioiminen yksinomaan ammattien soveltuvuuden näkökulmasta on lähes mahdotonta.



KUVA 2. Realistisen etätyöpotentiaalin ”kuoriutuminen” kokonaistyöväestöstä (Heinonen 1998 a).

3.4 ETÄTYÖ TUTKIMUKSEN VERTAILUMAISSA

3.4.1 Etätyö Tanskassa

Tanska on tällä hetkellä yksi Euroopan johtavista etätyömaista yhdessä Suomen ja Alankomaiden kanssa. Tilastojen mukaan vuoden 1999 alussa Tanskassa oli noin 280 000 etätyöntekijää, mikä on 10,5 prosenttia koko työvoimasta (ECaTT 2000). Vuonna 2002 Sibis-tutkimuksen mukaan etätyöläisten määrä oli noussut 21,5 prosenttiin työvoimasta. Nämä luvut pitävät sisällään kotona työtä tekevät, liikkuvaa työtä tekevät sekä itsensä työllistäneet. Luvuissa ovat mukana sekä säännölliset että satunnaiset etätyöntekijät. Etätyöläisten määrä on kasvanut kolmessa vuodessa Tanskassa voimakkaasti. Sibis-tutkimuksen (2002) mukaan kasvulle on ollut yleensä tyypillistä kuitenkin se, että eniten ovat kasvaneet kotona työskentelevistä niiden osuus, jotka tekevät satunnaista etätyötä eli vähemmän kuin yhden päivän viikossa. (Sibis 2002.) Tanskassa suurin osa etätyöläisistä on niitä, jotka työskentelevät kotona satunnaisesti, harjoittavat liikkuvaa etätyötä tai ovat niin sanottuja itsensä työllistäneitä freelancereita.

Yksilölähtöinen etätyö ilmiönä ja yleisenä keskustelun aiheena on Tanskassa suhteellisen tuore. Ensimmäiset etätyöläiset olivat Tanskassa 1980-luvulla tietotekniikka-alan ihmisiä, jotka aloittivat etätyön ja siitä keskustelun hyvin teknologiakeskeisesti. Kun informaatio- ja kommunikaatioteknologia myöhemmin yleistyi, levisi etätyö vähäisissä määrin myös freelancereille sekä korkeasti koulutettujen tavaksi joustavoittaa työtä. Varsinaisesti etätyö alkoi laajentua Tanskassa vasta 1990-luvun alussa erilaisten yrityspilottien kautta. Etätyön laajentuessa Euroopassa yleisesti, mutta erityisesti Tanskassa, etätyötä ja sen leviämistä kohtaan alettiin kohdistaa kritiikkiä, jota voimakkaimmin esittivät työmarkkinajärjestöt. Järjestöt näkivät, että uuden teknologian avulla toteutettuna etänä tehtävä työ tulee johtamaan siihen, että työ on huonosti palkattua, rutiininomaista, usein naisvaltaista sekä johtaa sosiaaliseen eristäytymiseen työyhteisöstä sekä huonontaa etätyöntekijöiden urakehitystä. Työmarkkinajärjestöjen vastustus ja kritiikki ei kuitenkaan vaikuttanut etätyön leviämiseen, joten 1990-luvun puolivälissä järjestöt muuttivat asennettaan ja hyväksyivät työn uusien muotojen leviämisen. Ehdoksi tälle työmarkkinajärjestöt asettivat kuitenkin vaatimuksen siitä, että etätyön on oltava ensinnäkin vapaaehtoista ja toisekseen etätyöntekijöiden oikeudet on turvattava sopimuksin. Keväällä 1997 Tanskassa julkistettiin ensimmäisenä Euroopassa sopimuskehikko (framework), joka turvaa etätyönte-

kijälle samat oikeudet kuin varsinaisella työpaikalla työskentelevälle. Ns. kolmikantasopimuksen (työnantajajärjestöt, työntekijäjärjestöt ja hallitus) hyväksymisen jälkeen etätyö sai runsaasti mediajulkisuutta, mikä osaltaan vaikutti Tanskassa etätyön eri muotojen yleistymiseen. Tänä päivänä Tanska on yksi edistyksellisimmistä maista, joissa etätyötä sovelletaan sopimus pohjaisesti. (ECaTT National Report - Denmark 2000.) Tammikuussa 2000 sopimuksellista pohjaa vahvistettiin ja Tanskan työministeriö asetti voimaan direktiivin, jonka mukaan kotona työskentelevien olosuhteet on tehtävä mahdollisimman samanlaisiksi kuin on varsinaisilla työpaikalla työskentelevillä.

Tanskassa tehtyjen haastatteluiden mukaan etätyö on tänä päivänä luonnollinen osa tanskalaista työelämää. Etätyö on tietoisesti osa työn joustavoittamista ja se kytketäänkin usein perhepolitiikkaan (family friend policy). 1990-luvun alussa etätyöhankkeissa painotettiin myös alueiden kehittämistä, mutta nyt on pääsääntöisesti muodostettu käsitystä, että etätyö ei ole syrjäisillä alueilla ratkaisu, vaan näillä alueilla aluepolitiikka liittyy vahvasti alueen taloudellisen perustan parantamiseen. Nämä linjauksen ovat yhteneväisiä Tanskan aluepolitiikan fokuksen kanssa, jonka mukaan keskiössä on taloudellisen kasvun edistäminen siten, että voidaan tukea ja kehittää paikallisia innovaatioympäristöjä ja liike-elämän toimintamahdollisuuksia kaikilla alueilla. (Hanell, Aalbu ja Neubauer 2002 Lähtenmäki-Smithin 2002 mukaan.)

Etätyön kasvaneelle suosiolle on Tanskassa haettu useita selityksiä. Keskeisimpinä tekijöinä on nostettu esiin muun muassa työmarkkinajärjestöjen etätyömyönteinen asenne, työmarkkinoiden malli, sopimukset, yritysten ja julkisen sektorin asenne, teknologioiden korkea käyttöaste ja infrastruktuuri, korkea koulutustaso sekä tietoyhteiskuntakehitys (ks. esim. ECaTT National... 2000). Työmarkkinajärjestöistä erityisesti HK (The Union of Commercial and Clerical Employees in Denmark) on ollut aktiivinen etätyön edistäjä. HK:lla on esimerkiksi Internetsivut, joista löytyy etätyöhön liittyviä sopimuksia, neuvoja, linkkejä jne. (www.distancearbejde.dk). Työmarkkinajärjestöjen asenteen lisäksi on nostettu esiin, että tanskalaisten työmarkkinoiden dynaaminen, mutta tukeva malli olisi omiaan edistämään etätyön kehittymistä. Työmarkkinat perustuvat Tanskassa kolmeen pääominaisuuteen: 1) aktiivinen kolmikantayhteistyö työntekijöiden, työnantajien ja hallituksen kesken, 2) voimakkaat työnantaja- ja työntekijäorganisaatiot sekä 3) molemminpuoliset kollektiiviset sopimukset. (ECaTT National... 2000.) Yritykset ja julkinen sektori suhtautuvat Tanskassa pääasiassa positiivisesti etätyön eri malleihin. Haastatteluiden mukaan tanskalaiset yritykset ovat erityisesti kiinnostuneita kytkemään etätyön henkilöstöpolitiikkaan ja he yhdistävät sen työn tuottavuuteen. Viime vuosina Tanskassa onkin toteutettu tutkimuksia, joiden tavoitteena on ollut arvioida etätyön tuottavuutta yksilön ja organisaation tasolla (ks. Sustel 2002). Etätyön edistäminen on Tanskassa liitetty kiinteästi yleiseen tietoyhteiskuntakehitykseen. Hallituksen eräänä tavoitteena on ollut nostaa kansalaisten tietotekniikkaosaamista. Esimerkiksi 1990-luvun loppupuolella Tanskassa lanseerattiin käyttöön niin sanottu koti-pc-konsepti. Mikäli työntekijä ostaa tietokoneen kotiinsa, maksaa hän siitä itse 2/3 ja työnantaja 1/3 hinnasta. Työnantajan on mahdollista saada tämä osuus takaisin valtiolta. Koneita ei ollut mahdollista hankkia yksinomaan viihdekäyttöön, vaan vähennysoikeuden saajat sitoutuivat suorittamaan niin sanotun tietokoneiden ajokortin. Vuonna 1997 Tanskassa hankittiin näillä perusteilla 20 000 - 30 000 tietokonetta. (Status Report on European Telework 1999.) Koti-pc-konseptin avulla saatiin nostettua kansalaisten tietoteknisen osaamisen tasoa, mutta samalla mahdollistettiin yhä useampien kotona työskentely.

3.4.2 Etätyö Isossa-Britanniassa

Etätyö on ollut Isossa-Britanniassa suosittua jo vuosia. Vuonna 1999 ECaTT-tilastojen mukaan Isossa-Britanniassa oli yli 2 miljoonaa etätyöntekijää, mikä oli 7,6 prosenttia työvoimasta. Suurin osa etätyöläisistä oli satunnaisia etätyöntekijöitä (2,8 % työvoimasta). Vuonna 2002 etätyöntekijöiden osuus oli noussut 17,3 prosenttiin työvoimasta. Vuosien 1999 ja 2002 osuudet pitivät sisällään kotona työtä tekevät, liikkuvaa työtä tekevät sekä itsensä työllistäneet. Isossa-Britanniassa 2/3 kaikista etätyöläisistä on miehiä, mitä on selitetty sillä, että suurin osa etätyöläisistä on itsensä työllistäneitä ja suurin osa itsensä työllistäneistä on Isossa-Britanniassa juuri miehiä. (Hotopp 2002.)

Etätyön yleistymisen on vuosituhannen vaihteessa ollut Isossa-Britanniassa useiden muiden Euroopan maiden tapaan voimakasta. Kasvun taustalla on nähtävissä neljä tekijää. Ensinnäkin hallitus on osallistunut aktiivisesti etätyön edistämiseen. Edistämisen keinoina ovat olleet erilaiset kampanjat. Esimerkiksi vuosina 1997 ja 1998 hallitus järjesti ”Kansalliset autottomat viikot”. Tämän lisäksi hallitus on tukenut etätyötä työnantajana. Toisekseen kasvun taustalla on nähty se, että toisin kuin Tanskassa, etätyö on Isossa-Britanniassa enemmän epävirallista suullisiin sopimuksiin perustuvaa työskentelyä, kuin virallisten sopimusten kautta syntyviä järjestelyjä. Eräiden arvioiden (ks. esim. Status Report on European Telework 1999) mukaan juuri epävirallisuus on Ison-Britannian työkuulttuurissa tekijä, mikä on lisännyt etätyöskentelyn määrää. Kolmantena ja erittäin keskeisenä tekijänä etätyön kasvuun on Isossa-Britanniassa vaikuttanut julkisen liikenteen huono toimivuus ja kaupunkien ruuhkaisuus. Useat työntekijät jäävät mieluummin kotiin muutamana päivänä viikossa kuin käyttävät kohtuuttomia aikoja matkustaessa kotoa työpaikoille ja takaisin. Neljäntenä tekijänä voidaan pitää kansalaisten korkeaa informaatio- ja kommunikaatioteknologian omaksumisen tasoa. Kun otetaan huomioon maan melko matala bkt asukasta kohti, on Isossa-Britanniassa investoitu suhteellisen paljon informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan. Kuten Tanskassa myös Isossa-Britanniassa telekommunikaatiomarkkinat vapautettiin aikaisessa vaiheessa, mikä on vaikuttanut siihen, että kansalaiset käyttävät melko paljon uutta teknologiaa suhteessa ostovoimaan. (Status Report on European Telework 1999.)

Isossa-Britanniassa toimii erittäin aktiivinen, vuonna 1993 perustettu etätyöyhdystys TCA⁶ (Telework, Telecottage and Telecentre Association), joka on yksi Euroopan suurimmista etätyöyhdystyksistä. TCA:n tehtävänä on tiedottaa etätyön mahdollisuuksista ja opastaa sekä yksittäisiä etätyöntekijöitä että etätyötä toteuttavia organisaatioita ja toimia linkkinä etätyöläisten ja organisaatioiden välillä. Tämän lisäksi TCA julkaisee kaksi kertaa kuussa etätyötä käsittelevää lehteä, Teleworker. TCA:lla on tällä hetkellä jäsenenä yli 2 000 yksittäistä henkilöä ja organisaatiota. TCA:n vaikutusta etätyön kasvuun on vaikea arvioida, mutta 2 000 henkilön ja organisaation jäsenrekisteri ja laajalevikkoinen lehti kertovat paljon etätyön tiedotuksen määrästä, joka on Isossa-Britanniassa nostettu tärkeään asemaan.

Etätyön on hyvin useassa yhteydessä ajateltu liittyvän kiinteästi maaseutumaiseen elämäntapaan. Myös Isossa-Britanniassa erityisesti 1980- ja 1990-luvulla etätyöpainotukset liittyivät esimerkiksi maaseutupolitiikkaan ja alueellisiin hankkeisiin. Isossa-Britanniassa onkin panostettu muutamisiin mittaaviin etätyöpainotteisiin hankkeisiin. Erittäin tunnettu esimerkki on Skotlannissa sijaitseva Highlands & Islands, jossa vuonna 1989 käynnistettiin hanke, jonka tarkoituksena oli kehittää alueen potentiaalia informaatio- ja kommunikaatioteknologian sekä erilaisin etätyömallien keinoin. Viime ai-

⁶ www.tca.org.uk

koina Isossa-Britanniassa on kuitenkin yhä enemmän nostettu esiin sitä, että vaikka etätyötä tehdään ympäri maata, ovat kuitenkin suurimmat keskittymät Lontoossa sekä Luoteis- ja Kaakkois-Englannin suurten kaupunkien tuntumassa. Maaseutumaisen elämäntavan sijasta etätyö on Isossa-Britanniassa valtaosaltaan kuitenkin urbaani ilmiö. (ks. esim. Cornford ym. 1997.) Kaupunkien läheisyydessä tehtävän etätyön taustalla on Isossa-Britanniassa Confordin, Richardsonin ja Gillespien (1997) mukaan kolme pääasiallista taustatekijää. Ensinnäkin ruuhkat ja pitkät työmatkat ovat saaneet ihmisiä työskentelemään ajansäästöllisistä syistä kotona. Nämä ihmiset muodostavat etätyöntekijöiden ryhmän, joka työskentelee pääasiassa kotona, mutta käy säännöllisesti myös varsinaisella työpaikalla. Toisen kotona työskentelevien ryhmän muodostavat niin sanotut korkeasti koulutetut itsensä työllistäneet, joiden itsensä työllistämisen taustalla on yleensä yrityksessä tapahtunut henkilöstösaneeraus. Kolmantena tekijänä voidaan nostaa esiin elämänlaatuun liittyvät tekijät. Nämä kotona työskentelevät henkilöt valitsevat asuinpaikkansa omien mieltymystensä mukaisesti. Tässä ryhmässä useat etätyöntekijät ovat paluumuuttajia alueelle, jossa he ovat asuneet jossakin elämänsä vaiheessa. (Conford ym. 1997.)

3.4.3 Suomen, Tanskan ja Ison-Britannian etätyö vertailussa

Suomi, Tanska ja Iso-Britannia ovat kaikki maita, joissa tehdään laajan etätyön määritelmän mukaan paljon etätyötä. Sibis-kyselyn mukaan Suomessa oli vuonna 2002 etätyöläisiä 21,8 prosenttia työvoimasta, Tanskassa 21,5 prosenttia ja Isossa-Britanniassa 17,3 prosenttia. Etätyöntekijöiden määrissä ei tällä hetkellä ole maiden välillä juurikaan eroa. Sitä vastoin vuonna 1999 etätyöntekijöiden osuus kokonaistyövoimasta oli Suomessa noin 2 kertaa suurempi kuin Isossa-Britanniassa. Siten Suomeen verrattuna on etätyöntekijöiden määrän kasvu ollut Tanskassa ja Isossa-Britanniassa huomattavaa tai toisaalta vuonna 1999 Suomi on ollut etätyön suhteen edelläkävijä useaan Euroopan maahan verrattuna. Syitä siihen, miksi Suomessa on etätyön kasvu tapahtunut aikaisemmin kuin muissa Euroopan maissa on vaikea arvioida, mutta eräänä tekijänä voidaan nostaa esiin se, että Suomi on yleensä ollut edelläkävijä myös useiden teknologioiden käyttöönotossa ja omaksumisessa. (Status Report on European Telework 1999.) Esimerkiksi jo vuonna 1998 matkapuhelinliittymien määrä ylitti Suomessa kiinteiden puhelinliittymien määrän ensimmäisenä maailmassa (Tilastokeskus 1999). Tarkasteltaessa etätyön piirteitä ei maiden välillä ole suuria eroavaisuuksia. Etätyötä toteutetaan valtaosin kotona satunnaisesti. Etätyöntekijät ovat suurimmalta osilta korkeasti koulutettuja miehiä, vaikka 1980-luvulla eurooppalaisessa keskustelussa nostettiin esiin pelkoa siitä, että etätyö tulee yleistymään huonosti palkattujen naisten parissa. Kuten Suomessa, myös Tanskassa ja Isossa-Britanniassa etätyö on aikaisempien tutkimusten ja haastatteluiden mukaan pääosin urbaani ilmiö eli suurin osa etätyöntekijöistä asuu suurten kaupunkien tuntumassa. Maiden välillä onkin etätyössä ja etätyön toteuttamisessa havaittavissa eroja, jotka tulevat selkeimmin esiin etätyön kasvuun vaikuttavien tekijöiden, etätyöpolitiikan sekä etätyön edistämiseen ja keskusteluteemoihin liittyvien tekijöiden kautta.

Etätyön kasvuun vaikuttavista tekijöistä on mahdollista esittää vain arvioita. Suomessa on nostettu esiin, että etätyön kasvuun on vaikuttanut toimiva työmarkkinajärjestelmä, kehittynyt telekommunikaatioinfrastruktuuri sekä Internetin ja kännykän korkea käyttöaste (ECaTT National... 2000). Tanskassa etätyön suosioon on katsottu vaikuttavan muun muassa jo varhain luodut sopimukset, yksityisen ja julkisen sektorin positiivinen asenne, työmarkkinoiden malli, teknologioiden korkea käyt-

töaste ja infrastruktuuri sekä korkea koulutustaso (Status Report on European Telework 2000). Isossa-Britanniassa sitä vastoin etätyön kasvun katsotaan osaltaan taas johtuvan siitä, että etätyön toteuttaminen on enemmän epävirallista suullisiin sopimuksiin kuin virallisiin sopimusjärjestelyihin perustuvaa. Erityisesti Iso-Britannia eroaa Suomesta ja Tanskasta siinä, että eräänä merkittävänä etätyön kasvuun vaikuttavana tekijänä maassa on kaupunkien ruuhkaisuus ja julkisen liikenteen huono toimivuus. Isossa-Britanniassa on siten nostettavissa esiin selkeitä etätyöhön ”työntäviä” tekijöitä kun taas Suomessa ja Tanskassa ei tällaisia tekijöitä muutamia alueellisia poikkeuksia lukuun ottamatta juurikaan ole. Tanskaa voi luonnehtia maaksi, jossa ei ole juuri lainkaan alueellisia eroja. Suomessa on alueellisia eroja, mutta täällä ongelmana on enemmänkin harva asutus kuin kaupunkialueiden ruuhkaisuus. Maiden sisäisten alueellisten erojen kautta on maassa myös etätyöpolitiikka painottunut eri tavoin. Tanskassa etätyö on jo vuosia kytketty henkilöstöpolitiikkaan ja perhepolitiikkaan (family friend policy) kun taas Suomessa ja Isossa-Britanniassa etätyötä on liitetty henkilöstö- ja perhepolitiikan ohella erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla aluepolitiikkaan ja 2000-luvulla liikennepolitiikkaan ja kestävän kehityksen periaatteisiin. Tanskassa etätyö nähdään selkeästi työelämän joustavoittajana ja usein Tanskassa puhutaankin varsinaisesti joustotyöstä. Yritysten näkökulmasta henkilöstöpolitiikkaan panostaminen etätyön avulla on nähty viime vuosina keinona vahvistaa työn tuottavuutta. Suomessa ja Isossa-Britanniassa etätyö on nähty monimuotoisesti usean eri politiikan kautta, jolloin myös tavoitekeskustelu yleisillä foorumeilla on ollut Tanskaa moniarvoisempaa. Kokonaisuudessaan missään kolmessa maassa ei ole luotu pitkäjänteistä varsinaista etätyöpolitiikkaa, vaan etätyötä on pääosin edistetty erilaisin paikallisin hankkein ja projektein. Keskeisimpiä etätyön edistäjiä ovat olleet järjestöt, erilaiset ryhmät, tutkijat sekä yksityiset yritykset (mm. puhelinoperaattorit). Isossa-Britanniassa toimii aktiivinen, konkreettisiin kysymyksiin ja tiedottamiseen keskittyvä etätyöjärjestö TCA ja Tanskassa etätyön edistämiseen on osallistunut työmarkkinajärjestöistä erityisesti HK (The Union of Commercial and Clerical Employees in Denmark). Suomessa etätyön edistämistä on vienyt eteenpäin eri hallinnonaloista koostuva e-työn yhteistoimintaryhmä, jonka tavoitteena on tukea etätyön ja hajautetun työn suunnitelmallista toteuttamista sekä työn ja edistää liiketoiminnan tietoverkkoon siirtymistä (Salmenperä 2002).

Etätyön leviämislle nähdään olevan vielä runsaasti esteitä. Isossa-Britanniassa Telework 1999-raportin mukaan keskeisimmät esteet liittyvät lainsäädännöllisiin ja verotuksellisiin kysymyksiin (esim. työterveyshuolto kotona työskenteleville, kodin käyttäminen työpaikkana verotuksellisesti jne.), johtamiskulttuuriin sekä ongelmiin käyttää kotia työpaikkana (asunnot Isossa-Britanniassa pieniä). Tanskassa keskeiset esteet liittyvät johtamiseen, etätyöntekijän ja työnantajan väliseen luottamukseen sekä lainsäädännöllisiin kysymyksiin (Status Report on European Telework 1999). Myös Suomessa on etätyön oletettua hitaampi eteneminen herättänyt runsaasti keskustelua. Etätyön leviämisen esteinä on nähty muun muassa vanhentuneet työ-, organisaatio- ja johtamiskulttuurit, etätyötietämyksen puute, tietotekniikan soveltamisen ja osaamisen puutteellisuus, etätyöhön panostamisen vähäisyys työpaikoilla sekä etätyöhön liittyvät verokysymykset (YTR 2003). Suomessa ei ole ollut etätyöhön ”työntäviä” tekijöitä, joita on esimerkiksi ruuhkaisuus, joka hankaloittaa työmatkaliikennettä. Toisaalta täällä ei ole myöskään ollut erityisiä etätyöhön liittyviä kannustimia, joihin juuri verokeskustelulla on viitattu. Tässä tutkimuksessa etätyötä lähestyttiin organisaatioiden näkökulmasta ja erityisesti liiketoimintaprosessien lähtökohdista. Haastatteluissa nousi selkeästi esiin, kuten Heinonen (1998 a) on todennut, että eräitä etätyön keskeisiä esteitä ovat etätyön edellytysten puutteellisuus.

Erityisesti aineistosta nousivat esiin etätyön organisatoristen edellytysten vähäisyys, joista keskeisimmät liittyvät muun muassa kommunikointiin, johtamiseen ja tiimityöhön sekä näihin liittyviin käytäntöihin.

3.5 ETÄTYÖN KEHITTÄMINEN – EDELLYTYKSET JA HAASTEET CASE -YRITYKSISSÄ

Yksilölähtöisen työn hajautumisen eli perinteisen etätyön yleistymisestä on esitetty useita eri arvioita ja laajaa etätyön määritelmää käytetyissä tutkimuksissa (ECaTT ja Sibis) on osoitettu, että etätyöläisten määrä on ollut vuosituhannen vaihteessa kasvussa. Mielenkiintoinen kysymys tulevaisuudessa tulee olemaan ensinnä se, kasvaako etätyöntekijöiden määrä edelleen ja minkä tyyppinen etätyö on kasvussa. Toisekseen kiinnostavaa on se, millä edellytyksillä etätyö laajenee. Heinonen (1998 a) on todennut, että etätyön keskeisiä esteitä ovat etätyön edellytysten puutteellisuus. Hän on Viherän (1999) jaotusta hyväksi käyttäen luokitellut etätyön edellytykset seuraavaan neljään tekijään:

- Työntekijän kvalifikaatiot (esim. ammatti, työtehtävät ja henkilökohtainen osaaminen).
- Tekniset edellytykset (esim. tekninen liittymä, tietoliikenneyhteydet).
- Organisatoriset ja liiketoimintaprosessien edellytykset (esim. johtaminen, työskentelytavat).
- Kiinnostus ja motivaatio etätyöhön.
(Heinosta 1998 a mukailen, ks. myös Viherä 1999).

Etätyön edellytykset näyttävät hyvin eri tavoin yrityksestä, toimialasta, työtehtävistä jne. riippuen. Tässä tutkimuksessa yksilölähtöistä työn hajautumista tarkasteltiin 9 asiantuntijayrityksessä. Suurimassa osassa case-yrityksistä toteutettiin etätyötä ja yhdeksästä yrityksestä lähes kaikissa etätyöhön suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti. Keskeistä on kuitenkin tässä nostaa esiin etätyöskentelyn tapa. Seitsemässä yrityksessä etätyö oli mahdollista, mutta ainoastaan satunnaisesti muutamasta tunnista 1-2 kokonaiseen työpäivään, mikäli työtehtävän suorittaminen sen vaatii. Kahdessa yrityksessä yksi henkilö teki säännöllistä etätyötä, mikä molemmissa tapauksissa tarkoitti kokoviikkoista kotona työskentelyä. Yhdessä yrityksessä satunnainenkaan etätyöskentely ei ollut yrityksen toiminnan luonteen takia sallittua. Yleisesti yrityksistä muodostui kuitenkin kuva, että satunnainen kotona työskentely on mahdollista, mutta yleensä tätä ei nähdä sisäisesti etätyönä, vaan se on enemmänkin normaalia työn joustavoittamista. Haastateltavat eivät kaikissa tapauksissa ensin sisäistäneetkään, että yrityksessä tehdään etätyötä.

"En pidä hirvittävän hyvänä sitä, että on satunnaisia ihmisiä siellä täällä. Kyllä sekin voi toimia, jos on pätevä ihminen. Kyllä me tehdään etätöitä sillä tavalla, että ihmiset on välillä kotona, että ne saa paremmin aikaiseksi siellä." Toimitusjohtaja.

"Moni tekee meillä etätyötä. Itse ajattelin iltapäivällä mennä kotiin tekemään töitä. Meillä on yksi Jämsästä, joka jää yhdeksi tai kahdeksi päiväksi tekemään etätyötä. Se on mahdollista ja sallittua. Jatkuvasti etätyötä, en voi kuvitellakaan, että tekisi jatkuvasti etätyötä. Toimisto on sellainen turvaverkko, jolta voi kysyä. Nykyään kannustetaan siihen, että jos on ongelmia, niin se pitää sanoa ääneen. Se ei onnistu pelkästään puhelimella ja sähköpostilla." Laatupäällikkö.

"Meillä on täällä ihmisiä, jotka välillä tarvitsevat työpäivän aikana yksityisyyttä, välillä kaipaa rauhaa. Joskus on asioita, jotka tehdään työpäivän ulkopuolella tai sitten menen päivällä kotiin. Meillä on hyvä verkko ympärillä ja oot ihan samalla tavalla verkossa mukana." Toimitusjohtaja.

Kahdessa yrityksessä yksi työntekijöistä työskenteli kokoviikkoisesti kotona. Myös välimatka molemmissa tapauksissa päätoimipaikkaan oli huomattava. Toinen oli jäänyt etätyöntekijäksi, kun sivutoimipisteessä vähennettiin työntekijöitä, jolloin tämä työntekijä näki parhaimmaksi siirtyä työskentelemään kotiin, kuin olla yksin yrityksen toimitiloissa. Toinen rekrytoitiin yritykseen etätyöntekijänä. Yritykseen haettiin rajattua asiantuntemusta ja rekrytoitu henkilö ei halunnut muuttaa yrityksen paikakunnille, vaan hän ilmoitti jo rekrytoinnin yhteydessä halukkuutensa työskennellä kotona. Tämän henkilön asiantuntemus oli yritykselle erittäin hyvin sopivaa, jolloin yrityksessä suhtauduttiin etätyöajatukseseen positiivisesti. Haastattelujen mukaan etätyösuhde on toiminut hyvin, mutta molemmissa tapauksissa korostettiin erityisesti sitä, että nämä henkilöt ovat etätyöhön erittäin hyvin soveltuvia. Heillä on riittävästi asiantuntemusta ja itseluottamusta, jotka ovat eräitä keskeisiä etätyöntekijän ominaisuuksia. Lisäksi erityisesti toisen etätyöntekijän työtehtävät ovat rajattuja, joiden suorittaminen ei vaadi päivittäistä kanssakäymistä yrityksen muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Tämän etätyöntekijän pääasiallinen tiedonhankintaväylä onkin Internetissä toimivat asiantuntijoiden keskusteluryhmät. Useimmissa case-yrityksessä nähtiin kuitenkin erittäin oleellisena se, että etätyöskentely kotona ei ole kokoaikaista, vaan satunnaista työtä joustavoittavaa toimintaa. Myös erilaisiin etätyökeskuksiin valtaosalla haastateltavista oli varautuneempi kanta.

”Kun puhutaan etätyöskentelystä, niin en usko hirveästi, että tehdään etäpistehotelleja tai muita vastaavia. Uskon enemmän siihen, että on tietty joukko yrityksistä, jotka tekee yhdessä. Yksin on hirveän orpo olo”. Toimitusjohtaja.

3.5.1 Etätyöntekijän kva­lifikaatiot

Etätyön ensimmäisenä edellytyksenä voidaan pitää etätyöntekijän kva­lifikaatioita. Heinonen (1998 a) on jakanut etätyöntekijän kva­lifikaatiot henkilön sisäiseen ja ulkoiseen soveltuvuuteen etätyöhön. Ulkoinen soveltuvuus ja pätevyys etätyöhön määräytyvät sen mukaan, missä ammatissa ja tehtävissä henkilö toimii. Sisäinen kompetenssi taas koostuu henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen kombinaatiosta. Kaikki ammatit ja työt eivät sovellu etätyöhön, eivätkä kaiken tyyppiset työntekijät pysty täyttämään etätyön asettamia vaatimuksia ja vastuuta. (Heinonen 1998 a.)

Etätyö asettaa siihen soveltuville ammanteille vaatimuksia, jotka rajaavat useat ammattiryhmät pois etätyön potentiaalisesta joukosta. Tosin teknologioiden kehittyessä yhä useammat ammatit ovat myös muuttumassa luonteeltaan sellaisiksi, että niiden etänä suorittaminen on mahdollista. Heinosen (1998 a) mukaan etätyöhön soveltuvilla ammanteilla on tiettyjä ominaisuuksia, joita voidaan tässä yhteydessä pitää etätyöskentelyn edellytyksinä. Etänä tehtävien töiden täytyy täyttää seuraavia vaatimuksia:

- Työt eivät ole paikkaan sidottuja, toisin sanoen ne voidaan suorittaa varsinaisen työpaikan ulkopuolella (kotona, etätyökeskuksessa, satelliittitoimistossa tai liikuttaessa paikasta toiseen) ja joustavan aika-
taulun mukaan (ei myöskään aikaan sidottuja),
- työntekijän jatkuva läsnäolo työpaikalla ei ole välttämätöntä esimerkiksi työnohjaukseen tai työjärjes-
telyihin liittyvistä syistä,
- työt eivät ole riippuvaisia keskitetyistä, paikkaan sidotuista resursseista, toisin sanoen työ ei vaadi esi-
merkiksi erikoisvälineitä, joita on vaikea sijoittaa muualle kuin työpaikalle,
- työt ovat ensisijaisesti yhden henkilön itsenäisesti suoritettavia,
- työt eivät vaadi jatkuvaa valvontaa,

- töillä on selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet ja aikataulut,
- työt ja työhön liittyvät yhteydenpitotarpeet voidaan suorittaa tieto- ja viestintäteknisten laitteiden avulla (puhelin, sähköposti),
- työ on tekijälleen mielekästä ja työtyytyväisyys perustuu muuhunkin kuin vain ulkoiselle palautteelle. (Heinonen 1998 a.)

Etätyö on ammatteihin liittyvien edellytysten kautta kiedottu useissa yhteyksissä hyvin tiiviisti yhteen tietotyön⁷ kanssa. Nykyajan tietotyössä tietotekniikka on olennainen osa työn sisältöä ja ammattikuvaa, jolloin usein on korostettu, että tietotyö on luonteeltaan sellaista, että se soveltuu hyvin etätyönä tehtäväksi (Hanhike & Nupponen 2000). Tietotyöläisten määrän kasvun on nähty vaikuttavan myös etätyöläisten määrän kasvuun. Tietotyöläiset eivät kuitenkaan välttämättä ammattiin liittyvistä edellytyksistä huolimatta siirry etätyöläisiksi, vaan etä- ja tietotyö on sinällään nähtävä erillisinä. Etätyö viittää työn muotoon, se on tapa organisoida työn tekeminen, kun taas tietotyöllä viitataan työn sisältöön (ks. Pekkola 2002). Useat tilastot tosin osoittavat, että etätyöntekijät ovat useimmin tietotyöläisiä. Helmisen, Ristimäen ja Oinosen (2003) mukaan etätyötä tekee yleisimmin erityisasiantuntijat sekä johtajat ja ylemmät virkamiehet. Jopa ¾ heidän haastattelututkimukseensa osallistuneista etätyöntekijöistä kuului näihin ammattiryhmiin.

Toinen tärkeä osa työntekijän kvalifikaatioista muodostuu niin sanotuista sisäisistä kvalifikaatioista, joilla tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja. Sisäisiä kvalifikaatioita on vaikea arvioida, sillä ne muodostuvat usean eri tekijän summana. Anzovin (1994) on Heinosen (1998 a) mukaan nostanut esiin etätyöntekijän niin sanottuun profiiliin liittyviä tekijöitä. Etätyöntekijät...

- ovat hyvin motivoituneita,
- ovat kovia tekemään työtä ja nauttivat työstään,
- ovat mieleltään joustavia, luovia ongelmanratkojia,
- työskentelevät parhaiten tiiviin valvonnan ulkopuolella,
- viihtyvät tietokoneiden ja tietoverkkojen parissa ja
- heillä on henkilökohtainen panos etätyöohjelmien onnistumisessa organisaatiossa. (Heinonen 1998 a.)

Tämän lisäksi etätyöntekijöiltä edellytetään seuraavia henkilökohtaisia ominaisuuksia:

- he ovat luotettavia,
- he ovat organisointikykyisiä,
- he ovat työmoraaliltaan vahvoja,
- heillä on korkea ammatillinen itseluottamus,
- he kykenevät ylläpitämään sosiaalista verkostoa myös työpaikan ulkopuolella. (Heinosta 1998 a mukailen).

⁷ Tietotyölle tai tietotyöläiselle ei ole tällä hetkellä olemassa vakiintunutta määritelmää. Esimerkiksi Sitran ”Tietointensiivinen työ” -hankkeessa ala tietotyö määriteltiin seuraavasti: ”Tietointensiiviselle työllä tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietointensiivistä työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla ja työlle on ominaista osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla. (Sitra & Työterveyslaitos 2000.) Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001) mukaan tietotyöläinen on henkilö, joka 1) käyttää työssään tietotekniikkaa, 2) hänen työ edellyttää suunnittelua ja ideointia ja 3) hän on suorittanut vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinnon. (Blom ym. 2001.)

Tähän tutkimukseen haastatelluissa yrityksissä korostettiin työntekijän kvalifikaatioita eräänä erittäin tärkeänä etätyön edellytyksenä. Case-yritykset olivat niin sanottuja asiantuntija- ja tietoyrityksiä, joten suurin osa yrityksissä toteutettavista ammateista oli etätyöhön soveltuvia. Työntekijöiden kvalifikaation kohdalla korostuikin juuri etätyöntekijän sisäinen kompetenssi. Sisäinen kompetenssi on selkeässä suhteessa etätyön malliin. Satunnaiselle etätyölle (vähemmän kuin yksi päivä viikossa) ei noussut erityisiä edellytyksiä, mutta säännölliselle etätyölle (yli 90 % työajasta) haastateltavat nostivat erittäin paljon vaatimuksia. Useat haastatelluista näkivätkin säännöllisen etätyön yleistymisen juuri etätyöntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kohdistuvien vaatimusten takia hankalaksi. Työntekijöiltä edellytetään korkeaa ammatillista itseluottamusta, vahvaa työmoraalia sekä hyvää itsetuntoa.

"E:lla on hyvä itseluottamus ja itsetunto. Mun mielestä meidän porukasta kukaan muu ei pystyis (työskentelemään etänä)". Kehityspäällikkö.

Erityisesti ongelmana yrityksissä nähtiin työntekijöille lähtökohtaisesti kuuluvat yhtäläiset oikeudet. Mikäli yhdelle työntekijälle tarjotaan mahdollisuus säännölliseen etätyöhön, on sitä vaikea kieltää myöskään muilta henkilökohtaisten ominaisuuksien takia. Näin ollen arvio etätyön soveltuvuudesta jää työntekijän itsensä arvioitavaksi. Eräs haastateltavista kaipasikin työkaluksi eräänlaista etätyöntekijän profiilia tai mallia, jonka avulla olisi mahdollista arvioida työntekijöiden etätyökvalifikaatioita. Useissa haastatteluissa nostettiin lisäksi esille se, että mikäli työntekijän kvalifikaatiot ja toisaalta työnantajan kyky johtaa eivät kohtaa, on mahdollisuus mennä kahteen ei toivottuun suuntaan. Työtä tehdään joko liikaa tai työntekoa häiritsevät kotona muut tekijät.

"Hän on huippuälykäs ja hyvä koodari, mutta sellanen hasanen ja taiteellinen ihminen. Se (etätyöntekijä) kertoo, että hän tekee ja tekee ja hänellä on sellanen tunne, että Hesassa ne ei usko, että hän tekee. Mä luulen, että tää henkilö on sellanen joka tekee kolme kertaa nopeammin ne jutut, kun toiset. Niin sillehän työnnetäänkin niitä hommia koko ajan". Kehityspäällikkö.

Kuten Blom, Melin ja Pyöriä (2001) toteavat; parhaimmassa tapauksessa etätyö antaa tekijälleen vapauden sanella itselleen sopivimman työnteon rytmin. Pahimmassa tapauksessa etätyö voi taas olla kahle, josta ei pääse edes nukkuessa irti ja josta saattaa seurata nopea loppuun palaminen tai kestämatön ristiriita perhe-elämän ja ammatillisten velvollisuuksien välillä. Etätyössähän työn itsenäisyys mutta samalla myös vastuu omasta itsestä on suurimmillaan. (Blom ym. 2001.)

3.5.2 Etätyön tekniset edellytykset

Etätyön teknisiä edellytyksiä voidaan pitää etätyöhön siirtymisen perusedellytyksenä, kuten teitä autolla ajossa. Mutta kuten ei yksistään tiestön olemassa olo saa autoliikennettä aikaiseksi, ei myöskään etätyön teknisten edellytysten olemassa olo siirrä ihmisiä etätyöhön, vaan myös muut edellytykset on oltava kunnossa. Tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyminen ja laitteiden kustannusten alentuminen luovat kyllä aiempaa parempia edellytyksiä niiden etätyöntekijöiden siirtymiselle etätyöhön, joilla muut edellytykset ovat kunnossa.

Yleisesti ottaen Suomessa etätyön tekniset edellytykset ovat suhteellisen hyvää tasoa. Esimerkiksi kuluttajabarometrin mukaan vuonna 2001 suomalaisista talouksista 89 prosentissa oli vähintään yksi matkapuhelin, 52 prosentilla kotitalouksista oli vähintään yksi mikrotietokone ja 36 prosentilla Internet-yhteys. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisun (2000) mukaan valokaapelilla toteutetut suuri-

kapasiteettiset runko- ja alueverkot ulottuvat jo tänään kaikkiin merkittäviin taajamiin. 95 prosenttia väestöstä on muutaman kilometrin säteellä valokaapelista ja osa tästä puuttuvasta 5 prosentista alueilla, jonne runko- ja alueverkot on toteutettu suurikapasiteettisilla radiolinkeillä. Vain eräät syrjäseutujen väestömäärältään pienimmät kunnat ja taajamat ovat jäämässä valokaapeliverkkojen ulkopuolelle. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2000.) Kuten Heinonen (1998 a) toteaa, ovat etätyön tekniset edellytykset periaatteessa toteutuneet ja osaltaan ylittyneetkin viime vuosien aikana. Tietokoneet ovat tulleet 1000 kertaa tehokkaammiksi, modeemit 200 kertaa ja puhelinyhteydet 20 kertaa nopeammiksi. Koteihin tulleen ISDN:n merkitys on nopeuden lisäksi siinä, että puhelinlinja on vapaana sekä puheluja että tietoliikennettä varten. Toisin sanoen etätyön teknologia on olemassa. (Heinonen 1998 a.)

Teknologiat eivät ole kuitenkaan levinneet Suomessa tasaisesti. Esimerkiksi Internet-yhteyksien ja tietokoneiden määrässä oli Kuluttajabarometrin mukaan vuonna 2000 selkeitä alueellisia ja väestöryhmittäisiä eroja. Tietokone ja Internet ovat yleisin ylemmillä toimihenkilöillä ja lapsiperheillä, kun taas vertailun alapäähän kuuluvat esimerkiksi yksin asuvat 35 - 54-vuotiaat (ks. liite 2). Alueellisesti yleisimmin tietokone ja Internet-yhteys oli uusimaalaisessa kotitaloudessa. Yli puolella oli tietokone ja lähes 49 prosentilla Internet-liittymä. Tietokone ja Internet-yhteys olivat harvinaisimpia Ahvenanmaata lukuun ottamatta Etelä-Karjalassa, jossa noin 20 prosentilla kotitalouksista oli Internet-yhteys ja noin 35 prosentilla tietokone. (Salminen 2001.)

3.5.3 Etätyön organisatoriset ja liiketoimintaprosessien edellytykset

Kolmantena etätyön edellytyksenä voidaan pitää organisatorisia ja liiketoimintaprosessien edellytyksiä. Näillä edellytyksillä tarkoitetaan kaikkia niitä organisaatioon ja liiketoimintaan liittyviä tekijöitä, jotka mahdollistavat tai heikentävät etätyön mahdollisuuksia yrityksissä. Yrityshaastattelussa organisatoriset ja liiketoimintaprosessien edellytykset nousivat etätyöntekijän henkilökohtaisten kva­lifikaatioiden ohella erittäin selkeästi esiin. Mutta kuten henkilökohtaisten kompetenssienkin osalta yrityksissä suhtauduttiin pääosin positiivisesti satunnaiseen etätyöhön eli sillä ei nähty olevan vaikutuksia organisaatioon tai liiketoimintaprosesseihin. Mikäli etätyötä tehdään säännöllisesti (yli 90 % työajasta), aiheutuu siitä yrityksen toiminnalle erittäin suuria haasteita. Haastatteluiden mukaan keskeisimmät haasteet liittyvät tiimityöskentelyyn, johtamiseen sekä kommunikointiin.

"Meidän yrityksen sisällä on viime aikoina puhuttu paljon etätyöstä, että ihmiset on kiinnostuneita tekemään sitä. Mun suhde asiaan on se, että tekniikat mahdollistaa etätyön, mutta yrityksen prosessit ei... Meillä on koodareita, jotka tekee kolme päivää kotona ja kaksi täällä... Mulle on sama missä ne sen tekee, kunhan se on deadlinea valmis. Mutta sitten kun puhutaan meidän päivittäisestä työstä niin se ei vaan onnistu. Tieto rupee pirstoutumaan ja silloin tulee ne prosessin rajoitukset vastaan." Tuottaja.

Tiimityö on 1990-luvulta lähtien yleistynyt voimakkaasti suomalaisissa organisaatioissa. Tiimityöllä tarkoitetaan Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001) mukaan sitä, että työn organisointi tapahtuu pääasias­sa suhteellisen itsenäisissä työryhmissä tai soluissa yhteisesti jaetun tavoitteen saavuttamiseksi (Katzenbach & Smith 1996 Blomin ym. 2001 mukaan). Vuonna 2000 tiimeissä työtovereidensa kanssa työskenteli oman ilmoituksensa mukaan jopa neljä viidestä (81 %) palkkatyöntekijästä. Kolmannes (32 %) palkkatyöntekijöistä katsoi tekevänsä tiimityötä myös asiakkaidensa kanssa. Tietotyöläiset tekevät tiimityötä keskimääräistä useammin erityisesti asiakkaiden kanssa. (Blom ym. 2001). Etätyön yhteydessä puhutaan usein tiimityöstä, mutta kuten Pyöriä toteaa "siinä missä tiimityön ihanne on

lyönyt itsensä läpi käytännössä koko suomalaisessa työelämässä, etätö on ilmiönä parhaimmillaankin marginaalinen.” (emt.)

”Jos puhutaan pelkästään ohjelmoinnista, niin toki sitä voi tehdä missä vaan, mutta kyllä siitä hieman rasitetta tulee, jos se ihminen on jossakin muualla. Vaikka on hyvät kommunikointivälineet ja yhteydet, niin se ei ole sama, että joku tiimi tekee yhteistyötä.” Toimitusjohtaja.

Etätöön liittyen on keskusteltu runsaasti johtamisesta. Useissa yhteyksissä on nostettu esille, että eräänä etätöön esteenä ovat johdon etätökielteiset asenteet sekä etätöön sopimattomat johtamismenetelmät. Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin johtaminen. Haastateltavat näkivät, että hajallaan työskentelevien henkilöiden ja tiimien johtamiseen ei ole saatavilla riittävästi työkaluja. Johtamiseen liittyy useita pullonkauloja ja erityisen haasteellista on niiden johtaminen, joita työnantaja tai tiimin vetäjä ei näe pitkiin aikoihin. Puhelimitse ja sähköpostitse on vaikea välittää kaikkia mahdollisia esiin tulevia ongelmia.

”Työn johdossa on paljon haastavampaa, jos et näe työntekijöitäsi koko päivänä, että harooko se hiuksia ja onko sillä ongelma... on ihmisiä, jotka osaavat eskaloida välittömästi, mutta on ihmisiä, jotka saattaa jäädä miettimään kolmeksi viikoksi ongelmaa.” Toimitusjohtaja.

”Onhan yksi asia mistä kaikissa seminaareissa puhutaan tällä hetkellä, selfmanagementisa ja muusta, mutta ei se toimi sillä tavalla, että toimitaan erillään. Se toimii niin, että sulla on työnjohtajakyyt itsellä. Toiset kaipaakin sitä yhteisöä ympärille, kyllä siinä kulkee paljon tietoa epävirallisesti.” Toimitusjohtaja.

Johtaminen ei siten kytkeydy ainoastaan johtajan kykyihin vaan haastatteluissa nousi selkeästi esiin myös etätötekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Toisia on helpompi johtaa etänä kuin toisia.

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittymisestä huolimatta myös haastatteluissa korostettiin kasvokkain kommunikoinnin merkitystä. Erityisesti jos tehdään työtä asiakasrajapinnassa, ovat kasvokkain tapaamiset erittäin tärkeitä. Virtuaalinen yhteisöllisyyden tunne voi olla tosin mahdollista, mutta toisaalta sähköposti ei voi täyttää kaikkia vuorovaikutuksen tasoja, jos työ vaatii yhdessä tekemistä ja aivorihityyppistä suunnittelua tai neuvottelua (Kivimäki 2000). Eräs haastateltavista totesi, että kasvokkain kommunikointi on edellytys suunnittelussa, mutta toteutuksessa tekijä ei ole enää niin kriittinen.

”Riippuu ihan työtehtävästä, jos puhutaan innovoivasta työstä, niin työ rakentuu tiimeissä. Meillä on esimerkkinä, että yksi kaveri väänti kesän aikana palikkaa ja piti vähän huonosti yhteyttä. Sä et voi olla pitkää aikaa pois, vaan sun on oltava meetingeissä ja pitää yhdessä istua koneen äärellä. Varmaan on jotain juttuja, mitä voidaan tehdä etänä, mutta tuotekehityksessä ymmärretään usein väärin, että sitä työtä voisi tehdä ja mennä tuonne saaristoon ja kirjoittaa koodia.” Toimitusjohtaja.

3.5.4 Halukkuus ja motivaatio etätöön

Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti maissa, joissa tällä hetkellä tehdään paljon etätöä, on myös kiinnostus etätöä kohtaan suurta. Vuonna 1997 työolotutkimukseen vastanneista suomalaisista 35 prosenttia olisi kiinnostunut tekemään etätöä. Kiinnostus oli suurinta 15 - 24-vuotiailla. Vuoden 2002 Sibis-tutkimuksen mukaan yleinen kiinnostus etätöön oli Suomessa kasvanut hieman yli 68 prosenttiin työväestöstä. Halukkuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilö käyttäisi mahdollisuuden etätöön hyväkseen, jos sellainen tilanne tulisi eteen. Näyttäisi kuitenkin siltä,

että työntekijät ovat viime aikoina yhä enemmän kiinnostuneita etätystä. Kiinnostuksen kasvun taustalla on monia tekijöitä, mutta eräänä tekijänä voidaan ehkä nostaa esiin teknologioiden kehittyminen, asiantuntijuuden merkityksen kasvu sekä yleinen työmarkkinoiden muotoutuminen. Kun ennen pääsääntöisesti eläkkeelle siirryttiin vain muutamaa työnantajaa palvelleena, on nykypäivänä suuntaus menossa enemmän siihen, että työpaikkaa vaihdetaan usein. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa projektitöiden yleistyminen ja työsuhteiden määräaikaisuus, mutta myös ihmisten halu kehittää omaa asiantuntemustaan ja vaihtaa sopivien haasteiden tullessa eteen työpaikkaa. Richard Florida (2002) on tutkinut laajasti viime vuosina Yhdysvalloissa työelämään liittyviä uusia ominaisuuksia ja niin sanotun luovan luokan⁸ käyttäytymistä työmarkkinoilla. Hänen mukaansa työmarkkinat ovat muotoutumassa uudelleen ja tästä muutoksesta on nostettavissa esiin kaksi silmiinpistävää piirrettä. Ensiksikin ihmiset eivät tänä päivänä ole vahvasti sidottuja yhteen yritykseen. He eivät etene yhdessä organisaatiossa, vaan siirtyvät yrityksestä toiseen. Perinteisestä organisaatioon sitoutumisesta poiketen nämä ihmiset sitoutuvat yhä enemmän muun muassa omaan asiantuntemukseensa, osaamiseensa ja niiden kehittämiseen. Nämä ihmiset vaihtavat usein työpaikkaa ja heidän urakehityksensä on enemmin horisontaalista, yhdestä haasteesta seuraavaan siirtymistä, kuin vertikaalista siirtymää organisaation hierarkkisilla portailla. (Florida 2002, ks. myös Reich 2000) Esimerkiksi viimeisimmän Akavan työmarkkinatutkimuksen (2001) mukaan joka toinen (53 %) alle 40-vuotiaista on vaihtanut työpaikkaa viimeisen viiden vuoden aikana (Akava 2001). Uusi mahdollinen työpaikka ei aina sijaitse asuinpaikkakunnalla, jolloin esimerkiksi puolison olemassa oleva työpaikka saattaa vaikuttaa siihen, että henkilöllä ei ole muuttohalukkuutta uuden työpaikan paikkakunnalle. Erityisesti, jos työpaikka on määräaikainen, ei muuttoa haluta välttämättä tehdä.

"Mulla on ollut myös selvä raja henkilökohtaisesti, että meillä on ihmisiä, jotka olisi kiinnostuneita tekemään etänä esimerkiksi Oulusta tai Lahdesta. Kuitenkin on ollut pieni varauma siihen, että mieluummin tarvitaan se yhteisö, jossa toimitaan, että sulla on ikään kuin sellainen toimistopesä, jossa olet mukana, jossa voit heittää, että mitenhän tää toimisi." Toimitusjohtaja.

Etätöhalukkuuden kasvun taustalla voidaan lisäksi nähdä olevan yleinen joustavuuden arvostus. Satunnaisen etätöön etätöpäivät tai esimerkiksi etätöiltäpäivä tuo työntekoon joustavuutta, jota Floridan (2002) mukaan arvostetaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Esimerkiksi USA:laisille IT-asiantuntijoille suunnatun kyselyn mukaan eri tekijöistä työssään yli 50 prosenttia vastanneista arvosti joustavuutta, joka oli toisena työn arvostukseen vaikuttavana tekijänä työn haastavuuden jälkeen. Huomattavaa on, että työn haastavuus ja joustavuus menivät esimerkiksi palkan edelle. (Florida 2002.) Tällaista työskentelytapaa on vaikea määritellä tarkasti esimerkiksi sopimuksellisesti. Keskeistä onkin työnantajan ja työntekijän välinen luottamus sekä vastuunkanto ja sitoutuminen omaan työhönsä.

3.6 YKSILÖLÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN JA ALUEIDEN KEHITYS

Suomessa kuten muuallakin Euroopassa etätötyöntekijämäärät ovat olleet vuosituhannen vaihteessa voimakkaassa kasvussa. Myös ihmisten halukkuus siirtyä etätööhön näyttäisi olevan suurta. Eri kyse-

⁸ Luovalla luokalla tarkoitetaan niiden ammattien ryhmää, joissa keskeistä on "uuden luominen". Luovan luokan määritelmän ydin ei ole koulutus tai ammattinimike, vaan luova ongelmanratkaisu ja uusien tulkintojen luominen. (ks. myös Blom 2001 ym.) Luovaan luokkaan kuuluu Floridan mukaan muun muassa tutkijoita, insinöörejä, yliopistojen professoreita, taiteilijoita, suunnittelijoita, arkkitehtejä sekä yleensä henkilöitä, jotka työskentelevät tietointensiivisillä aloilla. (Florida 2002, vrt. myös Blom ym. 2001.)

lytutkimusten valossa näyttää kuitenkin siltä, että etätyöilmiön keskeinen sisältö olisi muuttumassa. Etätyössä ollaan siirtymässä perinteisestä etäällä olon ajatuksesta enemmänkin työn joustavoittamiseen. Käsitteellisesti tarkoituksenmukaisempaa olisikin ehkä puhua joustotyöstä kuin etätyöstä, sillä viime vuosina voimakkain etätyöntekijöiden määrän kasvu on kohdistunut satunnaisesti kotona työskenteleviin, liikkuvaa etätyötä tekeviin sekä itsensä työllistäneisiin. Sitä vastoin säännöllisesti tai vaihtelevasti (enemmän kuin yksi päivä viikossa) kotona työskentelevien etätyöntekijöiden määrien kasvu on vuosituhannen vaihteessa lähes täysin pysähtynyt, vaikka teknologioiden kehittyessä juuri tämäntyyppisen etätyön uskottiin yleistyvän. Myös suurimmat etätyön odotukset ovat kohdistuneet alueiden kehitykseen kytkeytyviin maaseudulla tehtäviin työn tapoihin. Etätyön yleistymiseen onkin eri näkökulmista kohdistettu paljon odotuksia ja kehittämisessä on pyritty madaltamaan etätyöhön liittyviä esteitä. Etätyön eri mallit näyttävät yhtäältä etätyön motiivien ja toisaalta etätyön esteiden kautta hyvin erilaisessa valossa. Myös eri politiikkanäkökulmista esiin nousevat tavoitteet kytkeytyvät etätyön eri malleihin eri tavoin. Satunnaisen etätyön motiivina on yleensä halu etsiä rauhaan kesken työpäivän. Kotiin mennään tekemään työtehtäviä, jotka vaativat hiljaisuutta ja keskittymistä. Kotona työskentelyn joustavat mahdollisuudet ovat informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyessä lisääntyneet merkittävästi. Useissa yrityksissä dokumentteja ei esimerkiksi tarvitse viedä kotiin levykkeillä, vaan työntekijöillä on enenevässä määrin myös kotoa pääsy yrityksen tietoverkkoihin. Satunnaisilla työskentelijöillä työmatka on yleensä lyhyt ja työpaikka sijaitsee kaupunkien tuntumassa. Kotona työskentelyä ei yleensä mielletä etätyöksi, vaan se on enemmänkin osa normaalia työntekoa, jossa perinteisesti etätyöhön liitetyt ongelmat (sosiaalinen eristäytyminen, työn tavoitteista sopiminen ja työn tukeminen, pelko ammatillisen kehityksen vaarantumisesta, luottamukseen ja johtamiseen liittyvät kysymykset jne.) ovat vältettävissä. Satunnainen etätyö onkin kytkettävissä aluepolitiikkaa selkeämmin muun muassa henkilöstö-, perhe- ja liikennepolitiikkaan sekä kestäväan kehitykseen.

Säännöllisen etätyön etäällä olon ajatus, jossa työtä on mahdollista tehdä työntajaan nähden paikkariippumattomasti tietoliikenneteknologian avulla, on aluepolitiikan näkökulmasta kiinnostava. Säännölliset etätyöntekijät ovat tällä hetkellä kuitenkin Suomessa vähemmistöä. Esimerkiksi vuonna 1997 vain 3 prosenttia palkansaajista työskenteli kotonaan yhden päivän tai enemmän viikossa. (Hanhike & Nupponen 2000.) Säännölliseen etätyöhön liittyy runsaasti haasteita ja pullonkauloja sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Yleensä mainittujen sosiaaliseen eristämiseen, etenemismahdollisuuksien heikkenemiseen, luottamukseen jne. liittyvien tekijöiden ohella tässä tutkimuksessa erityisesti haasteita kohdistettiin työntekijöiden etätyökvalifikaatioihin (korkea ammatillinen itseluottamus, vahva työmoraali jne.), tiimitysmahdollisuuksien heikkenemiseen, johtamiseen sekä kommunikaatioon. Keskeistä säännöllisen etätyön kohdalla onkin yksilön kvalifikaatiot, työntekijän halukkuus ja motivaatio etätyöskentelyyn, yrityksen organisatoriset ja liiketoiminnalliset edellytykset etätyöhön sekä ennen kaikkea se miten tämä kokonaisuus on johdettavissa ja hallittavissa.

Etätyön tulevaisuuden suuntaviivoja on vaikea arvioida, mutta nykykehityksen valossa näyttäisi siltä, että joustotyön tyyppinen satunnainen etätyö on kasvamassa. Alueiden kehityksen kannalta keskeisemmän säännöllisen etätyön kasvu ainakin nykytilastojen valossa on lähes pysähtynyt. Etätyöstä on muodostumassa yhä vahvemmin urbaani ilmiö, jota tehdään satunnaisesti kaupunkien tuntumassa. Etätyön tulevaisuuden suuntaviivat ovat kuitenkin voimakkaasti yhteenkietoutuneet yleiseen yhteiskunnalliseen kehitykseen sekä työmarkkinoiden muotoutumiseen. Useiden ennusteiden mukaan (ks. esim. työministeriö 2001) Suomessa tullaan lähitulevaisuudessa kohtaamaan työvoima-

pulaa ja kilpailu erityisesti osaavasta työvoimasta tulee kiristymään. Kilpailu lisää yksilön valinnan mahdollisuuksia ja on odotettavaa, että työmarkkinat tulevat rakentumaan entistä enemmän yksilölähtöisesti. Yritykset palkkaavat työvoimaa entistä enemmän sieltä mistä ja millä ehdoilla sitä on saatavilla. Tällaisessa tilanteessa kyselyissä esiin tuotu etätyöhalukkuus saattaa muotoutua todelliseksi etätyöntekijöiksi. Tämän lisäksi projektityön, määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen sekä työntekijöiden halukkuus sitoutua oman osaamisensa kehittämiseen lisäävät työmarkkinoiden vaihtuvuutta, millä on vaikutusta yritysten sisäisiin rakenteisiin. Yritysten verkostomainen toimintatapa tuleekin liittymään voimakkaammin yksilön arvoihin ja arvostuksiin. Keskeiseksi kysymykseksi tulevaisuudessa tuleekin nousemaan se, mitä yksilöt arvostavat, miten he haluavat työskennellä, missä he haluavat työskennellä ja mitä he elämänsä eri vaiheissa asuinympäristöltään vaativat. Suomessa ei ole ollut etätyön historian aikana etätyöhön voimakkaasti työntäviä tai etätyöhön kannustavia tekijöitä. Perinteisen ajattelun mukaan ”keppiä ja porkkanaa” on tarjottu ylhäältä päin, mutta tarkasteltaessa ilmiötä niin sanotusti alhaalta päin yksilön näkökulmasta voidaan etätyön tulevaisuus nähdä hieman toisessa valossa. Keskeistä yksilölähtöisen työn hajautumisen kehittämisessä onkin se, mitä etätyöllä 2000-luvulla ymmärretään ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää.

4 ORGANISAATIO-LÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN

Organisaatiolähtöinen työn hajautuminen kytkeytyy tiiviisti yhteen yritysten verkostomaisiksi muutuneiden rakenteiden kanssa. Kun yksilölähtöisellä työn hajautumisella tarkoitettiin malleja, joissa yrityksen yksittäiset työntekijät työskentelevät maantieteellisesti hajautuneesti, kiinnittyy organisaatiolähtöisessä työn hajautumisessa huomio yrityksen verkostomaisiin tapoihin hajauttaa toimintojaan. Organisaatiolähtöisessä työn hajautumisessa voi siten olla kyse *yritysten välisistä verkostoista*, jotka kehittyvät yritysten välille korvaten markkinat perinteisenä tapana koordinoita tiedonvaihtoa (esim. alihankinta ja ulkoistus) tai kyse voi olla *yrityksen sisäisistä verkostoista*, jotka kehittyvät yritysten alayksiköiden välille korvaten byrokraattisen hallintojärjestyksen. (ks. Schienstock ym. 2001.) Tässä tutkimuksessa laajaa verkostoitumisilmiötä rajaudutaan tarkastelemaan yritysten sisäisten verkostojen kautta. Tutkimuksen aineiston muodostaa yhdeksän monitoimipaikkaista case-yritystä ja niissä tehty 19 teemahaastattelua. Yritykset ovat tietojenkäsittelypalveluiden (tol 72) ja muun liike-elämää palvelevan toiminnan (tol 74) aloilta. Vaikka yritysten sisäisiin verkostoihin keskittyminen rajaa organisaatiolähtöisestä työn hajautumisesta ilmiönä useita eri malleja pois, pyritään johtopäätöksissä kuitenkin tuomaan esille laajemmin alueiden kohtaamia haasteita 2000-luvulla koko ilmiön näkökulmasta. Sisäisiin verkostoihin rajattua aineistoa käytetään siten välineenä, jonka avulla myös yleisemmät johtopäätökset ovat mahdollisia.

Organisaatiolähtöinen työn hajautuminen on yhteenkietoutunut globalisoitumiskehitykseen ja yritysten kansainvälistymiseen. Viime vuosien kehitys onkin osoittanut, että työn hajautuminen on erityisesti globaali kysymys. Yritykset pyrkivät jatkuvasti valtaamaan uusia markkinoita sekä saavuttamaan kustannusetuja globalisoituvassa kilpailussa. Samanaikaisesti valtiot pyrkivät purkamaan globaalin kilpailun esteitä vapauttamalla tuotteiden, pääomien, omistuksen, teknologian ja työvoiman liikkuvuutta. Valtiot ja alueet pyrkivät varmistamaan oman asemansa tarjoamalla yrityksille houkuttelevia liiketoimintaympäristöjä. (Jääskeläinen & Lovio 2003.) Alueiden kannalta yritysten kansainvälistymiskehityksen merkitys tulee lähitulevaisuudessa kasvamaan. Keskeisimpiä kysymyksiä tulee olemaan miten Suomi pystyy vahvistamaan kilpailukykyään kiristyvässä kilpailussa yrityksistä, investoinneista ja työvoimasta. Alueiden kehityksen kannalta työn hajautumisen globaalien ulottuvuuden kannalta on myös keskeistä, mihin suuntaan yritysten verkostoituminen on kehittymässä myös kansallisessa mittakaavassa ja millaisia mahdollisuuksia syrjäisemmille seuduille on verkostoitumisen kautta luotavissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään työn hajautumisen kansalliseen ulottuvuuteen, mutta ennen sitä tarkastellaan lyhyesti työn hajautumisen globaaleja piirteitä.

4.1 TYÖN HAJAUTUMISEN GLOBAALIT PIIRTEET

Työn hajautuminen on tänä päivänä yhä laajemmin globaali ilmiö. Hindsin ja Kieslerin (2002) mukaan vuonna 1979 koko maailman työväestöstä 52,3 prosenttia työskenteli työnantajalla, jolla on useampia toimipisteitä. Vuonna 1998 luku oli 61,8 prosenttia. Organisaatioiden hajautuminen useaan eri toimipisteeseen on voimakkaasti kietoutunut globalisoitumiseen ja maailmanlaajuisiin markkinoihin sekä teknologioiden kehittymiseen. Esimerkiksi Ruotsissa toteutetussa suurten konsernien johtohenkilöstölle suunnatun kyselyn mukaan viime vuosina selvimpänä muutoksena suurissa yrityksissä voidaan pitää sitä, että informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen on parantanut hajau-

tuneen organisaation toimintamahdollisuuksia. Teknologioiden tarjoamien mahdollisuuksien myötä suurten yritysten ja konsernien toiminta on muuttunut ja muotoutunut entistä monisysteemiseksi. Monitoimipaikkaisuus ei kytkeydy tänä päivänä ainoastaan työvoimakustannuksiin ja markkinoihin, vaan esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitysyksiköitä on mahdollista hajauttaa erilleen päätoimipaikasta. Myös tuotantotoiminnan ja päätoimipaikan sijainnin läheisyyden merkitys on vähentynyt entisestään. Hajautuneella toiminnalla on kuitenkin haittavaikutuksena erityisesti se, että suurimpien yritysten matkustuskulut ja matkoihin käytetyt ajat ovat kasvaneet merkittävästi. (Ali-Yrkkö & Ylä-Antila 2002.)

Myös suuret suomalaisyritykset toimivat nykyisin varsin kansainvälisesti. Erityisesti teollisuusyritykset ovat hajauttaneet toimintaansa useaan maahan. Lisäksi suurimmilla rahoituslaitoksilla ja kaupan alan yrityksillä on merkittäviä ulkomaantoimintoja. (Ali-Yrkkö & Ylä-Antila 2002.) Suomalaisyri-tysten kansainvälistyminen on erityisesti vahvistunut 1990-luvun jälkipuoliskolta lähtien. Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton investointiedustelujen⁹ (2002) mukaan vuosien 1997 - 2001 välisenä aikana koko teollisuuden ulkomaisen henkilöstön määrä kasvoi runsaat 11 prosenttia vuosittain, kun vastaava kasvu Suomessa oli keskimäärin vajaat 2 prosenttia. Kun vuonna 1997 suomalaisten teollisuusyritysten koko henkilöstöstä työskenteli ulkomailla 26 prosenttia, niin vuonna 2001 osuus oli noussut 33 prosenttiin. (TT 2002.)

Yritysten kansainvälistyminen on yhdistetty usein tuotantoon ja tuotannon siirtämiseen edullisten työvoimakustannusten maihin. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan useista yksinkertaistuksista huolimatta kiteydy yksinomaan työvoimakustannuksiin. Kasvion ja Niemisen (1999) mukaan yritykset eivät suinkaan pyri hakeutumaan muista tekijöistä välittämättä ainoastaan sellaisille alueille, joilla työvoimakustannukset ovat alhaisimmat, vaan tutkittaessa lähemmin yritysten toimintojen uudelleen sijoittumista on voitu havaita, että työvoimakustannusten ohella on muitakin tekijöitä – muun muassa ammattitaitoisen työvoiman saatavuus, työn tuottavuus, kohdemaiden sääntely-ympäristöjen ja infrastruktuurin kehittyneisyys, pääsy markkinoille ja paikallisten markkinoiden ostovoima – jotka vaikuttavat oleellisesti yritysten tekemiin sijaintipaikkapäätöksiin. Näiden tekijöiden merkitys kasvaa sitä mukaa mitä kehittyneemmästä toiminnasta on kyse. (Lee 1996 Kasvion & Niemisen 1999 mukaan.) Yritysten laajenemista ja kansainvälistymistä ohjaavat siten useat eri tekijät. Teollisuuden Työnantajain konsernitason kyselyn (2001 a) mukaan keskeisin yritysten laajenemista ohjaava tekijä on uusien markkinoiden ja asiakkaiden etsiminen sekä läsnäolo paikallisilla markkinoilla. Suomalaisyri-tysten mukaan houkuttelevimmat uudet markkinat sijaitsevat Kiinassa ja muualla Aasiassa sekä Pohjois-Amerikassa. Myös Baltian ja Venäjän markkinat on koettu toiminnan laajentumisen kannalta tärkeiksi. Muita toiminnan laajentamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kuljetuskustannukset markkinoille sekä energian ja raaka-aineiden saatavuus. Kansainvälistyminen on tietyillä toimialoilla vaikuttanut voimakkaasti työpaikkojen vähenemiseen ja toiminnan supistumiseen Suomessa (esimerkiksi tekstiiliteollisuus). Viime vuosina tosin voimakkaasti kansainvälistyneet yritykset ovat ilmoittaneet lisäävänsä henkilöstöä myös Suomessa. Suomen valttikortiksi on nostettu koulutetun työvoiman saatavuus. (TT 2001 a, ks. myös Jääskeläinen & Lovio 2003.)

Ali-Yrkkön ja Ylä-Antilan (2002) mukaan merkittävin muutos etenkin suurten suomalaisyritysten kansainvälistymisessä viimeisten parin vuosikymmenen aikana on ollut se, että nykyisin kaikki yrityk-

⁹ Kysely kohdistettiin suurimmille kansainvälistyneille suomalaiskonserneille.

sen toiminnot ja myös omistus ovat kansainvälistyneet. Tuotannollinen kansainvälistyminen alkoi varsinaisesti 1980-luvulla, jonka jälkeen kansainvälistyivät rahoitus ja tutkimustoiminta sekä lopulta 1990- ja 2000-luvuilla myös omistus.

Yritysten kansainvälistyminen ei ole yksin omaa suuria yrityksiä koskeva ilmiö, vaan myös pk-yrityksille kohdistuu paineita esimerkiksi siirtää tuotantoaan halvempien kustannusten maihin. Eräs tutkimukseen haastateltu toimitusjohtaja näki kehityksessä myös muita puolia. Näyttäisi siltä, että massatuotantoon kohdistuu suurimmat paineet siirtää toimintoja Suomesta pois, mutta vaatimukset entistä yksilöllisimpiin tuotteisiin puoltaa kotimaassa tekemistä.

”Kilpailu tulee tulevaisuudessa varmastikin kiristymään sen takia, että yritykset siirtävät käsityötä vaativaa työtä ulkomaille. ... Yksi mikä puoltaa kotimaista tekemistä niin on se, että jos ostetaan jostain kauempaa, niin tällaiset pikatoimitukset ei enää onnistukaan ja toinen suunta mikä selkeesti on niin toimitusajat jatkuvasti lyhenee. Kukaan ei tee tilausta ennen kuin varma tarve ilmenee. Massatuotannon voi siirtää, mutta ei mitään muuta. Kyllä kotimaassa pystyy toimimaan kun löytää sen oikean markkinaraon”. Toimitusjohtaja.

4.2 LÄHTÖKOHTIA ORGANISAATIO-LÄHTÖISEEN TYÖN HAJAUTUMISEEN

4.2.1 Yritysten väliset verkostot

Yritysten välinen yhteistyö eli verkostoituminen on yleistynyt ja syventynyt viime vuosina nopeasti. Verkostoituminen on lisääntynyt viime vuosina esimerkiksi teollisuudessa odotettuakin nopeammalla vauhdilla ja se on muuttanut peruuttamattomalla tavalla yritysten toimintalogiikkaa ja kilpailuympäristöä. Esimerkiksi Teollisuuden ja Työnantajain kyselyyn vuonna 2000 osallistuneista teollisuuden ja rakennus- ja palvelualojen yrityksistä 71 prosenttia teki verkostoyhteistyötä. Verkostoituminen onkin osoittautunut suomalaisille yrityksille monella tavalla hyvin onnistuneeksi strategiavalinnaksi. Se on yleensä hyödyttänyt kaikkia verkostoyrityksiä verrattuna verkostojen ulkopuolella toimiviin yrityksiin. (TT 2001 b.) Yritysten välinen yhteistyö ei tänä päivänä rajoitu pelkästään tuotannolliseen alihankintaan, vaan se ulottuu monissa tapauksissa muihinkin keskeisiin liiketoiminta-alueisiin kuten esimerkiksi tutkimukseen ja tuotekehitykseen, markkinointiin ja jopa henkilöstövoimavarojen käyttöön. Yritykset verkostoituvatkin monista syistä. Keskeinen syy on kilpailuedun tavoittelu markkinoilla. Muita syitä voivat olla esimerkiksi uusien teknologioiden ja tiedon hyödyntäminen yli organisaatiorajojen, mittakaavaedut ja riskien jakaminen. (TT 2001 b.) Alueiden kehityksen kannalta mielenkiintoisia ovat verkostojen rakentumisen alueelliset ulottuvuudet. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut reaaliaikaisen tiedonsiirron sekä sen, että yritysten fyysinen läheisyys ei ole kaikissa verkostoissa oleellista. Toisaalta esimerkiksi toimitusaikojen kireys taas vahvistaa lähekkäisen sijainnin merkitystä. Keskeistä verkostoyhteistyössä on kuitenkin se, että yhteistyötä tehdään niiden kumppaneiden kanssa, joilla on tarvittavaa osaamista, tietoa, tuotteita ja palveluja sekä laatua, luotettavuutta ja joustokykyä. Erilaisilla verkostoilla on kuitenkin alueellinen ulottuvuutensa.

Oinas ja Packalén (1998) ovat artikkelissaan ”Strategisten yritysverkkojen neljä tyyppiä – täydennys aluekehityksen tutkimukseen” luokitelleet erilaisia yritysverkostoja ja nostaneet esiin huomioita yritysverkostojen ja aluekehityksen välisestä suhteesta. He ovat erottaneet yritysverkostoista yritysten välisen yhteistyön luonteen perusteella kaksi yritysverkoston ns. perustyyppiä, jotka ovat perustoimintaverkosto ja strateginen verkosto. Perustoimintaverkostolla pyritään yrityksen perustoiminto-

ja tukeviin yhteistyömuotoihin (esim. kirjanpito, puhelinkeskus, siivous, tietokoneiden ylläpito). Strategiset verkostot taas liittyvät yrityksen tuotteen suunnitteluun, tuotantoon, markkinointiin sekä jakeluun. Strategiset verkostot perustuvat osapuolien erikoisosaamiseen ja niiden yhdistämisestä rakennettuun synergiaetuuun, jota yritykset eivät saavuttaisi yksin tai yhtä edullisesti. (Oinas & Packalén 1998.)

Verkostoyhteistyön tavoitteet liittyvät perinteisesti kolmeen keskeiseen liiketoimintaprosessiin: Tuotteen tai palvelun kehittämiseen, tuotantoon ja markkinointiin. Strategisissa verkostoissa voidaan niiden tavoitteen luonteen perusteella erottaa kaksi perustyyppiä, joita nimitetään oppimis- ja toteuttamisverkostoiksi. Oppimisverkostot pyrkivät hyödyntämään potentiaalisia resursseja ja ne ovat keskeisiä uusien taitojen ja kykyjen hankkimisen välineitä. Toteuttamisverkostojen tavoitteena taas on lähinnä hyödyntää verkoston osapuolilla olevia resursseja. Oinas ja Packalén ovat edelleen liittäneet verkostotyyppittelyn erilaisiin kilpailutilanteisiin ja jakaneet oppimisverkostot luovuus- ja kehittämisverkostoiksi. Luovuusverkostoissa - joita he nimittävät myös eritasoisiksi tutkimus- ja tuotekehitysverkostoiksi – eri alojen osaamista yhdistämällä pyritään luomaan ja kehittämään uusia tuotteita, palveluja ja teknologioita. Luovuusverkostoissa panostetaan uuden oppimiseen intensiivisessä vuorovaikutuksessa, jolloin yritysten välinen yhteistyö on jatkuvaa ja läheistä. Kehittämisverkostoilla pyritään myös oppimisen lisäämiseen, mutta sen sijaan, että niissä syntyisi täysin uusia resursseja kuten luovuusverkostoissa, kehittämisverkostot ovat enemmänkin jo valittua strategiaa vahvistavia kuin uutta luovia. Toteuttamisverkostot jakautuvat Oinaan ja Packalénin mukaan tehokkuus- ja hallintaverkostoiksi. Tehokkuusverkostoilla pyritään toimintojen tehostamiseen ja joustavaan koordinointiin. Tehokkuusverkostoja ovat mm. markkinoille tähtäävät markkinointi ja tuotantoallianssit sekä sopimussuhteinen yhteistyö. (esim. ns. vientirenkaat sekä osto- ja logistiikkayhteistyö). Hallintaverkostoissa taas kilpailutilanteen hallinta ja liiketoiminnan hallinta rakentuu vahvasti aikaisemmin yrityksissä kehittyneen osaamisen varaan. Ne eivät suoranaisesti tähtää yhteiseen oppimiseen, vaan niiden pääasiallinen tavoite on saada ytimen ulkopuolinen osaaminen verkoston ytimen käyttöön ja kytkeä se tuotteen tuotantoon ja markkinointiin. Hallintaverkostoissa käytetyistä osaamisen aloista esimerkkejä ovat valmistus brandin nimellä, osakokonaisuuksien suunnittelutehtävät, suunnittelun ja toteutuksen yhdistelmät sekä yrityspalvelut. (Oinas & Packalén 1998.)

Verkostotyyppittelyt ovat teoreettisia malleja ja todellisuudessa yritykset voivat olla useissa eri verkostoissa samanaikaisesti. Verkostot voivat olla myös eriasteisia eli toisissa verkostoissa yhteistyö on vakiintunutta ja toisissa verkostoissa vasta luodaan ensimmäisiä askelia vakiintuneen toiminnan suuntaan. Myös eri mallien aluekehityksen yhteydet ovat niin sanotusti teoreettisia, mutta antavat eräänlaisen jäsenyyksen verkostojen tarkasteluun. Oinas ja Packalén jakavat verkostot alueellisen läheisyyden osalta karkeasti kahteen siten, että verkostoissa, joissa oppimisen ja uuden luominen on keskeistä, on yritysten kiinteän vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi sijaittava lähellä toisiaan. Mikäli osapuolet eivät alun perin sijaitse lähellä toisiaan esimerkiksi tutkimusta ja tuotekehitystä varten rakennetuissa strategisissa alliansseissa, ne voivat etsiä itselleen soveltuvan sijaintiympäristön ja asettua ”yhteisen katon alle”. Verkostoissa, joissa vuorovaikutuksen ei tarvitse olla täysin kiinteää, ei kaikkien yritysten sijainti samalla paikkakunnalla ole välttämätöntä. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia on mahdollistanut etäisen yhteydenpidon, joka tosin ei kaikissa tapauksissa voi korvata intensiivisistä vuorovaikutusta vaativien verkostojen fyysisistä läheisyyttä. Läheisyyttä korostavat verkostot ovat Oinaan ja Packalénin mukaan oppimisverkostoihin kuuluvia luovuus- ja kehittämisverkostoja. Toteut-

tamisverkostoissa, joissa toiminta perustuu olemassa olevaan tietoon ja taitoon, ei verkoston osapuolten ole kanssakäymisen kannalta välttämätöntä sijaita lähellä toisiaan. Toteuttamisverkostot laajenevat oppimisverkostoja helpommin laajemmalle maantieteelliselle alueelle esimerkiksi kustannussyistä tai erikoistumisen seurauksena. Toteuttamisverkostot eivät automaattisesti hae kumppaniaan maantieteellisesti laajalta alueelta, vaan kumppania haetaan sieltä, missä on parhaiten saatavilla yrityksen tarvitsemia palveluita tai muuta osaamista. Useissa maakunnissa kehittämisen haasteena onkin pienten alihankintayritysten kyvykkyystason nosto (ks. Mustikkamäki 2002). Oinaan ja Packalénin mukaan aluekehityksen ja alueelle oppimisen kautta kasautuvan osaamisen näkökulmasta on edullisinta, että yritykset ovat osallisina oppimisverkostoissa.

Viime vuosina erilaisten verkostojen rinnalle on noussut voimakkaasti yritysten rationalisointitarpeita lähtenyt ulkoistaminen. Heiskasen ja Voipion (1998) mukaan ulkoistamisella tarkoitetaan osaston tai toiminnon erottamista kantayhtiöstä erilliseksi yritykseksi siten, että ulkoistettu yritys tekee edelleen merkittävästi töitä kantayhtiölle. Ulkoistaminen ei ole alihankintaa, vaan kyse on siitä, että ulkopuolinen yritys suorittaa asiakasyrityksen toiminnon - asiakkaan ehdoilla. Alihankinnassa yritys myy oman tuotteen osaksi asiakasyrityksen tuotetta. Ulkoistamisessa on kyse enemmänkin osaamisen kuin fyysisen tuotteen myymisestä. Äärimmillään ulkoistaminen voi tarkoittaa sitä, että yritys sisältää vain tuotemerkin ja omistajat, jolloin yritys olisi vain nippu erilaisia sopimuksia, joiden toteutumista yritys valvoo. Ulkoistamisen tyyppisiä kohteita ovat olleet erilaiset tukitoiminnot (esim. kiinteistö-, ruokala- ja vartiointipalvelut) mutta nykyään ulkoistaminen on laajentunut myös laajasti muihin toimintoihin (Ollus ym. 1990). Ulkoistaminen näyttää olevan tänä päivänä elinkeinoelämän muoti-ilmiö. Sen laajuudesta ei ole tarkkoja tilastoja, mutta sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (TT) että verohallituksen mukaan ulkoistamista tapahtuu paljon. (Helsingin Sanomat 1998.)

ESIMERKKI. It.Management on Sitran toimeksiannosta selvittänyt Suomen suurimmille yrityksille ja julkiselle sektorille kohdistetulla kyselyllä ulkoistamisen/alihankinnan kehitysmahdollisuuksia ja kysyntää Suomessa. Kyselyn mukaan ulkoistus on tällä hetkellä suhteellisen vähäistä, mutta lähitulevaisuudessa sen odotetaan kasvavan voimakkaasti. Mikäli ulkoisesti hankitut palvelut muutetaan henkilötövuosiksi, on tällä hetkellä kyselyyn osallistuneissa yrityksissä noin 6 prosenttia kokonaisresurssimäärästä ulkoa hankittua palvelua. Loput 94 prosenttia suoritetaan oman henkilökunnan kautta. Vuosina 2001-2002 yritykset arvioivat ulkoisten palveluiden määrän kasvavan 4 prosentilla henkilötövuosista. Myös selvitykseen kootut asiantuntijoiden arvioimat trendit tukevat arvioita kasvavasta ulkoistuksesta. Yritysten uskotaan ”ulkoistavan kaiken muun paitsi ydinosaamisensa”. Ulkoistaminen nähdäänkin seuraavan viiden vuoden aikana esimerkiksi tietotekniikkamarkkinoiden kantavana voimana ja organisaatioista tulee koko ajan riippuvaisempia ulkoisista palvelun tarjoajista. Kyselyn mukaan ulkoisten palveluiden käyttö kasvaa voimakkaimmin vakuutus/pankki-alalla sekä teollisuudessa, mutta eräs keskeinen kysymys kasvussa on se löytyykö osaavaa tarjontaa. Yleisimmät yritysten syyt ulkoistamispäätökselle ovat strateginen päätös keskittyä omaan osaamiseen sekä erityisosaamisen hankinta. Ulkoistamispäätökseen selkeimmin vaikuttaa toimittajan kokemus toimialasta sekä toimittajan kyvykkyys. Maantieteellistä läheisyyttä ei nähdä lähes lainkaan tärkeänä, joten jos kokemus ja kyvykkyys täytyvät, näyttäisi siltä, että ulkoistamispalveluiden toimittajan sijainnilla ei ole merkitystä. Eniten käytössä olevat ulkoistamisalueet ovat henkilökunnan koulutus, markkinatutkimuspalvelut ja ohjelmistokehitys. Vähiten käytetään ulkoistamista kirjanpidon, telemyyntin ja sähköisen suoramarkkinoinnin alueella. Ulkoistaminen ei näyttäisi olevan niinkään maantieteellinen kysymys, vaan keskeisimmät ulkoistamiskehitystä hidastavat tekijät näyttäisivät liittyvän nykytarjonnan laadulliseen heikkouteen. Myös ulkoistamispalveluja tarjoavien yritysten tunnettavuus oli haastatteluiden mukaan heikkoa. (Sitra 2001, 2002).

4.2.2 Yritysten sisäiset verkostot

Yritysten välisten verkostojen ja ulkoistamisen ohella verkostoituminen näyttöytyy tänä päivänä yhä enemmän myös yritysten sisäisinä verkostoina. Kilpailu, tuotteiden ja palveluiden yhä lyhyemmät syklit, paineet nopeuttaa tuotteiden kehittelyä ja lisätä innovaatioiden määrää ovat nostaneet yrityksissä tarpeen korvata jäykät hierarkkiset organisaatorakenteet helposti muuntuviin malleihin (erilaiset tiimi- ja solutyöskentelymallit) (Jackson & van der Wielen 1998.) Yritykset ovat aina toimineet jossain määrin hajautuneesti, mutta tuotantotapojen muutos, globalisaatio sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys ovat entisestään vahvistaneet yritysten maantieteellisesti hajautunutta toimintaa. Kun ennen sivutoimipaikkoja perustettiin tyypillisesti palvelemaan paikallisten asiakkaiden tai markkinoiden tarpeita, niin tänä päivänä sivutoimipaikat voivat sijaita erillään yrityksen päätoimipaikasta, mutta siitä huolimatta toimipaikassa on mahdollista tehdä koko organisaatioon liittyviä toimintoja käyttämällä informaatio- ja kommunikaatioyhteyksiä. Yritykset voivat järjestellä alueellista toimipaikkarakennettaan useilla tavoilla. Virkkalan (1987) mukaan hajautumista voi tapahtua seuraavilla tavoilla:

- Toimipaikan tai yrityksen osto,
 - fuusio,
 - uuden toimipaikan perustaminen,
 - sijainninjärjestelyt (esim. sivutoimipaikasta tulee päätoimipaikka),
 - toimintojen supistaminen (esim. sivutoimipaikan sulkeminen).
- (Virkkala 1987.)

Uutta toimipaikkaa perustettaessa yrityksen päätöksenteossa kiinnitetään huomiota eri alueiden sijaintitekijöihin. Muissa tavoissa (esim. toimipaikan tai yrityksen osto, fuusio) päätöksenteko ei ole suoraan yhteyksissä alueellisiin tekijöihin, mutta näillä yrityksen alueelliseen toimipaikkarakenteeseen vaikuttavilla päätöksillä on kuitenkin joskus hyvinkin merkittäviä alueellisia vaikutuksia.

Sivutoimipaikkojen alueelliset vaikutukset riippuvat siitä, mitä toimintoja yritys sivutoimipaikkaan sijoittaa. Työn hajautumiseen liittyvässä kirjallisuudessa ollaan pääsääntöisesti oltu alueiden kehityksen kannalta kiinnostuneita kahdesta mallista. 1980-lvulla erityisesti Isossa-Britanniassa nousi mielenkiinto niin sanottuja back office-toimintoja kohtaan. Back office on yrityksen erillinen toimipiste, jossa suoritetaan yrityksen niitä toimintoja, jotka vaativat vain vähän henkilökohtaisia tapaamisia joko yrityksen henkilöstön tai yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Yleisesti back office-toimintoja ovat kirjanpito, palkanlaskenta, laskutus sekä tutkimus- ja suunnittelutoiminta. Isossa-Britanniassa back office-toimintoja ovat ”työntäneet” kaupunkikeskustojen ulkopuolelle kaupungeissa olevat korkeat toimitilakustannukset sekä toimitilojen ja työvoiman huono saatavuus. (Richardson 1994.) Yleisistä back office-toiminnoista erikoistuneempi on niin sanottu puhelinalvelukeskukset eli call centerit, jotka ovat yrityksen erillisiä toimipisteitä¹⁰, joihin on siirretty palvelutoimintoja, jotka voidaan asiakkaan kanssa hoitaa puhelimitse (Richardson 1994). Yleisimpiä call centerien kautta saatavia palveluja ovat muun muassa vakuutus- ja pankkipalvelut, lippupalvelut, tekninen sovellustuki jne. Call centerin seuraavaksi vaiheeksi on kehittynyt niin sanottu contact center,

¹⁰ Call centerit voivat olla myös erillisiä yrityksiä, jotka hoitavat usean yrityksen ulkoistettuja toimintoja.

jossa puhelinta laajemmin hyödynnetään useita eri yhteyskanavia (esim. telefax, sähköposti, Internet, tekstiviesti, WAP). (ks. Leminen & Hynynen 2002.)

Monitoimipaikkaisen yrityksen satelliittitoimistoksi tai sivutoimipaikaksi nimitetään yleisesti päätoimipaikasta erillään olevaa toimipaikkaa, jossa tehdään yleisesti yrityksen toimintaan liittyviä tehtäviä. Organisaation toimintojen hajauttamista eri toimipisteisiin voidaan tarkastella Niemelän (2002) mukaan alueiden kehityksen näkökulmasta kahdella tavalla:

1. Kasvukeskuksissa toimivat yritykset verkostoivat osan tuotannostaan keskusten ulkopuolisille alueille. Useimmiten syynä ovat työvoiman saatavuuteen, pysyvyyteen tai laatuun liittyvät kysymykset. Tästä on esimerkkejä metalliteollisuudessa, mutta nyttemmin myös tietoteknisessä teollisuudessa. Sama voi koskea myös palveluita, tästä esimerkkinä puhelinpalveluita tarjoavat call centerit. Luotettavan, pysyvän ja ammattitaitoiseksi kehittyvän työvoiman edut ovat osassa verkoston toimintoja suuremmat kuin etäsjainnista koituvat haitat.
2. Toinen pääsuunta on, että alueilla jo toimivat, usein taito-osaamiseen perustuvat yritykset alkavat kehittää sellaista verkostoyhteistyötä ja sellaisia prosessi-innovaatioita, joiden turvin ne voivat menestyä nykymarkkinoilla. Lähtökohtana on alueen osaaminen, jolle yhdessä etsitään uusia asiakastarpeita ja markkinamahdollisuuksia.

(Niemelä 2002.)

4.2.3 Yritysten sisäiset verkostot ja alueiden kehitys – aikaisempia tutkimuksia

Yritysten sisäisiä verkostoja on tutkittu Suomessa suhteellisen vähän. Erityisesti aluekehitykseen painottuva tutkimus on ollut vähäistä. Seija Virkkala on tehnyt väitöskirjansa ”Monitoimipaikkaiset teollisuusyritykset ja alueiden välinen työnjako Suomessa” vuonna 1987. Väitöskirjassa tarkasteltiin alueellista kehitystä Suomessa alueiden välisen työnjaon käsitteen avulla. Alueiden välisen työnjaon piirteitä on tutkimuksessa käsitelty tarkastelemalla aluekehityksen konkreettisten toimijoiden eli yritysten alueellista organisoitumista ja sijaintikäyttäytymistä. Tutkimuksessa rajauduttiin tarkastelemaan suuria monitoimipaikkaisia ja usealla alueella toimivia teollisuusyrityksiä. Tutkimuksessa asetettiin kaksi hypoteesia, joita on tarkasteltu sekä yritystasolla että alueiden välisellä tasolla. Ensimmäisen hypoteesin mukaan yritysten sisällä on tapahtunut toimipaikkojen, toimintojen ja tuotantoprosessien alueellista eriytymistä ja erityyppiset toimipaikat ovat alueellisesti epätasaisesti jakautuneita. Toisen hypoteesin mukaan monitoimipaikkaisten teollisuusyritysten alueellisen organisaation piirteet noudattavat kehittyneisyysvyöhykejakoja ja kaupunkijärjestelmän hierarkiaa (yritystaso) ja teollisuuden funktionaalisessa, organisatorisessa ja tuotannollisessa rakenteessa on kehittyneisyysvyöhykkeittäisiä ja kaupunkijärjestelmän hierarkian mukaisia alueellisia eroja. (Virkkala 1987.)

Jääskeläinen ja Lovio ovat vuonna 2003 tarkastelleet yhtä yritystä ja ennen kaikkea yhtä aluetta, Varkautta ja sen menestymistä globalisoitumisprosessissa. Tutkimuksessa kuvataan ensinnäkin tämän muutosprosessin olennaisia piirteitä erityisesti Varkauden näkökulmasta. Toisekseen tutkimuksessa tuodaan esiin niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että globalisaation saapuminen Varkauteen on osoittautunut 2000-luvulla pikemminkin mahdollisuudeksi kuin uhkaksi. Globalisoitumisprosessin kohteeksi tutkimuksessa on otettu Varkaudessa sijaitseva Ahlström Oy, joka 1980-luvun puolestavälistä lähtien irtautui vähitellen kaupungista ja vanhojen sekä eräiden uusien toimipaikkojen omistajiksi tulivat lähes poikkeuksetta monikansalliset yritykset. Globalisaatiokehitykseen liittyy alueen näkökulmasta useita uhkia, mutta tutkimuksessa on osoitettu, että muutoksella on ollut myös

paljon positiivisia seurauksia. Positiivinen muutos ei ole kuitenkaan tapahtunut Varkaudessa itsessään, vaan Jääskeläinen ja Lovio (2003) esittävät Varkauden menestyksen viime vuosina rakentuneen keskeisesti seuraavien asioiden varaan:

- Voimakas yrittelijäisyys alueen liiketoimintayksiköissä,
- mukanaolo Suomen vahvoissa klustereissa,
- omaperäinen teknologinen osaaminen avaintuotealoilla,
- kaupungin uudistunut elinkeinopolitiikka,
- yhdensuuntaiset toimintalinjaukset yritysjohdon, työntekijöiden ja kaupungin toimesta.
(Jääskeläinen & Lovio 2003.)

Lemetyinen ja Kahila (2002) taas ovat tutkineet kaupungeissa sijaitsevien tietoyritysten toiminnan hajauttamista maaseudulle. He selvittivät tietoyrityksille suunnatulla kyselyllä¹¹ ja haastatteluilla kuinka halukkaita yritykset ovat hajauttamaan toimintaansa sekä sitä millaisin edellytyksin ja milloin hajauttaminen voitaisiin toteuttaa. Kyselyn mukaan hiukan vajaa 20 prosenttia olisi halukas hajauttamaan osan toiminnastaan maaseudulle. Mutta kuten yksilölähtöisenkin työn hajautumisen kohdalla, ei halukkuus välttämättä kerro siitä, että hajauttaminen tapahtuu, vaikka siihen tarjoutuisi mahdollisuus. Yritykset olivat kiinnostuneita hajauttamaan toimintaansa joko sivutoimipisteisiin tai yksittäisten työntekijöiden kotona tekemään etätööhön. Yritykset olivat vähäisemmässä määrin kiinnostuneita siitä, että työntekijät työskentelevät usean yrityksen yhteisessä etätyökeskuksessa. Toimintojen hajauttaminen ei välttämättä ole satunnaista, vaan yrityshaastatteluiden mukaan hajauttamisen kohdekunnan tai -alueen pitää täyttää useita vaatimuksia: Ensinnäkin kunnasta pitää löytyä sopiva työntekijä tai joku nykyinen työntekijä haluaa muuttaa sinne. Toiseksi kunnasta on löydettävä asiakkaita tai projekteja eli työtä hajautetaan toimipisteen työntekijöille siten, ettei se ole kokonaan riippuvainen päätoimipaikan antamista töistä. Asiakkaiden lisäksi kunnassa pitää olla yhteistyöyrityksiä. Kolmanneksi hajauttamisen kohdekunnan valintaan vaikuttavat kunnan sijaintiin, palveluihin ja imagoon liittyviä tekijöitä. Hajauttamiskunta ei saa sijaita liian kaukana nykyisestä sijaintipaikasta ja kuntaan pitää olla hyvät liikenneyhteydet (rautatie ja mielellään lentokenttä) sekä kunnan perusinfrastruktuurin pitää toimia. Alueiden kehityksen näkökulmasta eräitä keskeisimpiä kysymyksiä ovat ne, mitkä tekijät vaikuttavat uuden sijaintikunnan valintaan ja miten näitä tekijöitä on mahdollista vahvistaa.

4.2.4 Alueellisen toimipaikkarakenteen muotoutuminen

Yritykset ja alueet eivät pysy muuttumattomina ja yrityksen elinkaaren aikana henkilöstö, tuotteet, tuotantoteknologia ja asiakaskunta muuttuvat kaiken aikaa. Yrityksen nykyinen sijaintipaikka ei ehkä ole kaikissa toiminnan vaiheissa yksin optimaalinen, vaan yritykselle saattaa tulla sisäinen ja/tai ulkoinen paine sijoittaa osan toiminnoistaan uudelleen tai laajentaa toimintaa uudelle paikkakunnalle. Tässä tutkimuksessa yrityksille suunnatun puhelinkyselyn mukaan yleisin syy perustaa toimipaikka uudelle paikkakunnalle oli tarve sijaita lähellä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita sekä työvoiman huono saatavuus päätoimipaikalla. Nämä syyt sekä Lemetyisen ja Kahilan (2002) tutkimuksessa esiin nousseet syyt vahvistavat käsitystä siitä, että Suomessa ei ole ollut voimakkaita työn hajauttamiseen työntäviä tai houkuttelevia tekijöitä. Esimerkiksi tällaisia tekijöitä ovat Isossa-Britanniassa viime vuo-

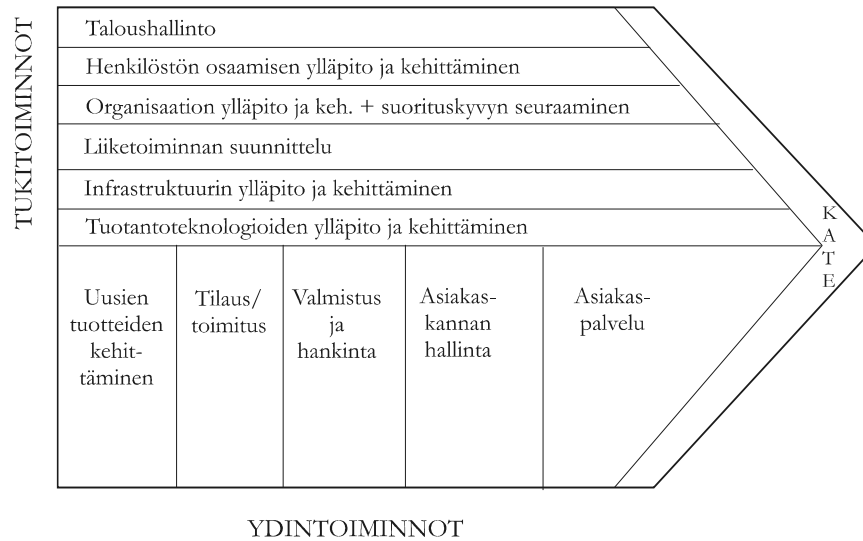
¹¹ Vastauksia yhteensä 386 kappaletta, vastausprosentti 31,1 prosenttia.

sikymmeninä vahvistuneet kaupunkien huomattavan korkeat toimitila- ja työvoimakustannukset sekä toimitilojen ja työvoiman huono saatavuus.

Työn hajautumiseen työntävät ja houkuttelevat tekijät kytkeytyvät yrityksen eri toimintoihin. Tarkasteltaessa monitoimipaikkaisia yrityksiä alueiden kehityksen kannalta onkin huomioitava, että monitoimipaikkaisen yrityksen eri toiminnoilla on erilaiset sijaintivaatimukset. Yrityksen sisäinen verkosto voidaan nähdä arvoketjuna, jossa kilpailuetu perustuu siihen, miten yritys organisoii ja toteuttaa näitä erillisiä toimintoja. Porter (1989) on nostanut esiin yrityksen arvoketjun ja kilpailukyvyn välisen yhteyden. Hänen mukaansa yrityksen operaatiot voidaan jakaa joukkoon toimintoja (esim. myynti ja markkinointi, huolto ja tuotteiden tai prosessien suunnittelu). Yritysten kilpailuetu perustuu siihen, miten yritykset organisoivat ja toteuttavat näitä erillisiä toimintoja. Saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen täytyy tarjota ostajalle samanarvoisia palveluja, mutta tuottaa ne tehokkaammin kuin kilpailijansa (alhaiset kustannukset) tai yrityksen palveluiden on oltava niin ainutlaatuisia, että ne ovat ostajalle arvokkaampia kuin kilpailijan palvelut, jolloin niistä saadaan korkeampi hinta (differointi). Yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi tärkeät toiminnot ovat toimialaspesifejä. Esimerkiksi painokoneiden alalla ovat tekniikan kehittäminen, kokoonpano ja huolto yrityksen menestymisen kannalta keskeisiä toimintoja, kun taas esimerkiksi pesuaineiden myynnissä olennaista on mainonta, valmistus taas on yksinkertaista ja huolto olematonta. (Porter 1989.)

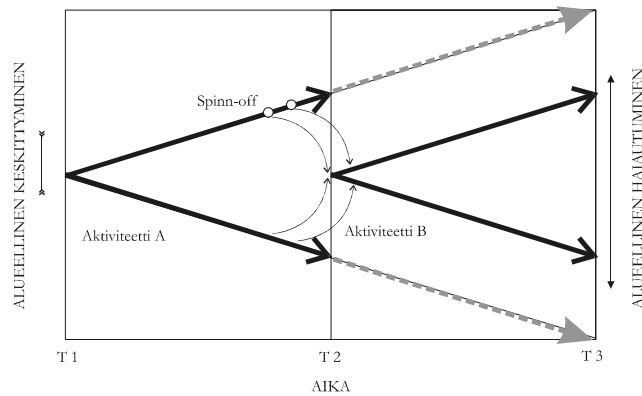
Yritys on enemmän kuin toimintojensa summa. Siten yrityksen arvoketju on vuorovaikutteinen järjestelmä tai tuotantoverkosto, jonka eri osat kytkeytyvät toisiinsa sidosten välityksellä. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttääkin, että yrityksen arvoketjua hallitaan järjestelmänä eikä erillisten osien koosteena. Yrityksen on siten tehtävä jatkuvasti kompromisseja. Esimerkiksi kalliimpi tuotesuunnittelu, kalliimmat komponentit ja huolellisempi tarkistus voivat vähentää taas huoltokustannuksia. Yrityksen arvoketju sisältyy suurempaan toimintojen virtaan, jota Porter kutsuu arvojärjestelmäksi. Arvojärjestelmään sisältyvät muun muassa alihankkijat, jotka toimittavat esimerkiksi raaka-aineita, komponentteja, koneita ja palveluja. Matkallaan lopulliselle asiakkaalle yrityksen tuote menee usein jakelukanavien arvoketjujen läpi. Lopulta tuotteet ovat asiakkaiden hankittavana. (Porter 1989.)

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys on tuonut arvoketjun hallintaan uuden ulottuvuuden. Kun aikaisemmin teknologiaa hyödynnettiin arvoketjun eri osissa, usein pääosin tuotannossa, niin nykyisin teknologiaa (erityisesti informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa) on mahdollista käyttää lähes kaikissa arvoketjun osissa, mutta erityisesti myös eri osien välisissä yhteyksissä. Millard (2002) on esittänyt, että informaatio- ja kommunikaatioteknologia toimii ikään kuin liimana arvoketjun eri osien välissä. Tällaisia osia ovat esimerkiksi hallinto, markkinointi, tuotanto, myynti, tutkimus- ja tuotekehitys. Tästä edelleen on esitetty alueiden näkökulmasta, että yrityksen on mahdollista hajauttaa toimintojaan eri yksiköihin maantieteellisesti, sillä arvoketjun eri osien välinen kommunikointi on teknologioita hyväksi käyttäen mahdollista. Eri alueilla onkin nostettu runsaasti odotuksia teknologian arvoketjuja hajauttavasta vaikutuksesta. On kuitenkin erityisesti korostettava, että maantieteellistä hajautumista tapahtuu ainoastaan, mikäli muualla on saatavilla erityisiä etuja (esim. kustannus-, tehokkuus-, laatu- tai muita vastaavia etuja) tai nykyisellä sijaintialueella on nähtävissä niin sanottuja työntekijöitä (esim. työvoiman rekrytointiongelmat, vapaiden tilojen vähäisyys, korkea kustannustaso, tarve etsiä uusia markkinoita). Porterin arvoketju auttaa hahmottamaan yrityksiä eri osista koostuvana kokonaisuutena, jossa osia tärkeämpää kilpailukyvyn kannalta on hallita kokonaisuutta ja kompromisseja tekemällä minimoida eri osista rakentuvia kustannuksia.



KUVA 3. Porterin arvoketju palveluyrityksessä. (Porter 1989, täydennettynä Hannus 1994, Piirainen ym. 2000.)

Kuten Porter on tuonut esille, ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeiset toiminnot toimialaspesifejä. Yrityksen liiketoimintaprosesseista riippuen keskeiset toiminnot voivat kuitenkin olla jopa yritysspesifejä. Esimerkiksi voidaan nostaa kaksi saman toimialan, ohjelmistoalan, yritystä. Yritys A tekee ohjelmistoja laajan asiakaskunnan käyttöön, kun taas yrityksen B ohjelmistot on suunnattu rajatulle määrälle suuria yritysasiakkaita. Yritysten toimintaan tulee asiakkaiden palvelutoimintojen kautta hyvin erilaisia vaatimuksia. Yritykselle A kilpailukyvyn kannalta oleellista on järjestää toimiva, suurta asiakasmäärää palveleva sovellustukijärjestelmä, kun taas yrityksellä B sovellustukea käyttää vain rajattu asiakasmäärä, mikä ei edellytä erillisen järjestelmän luomista. Tätä kautta yrityksille A ja B tulee erilaisia toiminnallisia ja edelleen sijainnillisia vaatimuksia. Nämä toiminnot eivät näin ollen ole yksin toimiala- vaan yritysspesifejä. Yleisesti Virkkalan (1987) mukaan esimerkiksi hallinnollisille toiminoille tärkeitä sijaintitekijöitä ovat informaation saatavuus, hyvät kontaktimahdollisuudet sekä korkeasti koulutetun työvoiman saatavuus. Tuotantoyksikköjen sijaintivaatimukset taas riippuvat siitä, mitä tuotantoprosessin vaihetta tuotannollisessa yksikössä valmistetaan. Innovaatioiden alkuvaiheessa sekä kulutustavaroiden valmistuksessa on tärkeintä korkeasti koulutetun työvoiman saanti sekä yhteydet tutkimuslaitoksiin, etäisyys markkinoille jne. Tuotteen standardisoituessa ja siirryttäessä massatuotantoon keskeisiä tekijöitä ovat esimerkiksi työvoimakustannukset. Tämän tyyppistä kehitystä on luonnehdittu tuotteen elinkaaren kautta. Kun tuote on kehityksen alkuvaiheessa, ohjaa toiminnan sijaintia niin sanotut keskittymisen edut (esim. osaavan työvoiman saatavuus, tiedon maksimaalinen saavutettavuus, kilpailu, yhteistyösuhteet) sijoittumaan toimialaa hyödyntäviin alueellisiin keskitymiin. Kun tuote standardisoituu ja työvoimavaatimukset rutinoituu, tulee keskeiseksi yrityksen kilpailukykyisyyttä ohjaavaksi tekijäksi tuotannon siirtäminen alhaisempien työvoimakustannusten alueelle. Standardoidusta toiminnasta on mahdollista synnyttää uusia sivutuotteita (spinn-off), joilla taas on tuotannon alkuvaiheessa toimintoja keskittäviä vaatimuksia.



KUVA 4. Tuotteiden elinkaari ja alueellinen keskittyminen ja hajautuminen (Millard 2002.)

Usealla alueella toimivalla yrityksellä varsinaiset sijaintipäätökset ovatkin osa koko päätöksentekoa ja alueellinen toimipaikkaverkko on tulosta erilaisista muutos- ja kasvustrategioista. Näin ollen sijaintitekijän käsite saa eri merkityksen kuin niin sanotussa klassisessa sijaintiteoriassa. Tämä johtuu Virkkalan (1987) mukaan muun muassa seuraavista tekijöistä:

- Yritysten eri toiminnoilla ja toimipaikoilla on erilaisia sijaintivaatimuksia,
- sijaintitekijät eivät ole yritykselle ulkoisia, vaan yritykset vaikuttavat myös itse sijaintiedellytysten alueelliseen jakaumaan,
- kaikille yrityksille yhteisiä sijaintitekijöitä ei ole olemassa, vaan sijaintitekijät ovat eritysspesifejä ja saavat merkityksensä vasta yritysten strategioiden yhteydessä,
- sijaintitekijät ovat yhteiskunnallisesti tuotettuja ja niiden muutokset liittyvät laajempiin prosesseihin kuten kansainväliseen kilpailukehitykseen. (Virkkala 1987.)

4.3 YRITYSTEN SISÄISET VERKOSTOT SUOMESSA

4.3.1 Työn hajautumisen ”maantiede” tilastojen valossa

Alueiden kehityksen näkökulmasta eräs mielenkiintoinen kysymys kohdistuu siihen, miten pää- ja sivutoimipaikat sijoittuvat eri alueille. Erityisesti viime vuosina on informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyessä esitetty, että toiminnot voivat yhä enenevässä määrin siirtyä kasvukeskusalueiden ulkopuolelle. Tämantyyppisestä kehityksestä kuten myös yleensä yritysten sisäisestä rakenteesta on toimipaikkakohtaisesti saatavissa hyvin vähän alueellisesti kohdennettavia tietoja. Tilastokeskus rekisteröi yritysten toimipaikkoja koskevia tietoja, mutta näiden tietojen alueellistaminen on hankalaa. Tämä johtuu siitä, että Tilastokeskuksen yritysrekisterissä ei käytetä sivutoimipaikan käsitettä, vaan käytössä on toimipaikan ja aputoimipaikan käsitteet¹². Tämän lisäksi käytetään päätoiminnan,

¹² Toimipaikka on yhden yrityksen omistama, yhdessä paikassa sijaitseva ja pääasiassa yhdenlaisia tavaroita tai palveluja tuottava yksikkö. Jokaisella yrityksellä on vähintään yksi toimipaikka, suurimmilla satoja. Varsinainen toimipaikka harjoittaa yrityksen normaalia tuotantotoimintaa. Toimipaikkoja ovat esim. tehdas, myymälä, toimisto ja versta. Liikenteessä ja rakennustoiminnassa toimipaikka on pää- tai piirikonttori, jos toimintaa johdetaan. Aputoimipaikka sijaitsee erillään varsinaisesta tuotantotoiminnasta ja se tuottaa palveluja (ei tavaroita) vain yritykselle itselleen. Aputoimipaikkoja ovat yrityksen pääkonttori, varasto omia tavaroita varten, korjaamo omien ajoneuvojen korjaamista varten ja tutkimusyksikkö omien tuotteiden kehittelyä varten. (Tilastokeskus.)

sivutoiminnan ja aputoiminnan¹³ käsitteitä, mutta myöskään ne eivät välttämättä kohdistu alueellisesti. Tilastollisesti toki yritykset rekisteröidään yksi- ja monitoimipaikkaisina. Taulukossa x on yleiseksi taustaksi esitetty vuonna 2000 toimineiden monitoimipaikkaisten yritysten osuus kaikista yrityksistä toimialoittain.

TAULUKKO 7. Monitoimipaikkaiset yritykset toimialoittain 2000. (Lähde: Tilastokeskus)

Toimiala	Yrityksiä yhteensä 2000 ¹⁴	Monitoimipaikkaisia yrityksiä yhteensä 2000	Monitoimipaikkais- ten osuus kaikista (%)
Maatalous, riistatalous ja metsätalous	7194	108	1,5
Kalatalous	658	13	2,0
Mineraalien kaivu	1154	26	2,2
Teollisuus	25 687	1 221	4,7
Sähkö-, kaasu- ja vesihuolto	838	81	9,6
Rakentaminen	28 758	313	1,1
Tukku- ja vähittäiskauppa	48 114	2 533	5,2
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	10 054	567	5,6
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	23 297	375	1,6
Rahoitustoiminta	3 053	268	8,8
Kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimus- palv.	42 622	950	2,2
Julkinen hallinto ja maanpuolustus	36	-	-
Koulutus	1 546	57	3,7
Terveystieteiden- ja sosiaalipalvelut	12 482	177	1,4
Muut yhteiskunn. palvelut	17 286	186	1,1
<i>Yhteensä</i>	<i>222 817</i>	<i>6 875</i>	<i>3,1</i>

Yritysten pää- ja sivutoimipaikoista on lisäksi mahdollista saada tietoa Blue Book-tietokannasta. Blue Book on TDC Hakemistot Oy:n ylläpitämä rekisteri toimivista yrityksistä ja julkisen sektorin toimipaikoista. Rekisterissä on yli 250 000 toimipaikkaa. Valtaosa rekisterin tiedoista¹⁵ on kerätty yrityksiltä ja julkiselta sektorilta tiedustelulomakkeilla ja puhelimitse. Lisäksi tietolähteenä on käytetty Blue Bookin yritysrekisteriä. Yksittäisiä yrityksiä koskevassa tietokannassa on monitoimipaikkaisten yritysten kohdalla erotettu yrityksen pää- ja sivutoimipaikat. Päätoimipaikka vastaa yritystä. Päätoimipaikan yritys määrittelee yritykselle kohdistetussa kyselyssä itse ja päätoimipaikalla tarkoitetaan yleensä toimipaikkaa, jossa sijaitsee yrityksen ylin toimiva johto ja hallinto. Sivutoimipaikalla tarkoitetaan osastoja, alueyksiköitä ja aluetoimistoja yms., jotka sijaitsevat eri käyntiosoitteessa kuin yrityksen päätoimipaikka. Sivutoimipaikaksi ei määritellä miehittämätöntä varastoa ja huoltoasemaa tai kotia, joka toimii yhden henkilön työskentelypaikkana. Blue Book oli tässä tutkimuksessa käyttökelpoinen tieto-

¹³ Yrityksen toimiala määritellään Tilastokeskuksen luokituksen mukaisesti. Kaikille yrityksille ja varsinaisille toimipaikoille määritellään itsenäisesti toimiala luokituksen tarkimmalla tasolla. Aputoimipaikan toimiala on yleensä sama kuin yrityksen päätoimiala. Monitoimipaikkaisen yrityksen päätoimiala määräytyy yrityksen eri toimialoilla toimivissa toimipaikoissa syntyvän arvonlisäyksen perusteella. Arvonlisäys vastaa läheisesti jalostusarvoa. Yrityksen kunkin toimialan arvonlisäys saadaan kertomalla toimialoittainen työllisten määrä kyseisen alan keskimääräisellä arvonlisäyksellä. Yrityksen päätoimiala on se, jossa arvonlisäys on suurin. Päätoimiala määritellään vaiheittain toimialaluokituksen kirjaintasolta tarkimmalle tasolle. (Tilastokeskus.)

¹⁴ Sisältää monitoimipaikkaiset yritykset

¹⁵ Ylläpidetyt tiedot ovat: toimipaikan tyyppi ja aktiivisuuden aste, juridiset tiedot, kontaktitiedot, kokotiedot, tuonti/vienti, toimialatiedot, suhde muihin toimipaikkoihin, päättäjät, tuotteet sekä taseet ja tunnusluvut. (Blue Book.)

kanta, jonka avulla oli mahdollista havainnollistaa tietojenkäsittelypalveluihin (tol 72) ja muuhun liike-elämää palvelemaan toimintaan (tol 74) kuuluvien yritysten pää- ja sivutoimipaikkojen maantieteellistä sijaintia. Tässä käytettiin rajauksena näitä kahta toimialaa (yhteensä 624 yritystä), sillä tietokannasta saatava tieto on osittain poimittava käsityönä, jolloin useamman toimialan tarkastelu olisi vienyt tutkimuksessa liikaa aikaa. On kuitenkin huomioitava, että eri toimialojen välille pää- ja sivutoimipaikkojen sijainnin suhteen tulisi todennäköisesti eroja. Näin ollen tässä tarkasteltujen toimialojen ”maantiede” ei ole suoranaisesti yleistettävissä. Taulukossa 7 pää- ja sivutoimipaikat on sijoitettu yhdeksään aluetyyppiin, jotka on jaettu kolmeen luokkaan: kasvukeskukset, muut maakuntakeskukset ja maaseutumaiset kunnat (ks. liite 3). Aluetyypittely perustuu Siirilän, Hautamäen, Kuitusen ja Keski-Petäjän (1988) esittämään tyypittelyyn, jonka ideana oli hahmottaa erilaisia alueellisia elinympäristöjä, joiden muotoutumisen taustalla ovat yhteiskunnalliset ja rakenteelliset muutokset sekä kuntien aseman sisäisessä alueellisessa työnjaossa. Tyypittelyä on edelleen jalostanut Viljanen, joka on lisännyt siihen tietoyhteiskuntakehitystä ja väestön keskittymistä kuvaavia tekijöitä. (Viljanen 2001.)

TAULUKKO 8. Pää- ja sivutoimipaikkojen sijainti aluetyypeittäin. Toimialat tietojenkäsittelypalvelut (72) ja muu liike-elämää palveleva toiminta (tol 74). Yhteensä 624 yritystä. (Lähde: Blue Book tietokanta 2002)

		<i>Päätoimipaikka</i>		<i>Sivutoimipaikka</i>								
		Pääkaupunkiseutu	Kasvat, osaamisint. maakuntakesk.	Muut maakuntakeskukset	Kaupunkikeskukset	Kasvat osaamisint. esikaupungit	Muut esikaupungit	Maaseudun kaupunkim. palvelukesk.	Maaseudun teollistuneet kunnat	Ydin ja syrjäinen maaseutu		
Kasvu-keskukset	Pääkaupunkiseutu	263	195	337	330	149	27	6	13	6	7	
	Kasvat, osaamisintensiiviset maakuntakeskukset	118	60	42	35	24	11	2	13	2	9	
Muut keskukset	Muut maakuntakeskukset	90	36	24	50	19	5	4	9	4	10	
	Kaupunkikeskukset	68	14	17	22	41	5	3	5	5	5	
	Kasvat osaamisintensiiviset esikaupungit	24	10	7	4	3	3	0	2	1	1	
	Muut esikaupungit	12	5	5	15	8	2	0	1	0	1	
Maaseutumaiset alueet	Maaseudun kaupunkimaiset palvelukeskukset	21	4	4	5	2	3	1	3	3	3	
	Maaseudun teollistuneet kunnat	9	3	1	3	1	0	2	0	1	1	
	Ydin ja syrjäinen maaseutu	19	3	0	3	3	0	0	3	1	6	
<i>Yhteensä</i>		<i>624</i>	<i>330</i>	<i>437</i>	<i>467</i>	<i>250</i>	<i>56</i>	<i>18</i>	<i>49</i>	<i>23</i>	<i>43</i>	

Päätoimipaikat ovat tietojenkäsittelypalveluissa ja muuta liike-elämää palvelevassa toiminnassa keskittyneet pääosin pääkaupunkiseudulle ja kasvaviin osaamisintensiivisiin maakuntakeskuksiin. Kaiken kaikkiaan 42 prosenttia 624 yrityksen päätoimipaikasta sijaitsee yksistään pääkaupunkiseudulla. Kokonaisuudessaan kasvukeskusalueilla sijaitsee 61 prosenttia yritysten päätoimipaikoista. Muissa keskuksissa päätoimipaikoista sijaitsee 31 ja maaseutumaisilla alueilla 8 prosenttia. Sivutoimipaikat ovat keskittyneet kasvaviin osaamisintensiivisiin maakuntakeskuksiin ja muihin maakuntakeskuksiin. Jos tarkastellaan sivutoimipaikkojen sijoittumista kolmen kuntaluokan kautta, niin suurin sivutoimipaikkojen määrä löytyy muista keskuksista, johon sijoittuu 47 prosenttia sivutoimipaikoista. Kasvukeskuksiin on sijoittunut 46 ja maaseutumaisilla alueille 7 prosenttia sivutoimipaikoista. Näyttäisikin siltä, että yritysten sisäiset verkostot linkittävät selkeimmin kaupunkihierarkian yläpäässä olevia kaupunkeja eli toimintoja on vain vähäisessä määrin hajautettu maaseutumaisille alueille. Myös Lemetyisen ja Kahilan (2002) yritysten hajauttamishalukkuutta selvittäneen tutkimuksen mukaan haastatteluihin osallistuneilla yrityksillä sivutoimipaikat sijaitsivat pääosin suurimmilla kaupunkiseuduilla.

Vaikka useissa yhteyksissä on korostettu, että informaatio- ja kommunikaatioteknologia vähentäisi sijainnin merkitystä, vahvistavat useat tutkimukset yhä maantieteen roolia. Esimerkiksi pula tietotekniikan osaajista sai yrityksiä vuosituhanen vaihteessa perustamaan sivutoimipaikkoja maakuntiin. Sijoittautuminen ei kuitenkaan ole satunnaista, vaan sijaintikunnalta edellytettiin, että siellä oli alan koulutusta ja paikallista asiakaskuntaa. Lisäksi maakunnallisen yksikkö tarvitsee usein hyvän, paikkakuntaan sitoutuneen vetäjän. Kunnat ovatkin viime vuosina pyrkinneet saamaan sivutoimipaikkoja alueelle sekä houkuttelemaan paluumuuttajia henkilökohtaisilla yhteydenotoilla. (Suomen uusjako 1999.) Erityisesti alueellisessa kehittämisessä on 1990-luvulta lähtien noussut kiinnostus puhelinpalvelukeskuksia eli call centereitä ja yhteyskeskuksia eli contact centereitä kohtaan. Call ja contact centereitä pidetään sijainniltaan uudentyypisenä paikasta riippumattomana toimialana, johon esimerkiksi asiakas ei soittaessaan tiedä missä päin häntä palvellaan. Useat kunnat ovatkin nostaneet keskeiseksi elinkeinopoliittiseksi strategiakseen erilaisten puhelinpalvelu- ja yhteyskeskusten houkuttelun. Toimiala onkin eräiden arvioiden mukaan Suomessa vasta kasvusuunnassaan.

4.3.2 Call centerit ja alueiden kehitys

Call centerit ovat 1990-luvulla yleistyneet voimakkaasti. Suomessa ei ole tällä hetkellä tarkkaa tietoa niiden määrästä, mutta erään arvion mukaan täällä oli vuonna 2001 noin 300 laajan palvelun yhteyskeskusta, jotka työllistivät noin 10 000 työntekijää. Kun tähän lisätään vielä telemarkkinointi ja kustannusyhtiöiden puhelinmyyntiyksiköt, niin yhteensä alalla oli noin 20 000 työntekijää. (Helsingin Sanomat 2001.) Call center on yleisnimitys puhelimitse erilaisia palveluita toimittavalle yksikölle. Call center voi olla esimerkiksi yrityksen oma yksikkö, johon on keskitetty kaikki puhelinyhteystoiminnot tai se voi olla myös erillinen yritys, joka hoitaa usean eri yrityksen puhelimitse hoidettavia palvelutoimintoja ulkoistettuna. Call centerit ovat myös Suomessa herättäneet paljon kiinnostusta, sillä niin sanottuna footloose –tyyppisenä¹⁶ toimialana ne voivat sijoittua suurimpien kaupunkiseutujen ulkopuolisille alueille. Viime vuosina useita call centereitä onkin perustettu erityisesti Pohjois- ja Itä-

¹⁶ Footloose-yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat niin sanotuista perinteisistä sijaintitekijöistä (esim. raaka-aineet, markkinoiden sijainti ja kuljetuskustannukset) vapaita yrityksiä. Näiden yritysten sijaintia ohjaavat muun muassa seuraavat tekijät: työvoiman saatavuus, ympäristön laatu, ilmasto, palvelut, asumisen laatu, kulttuuri, turvallisuus jne.

Suomen pieniin ja keskisuuriin kuntiin. Tällä hetkellä kuitenkin noin 70 prosenttia yhteyskeskuksista sijaitsee pääkaupunkiseudulla, mutta suunta on enemmän muiden Euroopan maiden tapaan myös pienemmille paikkakunnille, johon niitä Suomessa ohjaa ensisijaisesti kasvukeskuksissa oleva työvoimapula sekä erityisesti työntekijöiden nopea vaihtuvuus. (Helsingin Sanomat 2001.)

Call centereiden tulevaisuuden kehityksestä on esitetty paljon arvioita ja on oletettu, että call centereiden määrä tulisi Suomessa kasvamaan. Näin voidaankin olettaa sillä...

- Call center-teollisuus käynnistyi Suomessa suhteellisen myöhään vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen, joten on odotettavaa, että call centereiden määrä tulee useiden Euroopan maiden tapaan kasvamaan 2000-luvun alkupuolella.
- Toisin kuin muualla Euroopassa, ei Suomessa ole kaikilla toimialoilla vielä hyödynnetty call centereitä. Tällainen toimiala on esimerkiksi matkailu, johon lähitulevaisuudessa oletettavasti syntyy toimintaa.
- Julkinen sektori tulee lähitulevaisuudessa ulkoistamaan toimintaansa, mikä luo mahdollisuuksia myös call center-toimialalle.

Suomen call center toimialan kehitykseen vaikuttaa kuitenkin erittäin ratkaisevasti se, että Suomessa toimitaan kielen takia pääsääntöisesti kansallisilla markkinoilla, kun taas toimialan kasvu on tulevaisuudessa kohdistumassa paljon kansainväliseen toimintaan. Vaikka Suomessa on saatavilla koulutettua ja kielitaitoista työvoimaa, ei Suomen palkkakustannustaso ole kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla. Esimerkiksi Irlanti ja Iso-Britannia ovat onnistuneet houkuttelemaan suuria kansainvälisten yritysten call center-yksiköjä maahan edullisen työvoiman ja myönteisen yritysverotuksen kautta. Alueiden kehityksen kannalta on huomioitava, että mitä korkeampia osaamisvaatimuksia call center-työntekijöille asetetaan, sitä todennäköisemmin yksiköt sijaitsevat suurimpien kaupunkien läheisyydessä. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa kansainväliset, usealla kielellä palvelevat call centerit sijaitsevat lähes pääsääntöisesti Suur-Lontoossa (Cornford ym. 1996). Isossa-Britanniassa tehdyn asiantuntijahaastattelun mukaan tulevaisuuden call centereissä ollaan siirtymässä niin sanottujen ”shared service”-keskusten suuntaan, mikä tarkoittaa sitä, että samasta yhteyskeskuksesta on saatavilla puhelin, web- ja sähköposti-palveluja (vrt. contact center). Tällainen kehityssuunta nostaa työntekijöiden osaamisvaatimuksia yhä korkeammalle. Suomessa korkeatasoinen tietotekniikkaopetus ja -osaaminen saattavat näissä palvelumuodoissa nousta vetovoimatekijäksi myös kansainvälisillä markkinoilla.

Vaikka call centereitä pidetään niin sanottuina paikasta riippumattomina palveluina, on teknologisesta kehityksestä huolimatta toiset alueet toisia houkuttelevampia call centereille. Keskeisiä call centereiden sijaintia ohjaavia tekijöitä ovat oikeantyyppisen ja motivoituneen työvoiman saatavuus, tilojen saatavuus, kustannustaso, tietoliikenneinfrastruktuuri, taloudelliset kannustimet, alueen hyvä sijainti ja saavutettavuus sekä alueen imago eli alueella jo olevien call centereiden menestys (Mital 1998.) Suomalaisissa haastatteluissa lisäksi esiin nousi mahdollisen tulevan sijaintikunnan asenne ja aktiivisuus. Yleensä call centerit ovat pyrkineet sijoittumaan alueille, joissa työvoimaa on runsaasti saatavilla. Työvoimakysymyksiin liittykin call centereissä työvoiman suuri vaihtuvuus. Esimerkiksi Lontoossa call center-työntekijöiden vaihtuvuus on Bristown, Mundayn ja Gripaiosin (2000) mukaan ollut 35 prosenttia vuodessa. Tähän tutkimukseen tehdyt puhelin- ja teemahaastattelut vahvistivat työntekijöiden suurta vaihtuvuutta myös Suomessa. Haastateltujen call centereiden toimitusjohtajien mukaan yleisin syy perustaa call center-toimipaikka kasvukeskusten ulkopuolelle oli juuri eräänlaisek-

si ongelmaksi noussut työvoiman suuri vaihtuvuus. Uudelta sijaintikunnalta edellytetään kuitenkin riittävää työvoimapotentiaalia. Liiketaloudellisesti tarkastellen kannattavan yksikön koko on erään haastattelun mukaan noin 15 - 20 työntekijää. Toiminnan kasvaessa on alueen työvoimapotentiaalain mahdollistettava myös yksikön laajeneminen. Pienillä paikkakunnilla call centereiden houkuttelussa ja toimintaedellytysten luomisessa korostuukin alueen kuntien ja eri toimijoiden välinen yhteistyö.

ESIMERKKI. Isossa-Britanniassa call center-teollisuus on kasvanut voimakkaasti 1990-luvun lopulta lähtien. Vuonna 1998 call centereiden työllistävyys oli noin yksi prosentti kokonaistyövoimasta (noin 250 000 henkeä) ja sen on ennustettu nousevan 2,3 prosenttiin vuoden 2002 loppuun mennessä. Iso-Britannian suurta call centereiden määrää kuvaa se, että Newcastlessa tehdyn asiantuntijahaastattelun mukaan yksistään Koillis-Englannissa on tällä hetkellä noin 30 000 työpaikkaa, kun alueen asukasmäärä on noin 3 miljoonaa. Ison-Britannian call centereiden kasvuun on vaikuttanut se, että kansallisten call centereiden lisäksi erityisesti Lontoossa on runsaasti yksiköitä, jotka palvelevat erityisesti kansainvälisiä markkinoita. (Bristow ym. 2000.)

Call centerit ovat Isossa-Britanniassa enemmänkin keskittyneet, kuin hajautuneet erityyppisille alueille. Bristown, Mundayn ja Gripiosin (2000) tutkimuksen mukaan neljäsosa Ison-Britannian call centereistä sijaitsee Lounais-Englannissa ja Suur-Lontoon alueella. Suhteellisen paljon call centereitä on myös Skotlannissa, Luoteis-Englannissa sekä Yorkshiresssä ja Humbersidessä. Alhaisimmat call centereiden määrät löytyvät maaseudulta ja harvaan asutuilta alueilta. Menestyneet alueet ovat hyvin erityyppisiä ja näihin liittyä erilaisia sijaintitekijöitä. Esimerkiksi Cardiff on ollut menestyksekkäs houkuttelemaan call centereitä alueelleen. Cardiffin menestystekijöitä ovat olleet saatavilla olevat kiinteistöt, alhaiset kustannukset sekä kaupungin viimeaikoina parantunut imago. Lisäksi paikallisten toimijoiden aktiivinen yhteistyö sekä erilaiset call center-työntekijöiden koulutusohjelmat ovat olleet houkuttelevia tekijöitä. Myös Tyne and Wear (Koillis-Englannissa) on ollut menestyksekkäs houkuttelemaan call centereitä. Tyne and Wearin kilpailuetuja ovat olleet erilaiset taloudelliset kannustimet, työvoiman saatavuus sekä tehokkaat tietoliikenneyhteydet. Myös Glasgow'ssa, Skotlannissa on yksistään 40 call centeriä, jotka työllistävät yhteensä 4000 työntekijää. Merkittävin alueelle sijaintia ohjaava tekijä on ollut alueen työntekijöiden alhainen vaihtuvuus. Esimerkiksi British Airways siirsi osan matkanvaraussysteemistään Lontoosta Glasgow'n 1990-luvun alkupuolella työvoiman suuren vaihtuvuuden takia. Kun Lontoossa työntekijöiden vaihtuvuus on ollut 35 prosenttia vuodessa, on se Glasgow'ssa 3-4 prosenttia vuodessa. Muita sijaintiin vaikuttavia tekijöitä ovat Glasgow'ssa suuri paikallinen työvoimapooli, toimitilojen saatavuus sekä hyvä infrastruktuuri ja julkinen liikenne, jonka avulla on mahdollista saada työntekijät töihin läpi vuorokauden. (Bristow ym. 2000.)

Call center-yrityksille eräs oleellinen kilpailutekijä on kustannusten minimointi, mikä saattaisi johtaa siihen, että call centerit sijoittuvat syrjäisille seuduille, joilla kustannustaso on kaupunkiseutuja alhaisempi. On kuitenkin osoitettu, että tekijät kuten tarve minimoida riskejä ja tarve sijaita lähellä olemassa olevia toimitiloja sekä sopivan työvoiman saatavuus näyttävät olevan kustannuksiakin keskeisempiä call centereiden sijaintiin vaikuttavia tekijöitä. Sijaintipäätökset ovat siis kiinteässä yhteydessä yrityksen kulurakenteisiin ja riskinhallintastrategioihin. (Bristow ym. 2000.)

Isossa-Britanniassa call center-toimiala on huomattava työllistäjä. Erityisen merkittävä toimialan rooli on ollut taantuvilla teollisuusalueilla, joilla talouden muutoksesta johtuen rakenteellinen työttömyys on heikentänyt alueiden kehittymistä. Suomea ei suoranaisesti voi verrata call center-toimialan kehitymisessä Isoon-Britanniaan, sillä maiden lähtökohdat ja kehitysedellytykset poikkeavat toisistaan ratkaisevasti. Esimerkin kautta kuitenkin korostuvat call centereiden sijoittumiseen liittyvinä tekijöinä erityisesti työvoiman saatavuus sekä alueen imago ja uskottavuus. Call centerit pyrkivät keskittymään alueille, joille sijoittuminen ei ole riski, vaan alueelta on välittynyt uskottavuutta siitä, että alueella on toiminnalle hyvät edellytykset. Suomessa esimerkiksi Kuusamo on onnistunut call center-myönteisessä imagon rakentamisessaan.

4.3.3 Sivutoimipaikat kuntien elinkeinopolitiikassa

Vaikka yritysten sivutoimipaikkojen perustaminen ei tilastojen mukaan ole yksitoimipaikkaisiin yrityksiin verrattuna erityisen merkittävää, on kuitenkin informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys vahvistanut hajautumiseen kohdistuvia odotuksia kuntasektorilla. Useissa kunnissa elinkeinopolitiikan yhdeksi painopisteeksi onkin nostettu yritysten sivutoimipaikkojen houkuttelu. Useat puhe- linhaastatteluihin osallistuneista elinkeinoasiamiehistä toivat esille, että kunnissa tehdään jatkuvaa markkinointia, jossa potentiaalisia yrityksiä pyritään houkuttelemaan sijoittamaan sivutoimipaikkansa kuntaan. Myös Lemetyisen ja Kahilan (2002) mukaan ydinmaaseudun ja harvaan asutun maaseudun kunnat ovat aktiivisesti lähestyneet tietoyrityksiä. Heidän kaikille Suomen kunnille kohdistaman kyselyn mukaan noin 57 prosentilla ydinmaaseudun ja harvaan asutun maaseudun kunnista on ollut tietoyritysten houkutteluun liittyviä kampanjoita ja tukitoimia. Tavallisimmat kampanjat ja tukitoimet ovat kohdistuneet toimitiloihin, yleiseen kuntamarkkinointiin, tietoliikenneyhteyksiin tai työvoimaan. Myös tietoyritykset ovat olleet jonkin verran aktiivisia ydinmaaseudun ja harvaan asutun maaseudun kuntia kohtaan. Noin 40 prosenttia kuntakyselyyn vastanneista kunnista ilmoitti, että tietoyritykset ovat tiedustelleen kunnasta hajauttamismahdollisuuksia. Yleisimmin tiedustelut ovat koskeneet toimitilojen ja työvoiman saatavuutta sekä kunnan kanssa tehtävää yhteistyötä. Noin 40 prosentissa niistä kunnista, joista tietoyritykset ovat tiedustelleen hajauttamismahdollisuuksia, ovat tiedustelut johtaneet yritystoiminnan hajauttamiseen. (Lemetyinen & Kahila 2002.)

ESIMERKKI. Kuopioon on muutaman viime vuoden aikana laajentanut toimintaansa useita muualla toimivia yrityksiä. Erityisesti ICT-alan yritykset ja niin sanotut yhteispalvelukeskukset ovat löytäneet Kuopiossa hakemansa toimintaympäristön. Blue Book –tietokannan mukaan esimerkiksi tietojenkäsittelypalveluissa noin 40 prosenttia Kuopiossa toimivista yrityksistä on sellaisia, joiden päätoimipaikka on Kuopion ulkopuolella. Hyvin useassa tapauksessa päätoimipaikka sijaitsee pääkaupunkiseudulla tai Oulussa. Kuopion vahvuuksia ovat olleet osaavan ja koulutetun työvoiman saatavuus ja pysyvyys. Kuopiossa ei pyritäkään houkuttelemaan yrityksiä siirtymään muualta kaupunkiin, vaan alueella pyritään tarjoamaan toimintaympäristöä niille yrityksille, joiden liiketoiminnassa on luontainen kasvun ja laajennukset vaihe ja joissa joka tapauksessa harkitaan uuden tai kasvavan toiminnan sijoittamiskuvioita. (Yrittäjän maailma 2003.)

4.4 ORGANISAATIO-LÄHTÖISEN TYÖN HAJAUTUMISEN MALLIT – CASE-YRITYSTEN TYYPITTELY

Yrityksen monitoimipaikkaisuus kytkeytyy moniin yritykseen liittyviin strategisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. Yrityksen hajautumisen logiikkaa onkin vaikea hahmottaa yksistään toimialojen ja niihin liittyvien sijaintitekijöiden kautta. Eri toiminnoilla on erilaisia sijaintivaatimuksia, jotka osaltaan muuttuvat yrityksen toimintaympäristön muutosten kautta. Tiedon merkityksen kasvu, työvoiman niukkeneminen, työmarkkinoiden muutokset ja informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen ovat vaikuttaneet yritysten sisäisiin verkostoihin ja alueellisiin toimipaikkarakenteisiin. Kehittynyt informaatio- ja kommunikaatioteknologia on vaikuttanut siihen, että myös niin sanottuja korkeampaa osaamista vaativia toimintoja (esim. tuotekehitys) on ollut mahdollista sijoittaa päätoimipaikasta erilleen. Yritysten sisäiset verkostot ovatkin muuttuneet osaltaan moniulotteisimmiksi ja organisaatioihin on tullut uudentyyppisiä alueellisia rakenteita. Jotta on mahdollista hahmottaa tätä toimipaikkojen uudelleenmuotoutumista, on tässä case-yritykset tyypiteltä erilaisen hajautumisprosessien

mukaan neljään eri malliin. Tyypittelyihin vaikuttavat tekijät ovat muotoutuneet noin 40 yritykselle tehdyn puhelinhaastattelun sekä 9 case-yrityksessä tehtyjen 19 teemahaastattelun kautta.

4.5 NELJÄ TOIMINTOJEN HAJAUTUMISMALLIA

Yritykset hakevat toimintojen hajauttamisella muutosta olemassa olevaan tilanteeseen eli yrityksellä tulee olla sisäinen ja/tai ulkoinen paine hajauttaa toimintojaan. Perustettaessa uutta toimipaikkaa kytkeytyy prosessi yleensä toimintojen laajentamiseen tai uuden toiminnan perustamiseen. Tässä tutkimuksessa tehtiin elokuussa 2002 noin 40 eri toimialojen monitoimipaikkaiselle yritykselle kohdistettu puhelinkysely, jossa tiedusteltiin monitoimipaikkaisuuden syitä. Kyselyn mukaan yleisin syy perustaa sivutoimipaikka oli halu sijoittautua lähemmäksi asiakkaita. Toiseksi yleisin syy oli työvoiman huono saatavuus nykyisellä sijaintipaikkakunnalla ja kolmantena merkittävänä tekijänä oli tarve olla lähempänä yhteistyökumppaneita. Muita mainittuja tekijöitä olivat muun muassa avainhenkilöiden asuinpreferenssit sekä sopivien toimitilojen puute keskusalueilla, mutta ne saivat ensimmäistä kolmea tekijää huomattavasti vähemmän mainintoja.

Yrityksillä saattaa monitoimipaikkaisuuden taustalla olla hyvin erityyppisiä strategioita. Yhdellä yrityksellä voi olla useampia sivutoimipaikkoja ja jokainen hajautumisprosessi saattaa kytkeytyä erilaiseen logiikkaan. Eräs haasteltu toimitusjohtaja totesikin, että 90-luvun kuluessa heidän hajauttamisstrategiansa ovat ikään kuin jäsentyneet ja toisaalta muotoutuneet monisyisemmiksi yhteiskunnallisten muutosten mukana. Alkuun hajauttamisprosessin käynnistävä tekijät liittyivät tarpeeseen olla lähellä asiakasta. Nyt sijoittumiseen vaikuttavat asiakkaita laajemmin myös yhteistyökumppanit, alueella sijaitsevat oppi- ja tutkimuslaitokset sekä esimerkiksi alueella oleva yrityksen näkökulmasta mielenkiintoinen kehittämishanke, jonka osana yritys katsoo tärkeäksi olla.

Case-yrityksissä tehdyt haastattelut vahvistivat käsitystä yritysten hajauttamisstrategioiden moninaisuudesta. Haastatelluilla yrityksillä oli 1 - 9 sivutoimipaikkaa ja useilla toimipaikoilla toisistaan poikkeava toimenkuva. Hajauttamisprosesseissa oli kuitenkin havaittavissa neljä erityyppistä logiikkaa, jotka kytkeytyivät työvoiman saatavuuteen, asiakkaiden läheisyyteen sekä yleisiin keskittymisen etuihin, joita pyrittiin saavuttamaan avaamalla toimipaikka suuremmille kaupunkiseuduille. Hajautumismalleja voidaan havainnollisesti nimittää seuraavasti:

- I Sitoutunutta työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta
- II Sitoutunutta ja korkeasti koulutettua työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta
- III Lähelle asiakasta ja markkinoita
- IV Keskittymisen etuja ja uskottavuutta kasvukeskuksista

Mallit voidaan luokitella edelleen siten, että mallit I ja II kuvaavat niin sanotusti työvoimahakuisia prosesseja ja mallit III ja IV asiakas- ja kumppanihakuisia prosesseja.

4.5.1 Malli I – sitoutunutta työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta

Ensimmäinen malli perustuu yritysten perinteiseen tapaan sijoittaa uudelleen tai laajentaa niin sanottuja back office-toimintoja kasvukeskusten ulkopuolelle. Cornfordin, Gillespien ja Richardsonin

(1996) mukaan yleisimmin back office-toimintojen sijoittamisen taustalla on työvoiman saatavuuteen ja kustannusten alentamiseen liittyvät tekijät. Erityisesti Isossa-Britanniassa, jossa alueiden väliset kustannuserot ovat huomattavat, back office-toimintojen hajauttaminen on kytkeytynyt voimakkaasti työvoima- ja toimitilakustannusten alentamiseen. (Cornford ym. 1996.) Tämän tutkimuksen haastattelut osoittivat, että kasvukeskusten ja muiden alueiden väliset kustannuserot eivät Suomessa ole ensisijainen niin sanottujen back office-toimintojen sijoittamiseen vaikuttava tekijä. Vaikka työvoima- ja toimitilakustannukset esimerkiksi pääkaupunkiseudun ulkopuolella ovat pääkaupunkiseutua alhaisemmat, aiheuttaa hajautunut toiminta kuitenkin matkustamista, jolloin siihen kuluvat kustannukset ja ajan menetys tasoittavat alueellisten erojen tuomia vähäisiä kustannuseroja. Mallissa I selkeimmin hajauttamista ohjaavaksi tekijäksi on nostettavissa työvoiman saatavuus, jossa taas on havaittavissa selkeitä eroja eri alueiden välillä. Haastatteluiden mukaan työvoiman saatavuudessa korostuu erityisesti sitoutuneen¹⁷ työvoiman merkitys: Työvoima on suurempien kaupunkiseutujen ulkopuolella sitoutuneempaa ja motivoituneempaa kuin kaupunkiseuduilla. Erityisesti haastatteluissa korostui pääkaupunkiseutu, jolla sitoutuneen työvoiman saatavuudesta on tietyille toimialoille muodostunut merkittävä toiminnan pullonkaula. Esimerkiksi erään puhelinhaastatteluun osallistuneen toimitusjohtajan mukaan yrityksen pääkaupunkiseudulla toimivan myyntihenkilöstön vaihtuvuus on 20-30 prosenttia vuodessa. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle jatkuvaa rekrytointi- ja koulutustarvetta. Eräs case-yrityksistä oli perustanut sovellustukea puhelimitse asiakkaille tarjoavan toimipaikan Pohjois-Suomen keskisuureen kaupunkiin vaihtoehtona pääkaupunkiseudulle juuri henkilöstön suuren vaihtuvuuden takia.

"Kyllä tuossa erityisesti 90-luvun loppupuolella tämä henkilöstön saatavuus ja vaihtuvuus oli (kasvukeskuksissa) tietyllä tavalla ongelma. Tuki-ihmisen kouluttaminen on pitkä projekti. Kyllä se vie vuosi puolitoista, että tämä ihminen on siinä hyvä. Se vaan on aika vaativa juttu. Katsottiin, että se on niin suuri etu, että saadaan ihminen, joka pysyy siinä työssä eikä ole mitään pilviä hipovia palkkatoiveita." Toimitusjohtaja.

Mallissa I eri toimipaikkojen välillä liikuteltava tieto on pääasiassa eksplisiittistä ja koodattua. Kyse on siis tiedosta, jota voidaan helposti siirtää informaatio- ja kommunikaatiokanavien kautta. Hajautetut toimipaikat eivät tässä mallissa osallistu päätoimisesti yrityksen uutta luovaan toimintaan, vaan toimintojen painopiste on niin sanotuissa yritystä sisäisesti ja yrityksen asiakkaita palvelevissa back office-toiminnoissa. Toimintoja voidaan nimittää yrityksen ydinkompetensseja¹⁸ tukeviksi toiminoiksi. Case-yrityksissä hajautetut toiminnot olivat puhelimella hoidettava asiakkaiden sovellustuki, tuotteistus ja taloushallinto. Koska sivutoimipaikoissa toteutettava toiminto on yritystä sisäisesti ja yrityksen asiakkaita palvelevaa back-office (ei kasvokkain tapahtuvaa) toimintaa, on sivutoimipaikalla erittäin vähän vuorovaikutusta alueen muiden toimijoiden kanssa ja näin ollen toiminta itsessään on niin sanotusti alueella näkymätöntä. Esimerkiksi puhelimella hoidettavassa asiakkaiden sovellustuessa asiakas ei soittaessaan tiedä mihin päin hän soittaa ja valtaosa toimipisteen asiakkaista sijaitsee muual-

¹⁷ Sitoutuminen organisaation on Druckerin mukaisesti useimmissa tutkimuksissa määritelty perinteisesti tavaksi, jolla ihminen hyväksyy ja samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Kiiänmaan (1997) mukaan sitoutuminen on nykyaikaisen yritysjohtamisen ja johtamisteorian keskeisimpiä teemoja. Korostus on ymmärrettävää, kun otetaan huomioon mitä kaikkea sitoutuminen voi merkitä ihmisen toiminnalle ja sitä kautta laajemmin organisaatioiden tuottavuudelle ja hyvinvoinnille sekä alueiden kehitykselle. Kiiänmaan mukaan yritykseen sitoutuminen näkyy tänä päivänä kolmella tavalla: 1) työntekijä uskoo työnantajansa esittämiin yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin ja hyväksyy ne, 2) työntekijä on halukas huomattaviin ponnisteluihin yrityksen vuoksi ja 3) hän on halukas ylläpitämään työsuhdetta yritykseen. (Kiiänmaa 1997.)

¹⁸ Ydinkompetensseiksi voidaan nimittää yrityksen kaikkein tärkeimpiä vahvuuksia. Ne ovat asioita, joita yritys tekee erityisen hyvin (Javidan 1998).

la kuin sivutoimipaikan alueella. Näin ollen tämän tyyppisessä mallissa alueen mahdolliset oppimisprosessit yrityksen sivutoimipaikan kautta jäävät erittäin heikoksi. Vaikka mallin mukaisen sivutoimipaikan toiminta itsessään on usein alueella näkymätöntä, ei tällä kuitenkaan tarkoiteta sitä, että alueen toimijoiden rooli houkuttelevan toimintaympäristön rakentajana olisi vähäinen. Keskeisiä niin sanottujen back office-toimintojen sijaintia ohjaavina tekijöinä ovat sitoutuneen ja motivoituneen työvoiman saatavuus, toimivat koulutus- ja rekrytointipalvelut, hyvä tilojen saatavuus, alhainen kustannustaso, mahdollisuus erilaisiin rahoitusmalleihin, suotuisa ja erityisesti aktiivinen elinkeinopolitiikka, alueen hyvä saavutettavuus sekä positiivinen imago, millä tarkoitetaan mielikuvaa siitä, että alueelle sijoittautuminen ei ole riski. (ks. esim. Bristow ym. 2000.) Näiden tekijöiden kautta korostuu erityisesti alueen toimijoiden hyvä ja samoihin tavoitteisiin tähtäävä yhteistyö. Erityisesti alueilla (pienissä kunnissa), joilla työmarkkinat ovat pienet, korostuu työvoiman saatavuuden kautta kuntien välinen yhteistyö ja yhteistyön laatu.

ESIMERKKI: Yritys A on suomalainen ohjelmistotalo, jonka tuotteita ovat pienille ja keskisuurille yrityksille, yhteisöille sekä tilitoimistoille kohdenneet taloushallinnon ohjelmistot. Yritys toimii valtakunnallisesti ja asiakkaat ovat jakautuneet eri puolille Suomea. Yrityksen toiminta on käynnistynyt 1980-luvulla ja ohjelmatuotteita on myyty vuodesta 1985. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 40 työntekijää kuudella eri paikkakunnalla. Yrityksen toiminnot ovat jakautuneet selkeästi eri toimipaikkoihin. Tuotekehitys on keskitetty päätoimipaikkaan pääkaupunkiseudulla. Neljän, suurilla kaupunkiseuduilla sijaitsevan toimipaikan pääpaino on myynnissä ja markkinoinnissa ja sijainnilisesti nämä toimipaikat on haluttu sijoittaa lähelle asiakkaita. Yrityksen kuudes toimipaikka perustettiin vuonna 1997 maaseudun kaupunkimaiseen palvelukeskukseen (ks. aluetyypitys liite 3). Toimipisteeseen sijoitettiin kasvavaa asiakasmäärää palveleva sovellustuki ja myöhemmin toimipaikan toimenkuvaa on laajennettu mm. tuotteistukseen ja koko yrityksen taloushallintoon. Toimipistettä perustettaessa yrityksellä oli mukana useita eri sijoittautumisvaihtoehtoja. Nykyistä ratkaisua puolsivat seuraavat tekijät: Kunnassa oli saatavilla valmista toimitilaa, pätevää henkilökuntaa, kuntaan oli saatavilla investointi- ja työllistämistukia sekä kunnalla oli yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa tarjolla joustavia henkilöstön koulutusohjelmia. Lisäksi kunnan elinkeinoasiamiehen aktiivisuus vaikutti siihen, että sijoittautuminen kuntaan oli joustavaa ja helppoa.

4.5.2 Malli II – sitoutunutta ja korkeasti koulutettua työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta

Hajautumismalli II eroaa edellisestä sillä, että hajautumisen logiikka kytkeytyy korkeasti koulutetun työvoiman saatavuuteen. Erityisesti vuosituhatvuoden vaihteessa tietyillä toimialoilla oli työvoiman saatavuus kasvukeskuksissa heikkoa. Saatavuuden lisäksi ongelmana oli työvoiman sitoutuneisuus.

”Havaittiin, että meille ei saada rekrytoitua ihmisiä tai niille piti maksaa todella kovaa palkkaa. Ja henkilöstön vaihtuvuus oli 2000 ja 2001 valtavaa. Silloin mietittiin, että mistä löydettäisiin pieni tiivis porukka, joka voisi toimia tässä liianä... Ja yksi seikka on se, että se on aika harvinaista osaamista mitä tässä ollaan heille kouluttamassa ja (kasvukeskusten ulkopuolella) he eivät kovin nopeasti loikkaa kilpailijalle”. Toimitusjohtaja.

Näyttäisi siltä, että tämäntyyppinen kehityssuunta vahvistaa Floridan (2002) esiin nostamaa työmarkkinoiden uudelleen muotoutumista, jossa erityisenä piirteenä on noussut esiin se, että osaajat tai toisin sanoen Floridan nimittämä ”luova luokka” eivät sitoudu enää voimakkaasti yhteen yritykseen, vaan perinteisestä organisaatioon sitoutumisesta poiketen nämä ihmiset sitoutuvat enemmänkin muun muassa omaan asiantuntemukseensa, osaamiseensa ja näiden kehittämiseen. Tämä aiheuttaa sen, että ”luovan luokan” edustajat eivät etene niinkään vertikaalisesti yhdessä yrityksessä, vaan vaihtavat usein työpaikkaa. (ks. Florida 2002.) Myös Kolehmainen (2002) ja Raunio (2001) ovat nosta-

neet esiin samantyyppisen ilmiön tutkiessaan suomalaisia IT-organisaatioita ja osaajia. Heidän mukaansa IT-asiantuntijat ja osaajat haluavat jatkuvasti uusia haasteita työhönsä. Rutiininomaiset työt saattavat johtaa motivaation, tehokkuuden ja organisaatioon sitoutumisen laskuun ja edistää työntekijöiden irtisanoutumista. Vaikka useissa innovaatiolähtöisissä tutkimuksissa on viime vuosina korostettu työvoiman kiertoa innovaatiotoiminnan lähteenä, on sitoutumattomuus myös useilla toimialoilla muodostunut erääksi toiminnan pullonkaulaksi. Sitoutumattomuuden eräs ilmenemisen muoto eli työpaikan vaihto on luonnollisesti kytköksissä yleiseen taloudelliseen tilanteeseen: Kun työpaikkoja on tarjolla, vaihtavat ihmiset mahdollisesti useammin työnantajaa, mutta taloudellisten suhdanteiden taustalla työmarkkinoiden muotoutumiseen vaikuttaa jatkuvasti Floridan esiin nostama luovien osaajien ja yritysten välinen uudenlainen suhde.

Tämän tutkimuksen malliin II kuuluvat case-yritykset olivat hajauttaneet yrityksen ydintoimintoihin kuuluvia tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa, tuotantoa sekä ohjelmistokehitystä eli toimintoja, jotka vaativat työntekijöiltä korkeaa osaamista ja jatkuvaa uuden oppimista jokaisessa toimipaikassa. Useissa yhteyksissä on viime vuosina korostettu erilaisten tapaamispaikkojen merkitystä luotaessa ja opittaessa uutta. Useilla kaupunkiseuduilla on innovatiivisia toimintaympäristöjä luotaessa pyritty fyysisin rakentein mahdollistamaan ihmisten jatkuva vuorovaikutus. On nähty tärkeänä, että organisaatioissa on sekä mikro- että makroympäristöissään mahdollisuus vapaamuotoiseen keskusteluun ja ideoiden tai ideoiden itujen vaihtoon. Myös keskittymien synnyn taustalla on nähty ajatus siitä, että läsnäolo niin sanotun hiljaisen tiedon lähteillä on yritysten innovaatiotoiminnan kannalta oleellista. Case-yrityksissä haastateltavat näkivät yrityksen sisäisen verkoston tärkeänä, ellei tärkeimpänä uusien ideoiden välittäjänä. Tämä näkemys onkin hyvin kiinteässä suhteessa toiminnan luonteeseen. Esimerkiksi eräs case-yritys valmistaa Suomessa harvinaista teknologiaa ja siihen liittyviä ohjelmistoja. Heidän tärkeimmät kilpailijat ovat ulkomailla ja Suomessa on vain muutama yritys, jolla on samantyyppinen teknologinen perusta kuin case-yrityksellä. Kun yrityksellä oli tarve lisätä tuotekehityshenkilöstöä, se ei laajentanut toimintaa pääkaupunkiseudulla yrityksen päätoimipaikassa, vaan perusti työvoiman saatavuuden takia toisen tuotekehitysyksikön Pohjois-Suomen pieneen kuntaan. Siellä oli saatavilla kolmen hengen osaava ydintiimi, jonka ympärille yritys edelleen yhteistyössä kunnan kanssa rekrytoi viisi henkilöä. Sivutoimipaikan teknologiset lähtökohdat ovat hyvin erityyppiset kuin alueen muilla yrityksillä, jolloin tuotekehitysyksikkö ei saavuta etua läheisestä sijainnista esimerkiksi muiden yritysten kanssa. Kehitysyksikön uusien ideoiden lähteenä toimivat Internetin asiantuntijoiden keskustelupalstat sekä erityisesti päätoimipaikka, jossa syntyneitä ideoita jalostetaan yksikössä eteenpäin. Päätoimipaikka sijaitsee lähellä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita eli se on rajapintana niihin, jotka ovat oleellisia toimijoita yrityksen luodessa uutta tietoa ja ideoita. Mikäli sivutoimipaikan innovaatioympäristö rakentuu yrityksen sisäisen verkoston kautta, saattaa alueen näkökulmasta vuorovaikutus alueen muiden yritysten ja toimijoiden kanssa jäädä vähäiseksi ja mahdolliset oppimisprosessit erittäin heikoiksi. Case-yrityksissä näin oli erityisesti paikkakunnilla, joiden pienen koon, muiden yritysten vähäisen määrän, asiakkaiden vähäisyyden jne. takia ei muodostunut sivutoimipaikan innovaatiotoimintaa tukevaa ympäristöä.

"Toimipisteen rooli, ne eivät olleet hiljaisen tiedon tai miten mä miellän sen asian, että keksitään ja luodaan uusia juttuja, niin se ympäristö ei tue yhtään niitä juttuja. Kyllä ne ideat lähti täällä (päätoimipaikka) liikkeelle ja ne paranteli niitä edelleen. Mutta niillä ei ollut kahvipöytä-, baari- tai kössimatsikeskusteluja kilpailijan tai kumppaniyrityksen kanssa.

Ne jäi pois. Mutta meidän tapauksessa kun me tehdään vähän harvinaisempaa, niin tieto siihen löytyy näistä Internetkeskusteluista.” Toimitusjohtaja.

Mallin I ja II mukaisia toimintoja voidaan sijoittaa lähes paikkariippumattomasti, olettaen kuitenkin, että alueella on saatavilla tarvittavaa työvoimaa. Näiden toimintojen toiminta itsessään on paikkariippumatonta, mutta sijoittumista ohjaa kuitenkin paikkaan ja alueeseen liittyvät tekijät. Työvoimaa on oltava alueella myös siinä tapauksessa, että yritys kasvaa ja laajentaa toimintaansa. Eräs haastateltavista näki yrityksen toiminnalle sijainnillisia rajoituksia, vaikka periaatteessa yrityksen tuotannollinen toiminta onkin tänä päivänä erittäin paikkariippumatonta.

”Kyllä hieman itse vierastan sitä ajatusta, että tän työn tekeminen jossakin, missä ei oo mitään virikkeitä työn ulkopuolella. Jos me mietitään, että yritys kasvaa ja ohjelmointia tekee 50 henkeä, ja ne ohjelmoijat on 20-vuotiaita ja ne vaan haluaa, että on rallat ja muut lähellä. Liiketaloudellisesti me voitaisiin siirtää tuotanto ihan mihin vaan. Kun puhutaan Englannista, niin siellä mainospuolella kaikki isot tuotantoyhtiöt sijaitsee maaseudulla. Siellä mennään enemmän bisneksen ehdoilla, mutta se vaatii vähän kypsyneempiä tekijöitä. Mutta parhaat koodarit ne vaan on 20-vuotiaita. Jos se lauma olis 40-vuotiaita, niin ne voisi ehkä sopeutua siihen, että rakennetaan järven rannalle omakotitaloja ja tuodaan työpaikka lähelle.” Tuottaja.

Toimipaikoissa, joissa pääasiallinen toiminta liittyy yrityksen ydintoimintoihin, nostettiin haastatte- luissa usein esiin jatkuva oppiminen. Erään haastateltavan mukaan mikäli toimipaikassa ei ole koke- nutta ja ammattitaitoista ydintiimiä, on uusien työntekijöiden kouluttaminen hankalaa. Eräessä case- yrityksessä ongelmana tällä hetkellä on rekrytoida pienessä maaseutukunnassa sijaitsevaan toimipaik- kaan kokenutta tiiminvetäjää. Ongelmana ei sinänsä ole työvoiman, vaan nimenomaan kokeneen työvoiman saatavuus. Vaikka henkilöstön palkkakustannukset ovat syrjäisimmillä seuduilla kasvukes- kuksia alhaisemmat, vaativat kokeneet henkilöt syrjäisemmillä alueilla niin sanottua syrjäseutulisiä, jolloin saavutetut sijaintiin liittyvät kustannusedut jäävät realisoitumatta.

Suurimmassa osassa case-yrityksiä, joissa on hajautettu mallin II mukaisia toimintoja, rakentuu yrityksen sisäinen verkosto hajautettuna eli sivutoimipaikkoihin sijoitettua toimintaa toteutetaan myös yrityksen muissa toimipaikoissa. Kaikki toimipaikat osallistuvat yrityksen ydinkompetensseihin liittyviin toimintoihin ja eri toimipaikoissa toteutetaan hajautetusti samoja projekteja ja hankkeita. Näin ollen yrityksen toimipaikkojen välillä liikuteltava pääasiallinen tiedon muoto on niin sanotusti hiljaista tietoa. Vaikka teknologia mahdollistaa tänä päivänä maantieteellisesti eri paikoissa toimivien tiimien toiminnan, aiheutuu hajautuneesta toiminnasta kuitenkin erityisiä pullonkauloja ja haasteita, joita haastatteluiden mukaan ovat erityisesti johtaminen, kommunikointi ja informaation hallinta sekä matkustaminen ja siihen käytetty aika.

Useat haastateltavista nostivat esiin johtamisen eräänä erittäin suurena haasteena toimittaessa ha- jautuneesti. Kun projektin tai tiimin vetäjä ei jatkuvasti näe kaikkia tiimin jäseniä, on aikataulujen noudattaminen ja projektien pysyminen aikatauluissa eräitä keskeisimpiä kysymyksiä. Erään yrityksen tuotekehitystiimin vetäjä totesikin, että yleensä hän näkee omalla toimipaikalla työskentelevistä hen- kilöistä jo aamulla onko kaikki hyvin, mutta puhelimitse saattaa viedä monta viikkoa ennen kuin hä- nelle selviää, mikäli projekti ei ole toiselle toimipaikalla edennyt aikataulussa.

”Normaalisti, jos oltais yhdessä, niin se tulis esille ihan normaalissa keskustelussa. Ja mähän en nää jos jollakin kiristää pinnaa Jyväskylässä. Sen täytyy tulla jotenkin muuten. Mä soitan niille 2 kertaa viikossa ja siinä voi vähän haistella. Senhän näkee ihmisestä heti aamulla, onko sillä hyvä vai huono päivä. Sehän tässä on, että voi mennä pitkäkin aika, ellei joku muu sitten sano.” Kehityspäällikkö.

Johtamiseen liittyy kiinteästi myös sitoutuminen ja sitouttaminen. Kun projektit ja projekteja toteuttavat tiimit vaihtuvat usein, on haastateltavien mukaan erittäin hankalaa, jos kaikki projektiin osallistuvat eivät projektin alkaessa tapaa toisiaan. Vaikka työskentely onnistuisikin tietoliikenneyhteyksiä hyväksikäyttäen, niin projektiin sitouttaminen esimerkiksi sähköpostitse on erittäin vaikeaa. Kieslerin ja Cummingsin (2002) mukaan hajautuneesti toimivat ryhmät ovat kyllä tänä päivänä hyvin pitkälle omaksuneet kommunikaatioteknologian käytön ryhmien välisessä yhteistyössä, mutta kommunikaatiovälineiden käyttö on menestyksekkäintä ainoastaan silloin kun tiimin jäsenet tuntevat toisensa, jolloin on muodostunut yhteenkuuluvuuden ja sitoutumisen tunne. Maantieteellisesti hajautetussa organisaatiossa eräänä haasteena onkin yhteisen hengen tai yrityksen sisäisen imagon luominen. Eräs haastateltavista toikin esille sen, että teknologioiden kehityksen ohella ei ole luotu riittävästi työkaluja teknologioiden mahdollistamassa ympäristössä toimimiseen.

"Siinä (hajautuneen tiimin johtamisessa) on haasteita enemmän kuin projektipäälliköt tunnistaa. Joidenkin kohdalla se toimii hyvin, mutta joidenkin kohdalla se on vaikeampaa. Siinä on varmaan niin paljon asioita, ettei kukaan osaa vastatakaan miten se pitäisi tehdä." Laatuspäällikkö

Toinen esiin noussut haaste liittyy kommunikointiin ja informaation hallintaan. Lähes kaikilla case-yrityksillä on käytössä ryhmien välisessä kommunikoinnissa ensinnäkin puhelin- ja sähköpostiyhteys. Useissa yrityksissä on lisäksi käytössä erilaisia yrityksen sisäisiä Internet-pohjaisia chat-sovelluksia, joiden avulla on mahdollista reaaliaikaisesti kirjoittaa ja vastaanottaa viestejä. Tämän lisäksi eräissä yrityksissä on käytössä niin sanottuja "kuvaruutukaappareita", joilla on mahdollista siirtää toisen tietokoneen näyttöruudun sisältö vastaanottavaan koneeseen. Erityisen hyödylliseksi "kuvaruutukaappari" koettiin erilaisissa ohjelmointitehtävissä. Muutamilla yrityksillä on lisäksi käytössä tai ollut koelussa erilaisia kuvapuhelinsovelluksia ja videoneuvottelujärjestelmiä. Voidaankin sanoa, että tutkimuksen case-yritykset ovat informaatio- ja kommunikaatioteknologian hyödyntäjinä edelläkävijöitä. Vaikka yrityksissä on valmiudet ja tekniset mahdollisuudet käyttää erilaisia informaatio- ja kommunikaatioteknologian sovelluksia, koettiin hajautettujen tiimien välinen kommunikointi kuitenkin erittäin haasteelliseksi ja siihen nähtiin liittyvän useita pullonkauloja. Merkittävimmät liittyivät informaatiota-son nousuun sekä siihen, että kommunikaatio on aina kytkettävä aikaan.

Sähköpostista on tänä päivänä tullut keskeinen kommunikaation väline, mutta vaikka sähköposti on nopea ja vaivaton tapa kommunikoida, on kolikon kääntöpuolena sähköpostiviestien yhä kasvava määrä.

"Niinkun toimialajohtaja sanoo, niin 2-3 (henkilöä) joudutaan uhraamaan, että puhelimet soi, sähköpostia tulee ja joskus tuntuu, että pää halkeaa, kun näin toimitaan. Kun me kehitetään jotain tuotetta, niin oon vahvasti sitä mieltä, että jos kaikki olis tässä samassa toimipisteessä, niin kyllähän se paljon helpompaa olis." Kehityspäällikkö

"Kun J kysyi yhden kysymyksen, niin kahden päivän aikana siitä tuli 14 sähköpostia ja sitten kun oot ollut päivän pois ja alat purkaa, että onkohan päätetty jotain, niin jos se porukka olisi tässä kahvilla, niin se olis päätetty 15 minuutissa." Kehityspäällikkö.

Hajautuneessa toiminnassa kommunikaatio on kytkettävä aina aikaan. Mikäli tiimin jäsenet toimivat eri paikkakunnilla on koko tiimin yhteydenpito sovittava aina etukäteen, jolloin niin sanotuille ex tempore-palaverille ei ole tilaisuutta.

"Mutta kun me ollaan eri paikkakunnilla, niin sen porukan kokoon saaminen vaatii sen, että täytyy sopia etukäteen. Apuvälineet ei toimi ex tempore –toimissa. Ei Jyväskylästä voi soitella koko ajan, että tuliks se E jo ja samaan aikaan Tampereelta on haluttu lähteä jo kotiin. Suurin ongelma on mun mielestä se, että ex tempore –palaverien järjestäminen ei onnistu. Se kynnyks, että kysyn J:tä on niin paljon pienempi kuin se, että kirjoitan sähköpostia." Kehityspäällikkö.

Useat haasteltavista toivat esiin kommunikointiin liittyviä rajoitteita, mutta samalla useassa yhteydessä tuotiin positiivisena tekijänä esiin, että hajautettu toiminta muovaa osaltaan organisaation toimintatapoja dokumentoivaan suuntaan. Erään toimitusjohtajan mukana ihmiset kommunikoivat heidän yrityksessään tänä päivänä samalla toimipaikalla työskentelevien kollegoidensa kanssa samaan tapaan kuin sivutoimipaikoissakin työskentelevien kollegoiden kanssa. Ihmiset haluavat keskustella ja sopia asioita yhä enemmän sähköisessä muodossa, jolloin siitä mitä on sovittu ja päätetty jää todisteeksi ja muistin tueksi dokumentti.

Eräänä suurimpana konkreettisena haittana ja samalla myös haasteena haastateltavat näkivät monitoimipaikkaisuudessa matkustamisen ja siitä aiheutuvat kulut, mutta myös ennen kaikkea matkustamiseen menevän ajankulun. Matkustus on hajautettuna verkostona toimittaessa välttämätöntä ja useat näkivätkin tarpeelliseksi sen, että koko tiimi tapaa vähintään projektin alkaessa toisensa. Näin välttyään esimerkiksi väärinkäsityksiltä, jotka ovat mahdollisia, mikäli asiat käydään läpi ainoastaan puhelimitse ja sähköpostitse. Matkustus edellyttääkin suunnitelmallisuutta ja turhien matkojen karsimista.

Maantieteellisesti hajautuneessa toiminnassa on omat haasteensa ja pullonkaulansa, mutta vaakakupin toisella puolella painavat hajautumisesta saatavat hyödyt. Useat haastateltavista tarkastelivat hyötyjä niin sanottujen ulkoisten tekijöiden kautta eli monitoimipaikkaisen yrityksen etuja ovat esimerkiksi hajautumismallin II logiikan mukaisesti työvoiman rekrytointi laajemmalla alueella. Osa haastateltavista näki hajautuneen organisaatorakenteen myös strategisena valintana, josta yritystoiminnassa on mahdollista saavuttaa etuja myös sisäisten tekijöiden kautta. Yrityksissä, joissa eri toimipaikoissa työskentelee ihmisiä erilaisilta osaamisalueilta, nähtiin vahvuutena se, että spontaaneissa keskustelutilanteissa (esim. kahvipöydässä) tieto liikkuu ihmisiltä toisille yli asiantuntijarajojen. Tällä on mahdollista vahvistaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Yleisimmäksi hajautuneen toiminnan vahvuudeksi haastateltavat toivat esiin organisaation joustavuuden, millä viitattiin ensinnäkin työvoiman saatavuuteen, mikäli työmarkkinoilla joudutaan kilpailutilanteeseen työvoimasta. Toisekseen joustavuudella viitattiin siihen, että toimipaikkojen välillä on mahdollista tasata ruuhkahuippuja. Mikäli yksi toimipaikoista on esimerkiksi paikallisen kysynnän takia ylityöllistetty, on muissa toimipaikoissa mahdollisuus tasata näitä ruuhkahuippuja eli osia työvaiheista on mahdollista siirtää toisille toimipaikoille. Joustavuutta on mahdollista tarkastella myös yksilön näkökulmasta. Esimerkiksi kahdessa case-yrityksessä työntekijöiden on mahdollista työnkuvan mukaan vaihtaa toimipaikkaa ja asuinkuntaa.

"Meillä on tässä yksi juttu, että ihmisillä on suhteellisen vapaa liikkuvuus yksikköjen välillä. Jos ei ole suuremmin haittaa yrityksen toiminnalle tai tehtäville, niin hän voi muuttaa toiselle paikkakunnalle... jos voidaan järjestellä asioita ja siitä on vielä yrityksellekin hyötyä niin se on ihan hyvä." Toimitusjohtaja.

Toisessa yrityksistä tämä joustavuus on muotoutunut suhteellisen yleiseksi käytännöksi ja käytäntö nähdään tärkeänä esimerkiksi yksilön organisaatioon sitoutumisen kannalta; uusi työntekijä voi tulla yritykseen suuremmalla paikkakunnalla ja mikäli työnantajan ja työntekijän välinen suhde on toimiva,

on työntekijä mahdollista vaihtaa asuinpaikkakuntaa elämäntilanteiden mukaan. Tämän lisäksi suuremmilla kaupunkiseuduilla sijaitsevia toimipaikkoja voidaan pitää kanavana rekrytoida henkilöstöä.

”En uskokaan siihen, että saataisiin kasattua 130 näin ammattitaitoista henkilöä yhdelle paikkakunnalle.” Lautupäällikkö

4.5.3 Malli III – Lähelle asiakasta ja markkinoita

Mallin III hajauttamisen käynnistävä logiikka kytkeytyy asiakassuhteisiin sekä markkinoiden laajentamiseen. Erään asiantuntijahaastattelun mukaan syrjäisemmillä seuduilla esimerkiksi pitkäaikaiset yhteistyösopimukset alueen kuntien kanssa ovat usein olleet alueelle perustettujen sivutoimipaikkojen taustalla. Myöhemmin näiden sivutoimipaikkojen rooli on saattanut laajentua esimerkiksi teknisestä ylläpidosta myös muihin toimintoihin. Yritysten sivutoimipaikkojen perustaminen on perinteisesti ollut yhteydessä markkinoihin; toimipaikkoja on perustettu sinne, missä potentiaaliset markkina-alueet ja asiakkaat sijaitsevat. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyessä on esitetty, että fyysinen sijainti markkina-alueilla ei ole enää oleellista, vaan asiakassuhteita on mahdollista ylläpitää esimerkiksi sähköpostitse. Haastattelujen mukaan tietyissä toiminnoissa olemassa olevien asiakkaiden kanssa yhteydenpito onkin mahdollista ilman jatkuvaa kasvokkain kommunikointia, mutta uusissa asiakassuhteissa korostuu yhä tänä päivänä fyysisen läsnäolon merkitys. Myös tietyissä toiminnoissa jatkuva toimiminen asiakasrajapinnassa on keskeistä. Viime vuosina asiakkaan asema osana yritysten toimintaa onkin muuttunut radikaalisti ja asiakassuhteesta on tullut yksi niistä asioista, joita on sen keskeisyyden vuoksi alettu nimittämään yrityksen pääomaksi (Niemelä 2002). Asiakkaan roolista myös osana hajauttamisprosessia on tullut monisyinen. Mallissa III tiedon pääasiallinen muoto on eksplisiittistä ja koodattavaa eli tässä käsitellään sellaisia asiakassuhteita, joissa korkean osaamisen ja uuden luomisen merkitys ei ole korostunut. Mallin mukaisia toimintoja voidaan nimittää asiakkaan toimintaa tukeviksi toiminnoiksi. Case-yrityksissä tällaisia toimintoja ovat tekninen ylläpito, tukipalvelut ja koulutus. Eli kyse on sellaisista prosesseista, joista hajauttaminen käynnistyy, mikäli yritys solmii esimerkiksi pitkäaikaisen yhteistyösopimuksen. Viime vuosina julkisen hallinnon ja kuntien ulkoistaessa toimintojaan on syntynyt yrityksiä tuottamaan ulkoistamispalveluja esimerkiksi kunta-asiakkaille. Sijainti lähellä asiakasta on toiminnassa keskeinen edellytys.

”Tällä hetkellä kysyntä on laantunut, koska on paljon isoja ulkoistamiscaseja (julkisuudessa), jotka on menny penkin alle. Ollaan enemmän ja enemmän varautuneita ulkoistamiseen... Uskon kuitenkin, että tulevaisuudessa on enemmän ja enemmän haaste se ylläpito. Kun kunnissa on 1-3 henkilöä, jotka vastaa näistä asioista, niin se on haaste ilman laajaa verkostoa ylläpitää omaa osaamista. Luulen, että se (ulkoistaminen) tulee lisääntymään.” Toimitusjohtaja.

Myös Lemetyisen ja Kahilan (2002) kyselyn mukaan yritykset näkevät pitkäaikaisen yhteistyösopimuksen hajasijoittamista maaseudulle edistäväksi tekijäksi. Mallin mukaiset sivutoimipaikat toimivat yleensä kiinteässä yhteistyössä asiakkaan kanssa, joten sivutoimipaikkojen voi tulkita olevan yrityksen sisäisen verkoston kautta uuden tiedon ja teknologioiden välittäjiä alueelle. Uusi tieto ei välttämättä välity itsestään, vaan taustalle vaaditaan usein aktiivisia toimenpiteitä.

Esimerkki: Yritys B on seitsemällä paikkakunnalla toimiva tietotekniikan ulkoistamispalveluja ja ohjelmistotuotteita valmistava yritys. Yritys on perustettu vuonna 1999 ja tällä hetkellä yrityksessä työskentelee hieman alle 20 henkilöä. Yritys perustettiin tuottamaan ulkoistamispalveluja (esim. ylläpito ja tukipalvelut) mm. pienille kunta-asiakkaille, joilla tietotekninen infrastruktuuri on usein suurempia kuntia jäljessä. Myöhemmin yritys on laajentanut toimintaa omien ohjelmistotuotteiden kautta. Yrityksen päätoimipaikka sijaitsee maakuntakeskuksessa ja valtaosa sivutoimipaikoista on pienissä maaseutumaisissa kunnissa. Näihin kuntiin sivutoimipaikan perustamisen syynä on ollut kunnan, kuntayhtymän tai muun organisaation kanssa tehty yhteistyösopimus. Yleisesti yhteistyösopimuksiin perustuvat toimipaikat ovat pieniä ja suurimpaan osaan työntekijät on palkattu alueelta ja koulutettu yrityksen puolesta työtehtäviin. Muutamiiin toimipaikoihin on lisäksi laajennettu myyntipiste, josta yritysten tai yksityisten asiakkaiden on mahdollista ostaa atk-tarvikkeita, joita alueella ei muuten olisi saatavilla.

4.5.4 Malli IV – keskittymisen etuja ja uskottavuutta kasvukeskuksista

Mallin IV logiikka kytkeytyy tiiviisti yleisiin keskittymisetuihin. Mallin mukaiset case-yritykset ovat yrityksiä, joiden päätoimipaikka sijaitsee kasvukeskusten ulkopuolella ja sivutoimipaikkoja on perustettu kasvukeskuksiin ensinnäkin konkreettisten tekijöiden kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden (muut yritykset, tutkimuslaitokset jne.) läheisyyden takia. Case-yrityksissä asiakas- ja kumppanihakuisia toimintoja ovat markkinointi, hallinto, tuotekehitys ja konsultointi. Kun mallissa III toiminnot ovat asiakkaan toimintoja tukevia palvelutoimintoja, on mallissa IV kyse asiakkaan ja yrityksen omiin ydinkompetensseihin liittyvistä toiminnoista. Asiakasta ei nähdä yksinomaan valmiin tuotteen tai palvelun kautta, vaan enemmänkin osana yrityksen innovaatioprosesseja. Fyysisen läheisyyden merkitys on informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehityksestä huolimatta säilynyt.

”Tietyllä määrin pitää tavata ja ne jotka tekee asiakaspinnassa työtä, niin niiden pitää olla lähellä.” Toimitusjohtaja.

”Se on toisaalta se, että se (teknologia) tekee tästä bisneksessä paikasta riippumattoman, mutta asiakkaat tekee siitä paikasta riippuvan. Tämä on mielenkiintoinen ristiriita. Tällainen etämalli ei meidän bisneksessä toimi pätkääkään. Pitää syöksyä asiakkaan luo. Ollaan erittäin paikkariippuvaisia ja sen määrittää asiakas. Sitten jos ollaan erittäin tuttuja asiakkaiden kanssa, niin silloin yhteys toimii tietoliikenneyhteyksin.” Hallituksen puheenjohtaja.

”Kun meillä on isoja asiakkaita, joiden konttori on Hesassa, niin ne haluaa, että firma toimii Hesassa. Nytkin iso asiakas kysy, että onhan Hesassa toimipisteessä sitten sellaisia henkilöitä, jotka pystyy palvelemaan. Se on asiakkaalle hintakysymys ja osa ottaa siihen tiukasti kantaa, että ei me oo pyydetty ihmistä Jyväskylästä, vaan Hesasta. Se, että toimipisteen pitää olla Hesassa, niin se tulee asiakkaiden suusta. Se on ihan imagokysymyksenkin. Me on tehty sellanen päätös, että Hesassa toimipiste on kaikissa papereissa päällimmäisenä, vaikka hallintopaikkakunta on muualla. Asiakasyritys joutuu tietenkin toimimaan asiakkaan ehdoilla.” Kehityspäällikkö.

Toisekseen hajautumiseen liittyvän logiikan taustalla ovat selkeästi yrityksen imagoon ja uskottavuuteen liittyvät tekijät. Fyysisen läsnäolon merkitys keskeisillä markkina-alueilla ei kytkeydy yksinomaan asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa tehtävään yhteistyöhön, vaan haastatteluissa nousi erittäin selkeästi yrityksen uskottavuuteen liittyvät tekijät. Taloudellinen toiminta on keskittynyt voimakkaasti muutamille kaupunkiseuduille ja useat yritykset näkivät, että yrityksen toiminta ei ole mahdollista ilman näillä alueilla toimimista ja näkymistä. Toimipaikan sijainti näillä keskeisillä alueilla lisää yrityksen uskottavuutta alueella olevien asiakkaiden silmissä. Lisäksi sijainti alueella helpottaa keskustelujen avaamista uusien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Uskottavuuden lisäksi kyse on tietys-

ti myös käytännöllisistä syistä. Olemassa oleva toimipaikka helpottaa esimerkiksi palaverien ja kokouksien järjestämistä.

"Meidän oman imagon kannalta meillä täytyy olla toimipiste Hesassa. Kyllä me voitais toimia ilman tätä toimipistettäkin, mutta siinä on joku juttu mitä ei oikeasti ole. Se on sellanen veteen piirretty viiva se asia. Sellainen välttämättömyys. Jos katsot Oulun seudun teknologiayrityksiä, niin jokaiselta löytyy aika tarkkaan toimipiste Helsingin seudulta. Totuushan on se, että pääkaupunkiseudulla pyörii raha ja liike-elämä toimii nopeammin ja siellä pystyy toimimaan jos luo oikeanlaisia kontakteja." Toimitusjohtaja.

"Miks me ollaan Hesassa, niin asiakkaat on siellä. Se on karu totuus... Asiakkaat vaatii läsnäolon. Alkuun siellä oli vain pieni toimisto ja se oli viestintäpolitiikkaa, että saatiin käyntikortteihin osoite. Sillä vaan oli merkitystä. Jos oot oikein iso yritys, niin sillä ei ole merkitystä, missä sä olet. Mutta kun tullaan siitä alemmas, niin sen näkee, että ai pojat on sieltä. Sen kuulee ja näkee... Se oli viestintäpolitiikkaa alkuun, mutta nyt se on ihan käytännöllisistäkin syistä, että pystyt helpommin hoitamaan asioita." Tuottaja.

"Päätoimipaikalla toimiminen (yksistään) olisi ollut periaatteessa mahdollista, mutta kyllä Hesalaiset asiakkaat olisivat miettineet, että mikä juttu tämä on. On helpottanut keskustelun avaamista, kun ollaan Hesassa. Sillä on psykologinen vaikutus." Laatupäällikkö.

Haastateltavien kokemukset voi toisaalta tiivistää myös siihen, että yrityksillä on tarve olla läsnä siellä missä tapahtuu ja ympäristön täytyy tukea sitä, että yritys voi muodostaa sidoksia mahdollisiin asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Verkostojen luominen tuntematta "oikeita ihmisiä" ja kontaktien luominen etäältä on erittäin vaikeaa. Malli IV korostaa osaltaan niin sanottua kehittämistoiminnan näkymätöntä logiikkaa, joka ei ole mittavissa olevilla määritteillä todennettavissa. Tämä logiikka nostaa esiin erilaisten verkostojen merkityksen. Eräs haastateltavista toikin esiin, että vaikka verkostoitumisen tärkeyttä on viime vuosina korostettu lähes tulkoon kaikessa kehittämistoiminnassa, ei kuitenkaan alueellisia resursseja ole pyritty kohdentamaan verkostoitumisen vahvistamiseen.

"Monessakaan paikkaan alueelliset resurssit ei riitä vaikka on näitä EU-systeemejä tai ainakaan niin, että niitä ei osata käyttää oikein, tukea alueellista yritystoimintaa. Ei osata nähdä, että on ensiarvoisen tärkeää hankkia verkosto, vaikka yritystä ei olisi pääkaupunkiseudulla, mutta että luodaan ne verkostot kuntoon, että päästään tekemään yhteistyötä, että alue saa jollain tapaa siitä, että yritys tekee yhteistyötä... Alueen päättäjät ei ole nähny oikealla tavalla miten voitaisiin hyödyntää se raha (EU). Tällä hetkellä se on sellaista, että nyt meillä on tätä rahaa, rakennetaan sillä hieno lasipalatsi ja aletaan miettimään, että ketähän me siihen saatais." Toimitusjohtaja.

TAULUKKO 8. Case-yrityksien hajauttamisprosessit neljänä eri mallina.

	Työvoimahakuiset prosessit		Asiakas- ja kumppanihakuiset prosessit	
	Malli I <i>Sitoutunutta työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta</i>	Malli II <i>Sitoutunutta ja korkeasti koulutettua työvoimaa kasvukeskusten ulkopuolelta</i>	Malli III <i>Lähelle asiakasta ja markkinoita</i>	Malli IV <i>Keskittymisen etuja ja uskottavuutta kasvukeskuksista</i>
<i>Hajautettu toiminto</i>	Yrityksen <i>ydinkompetensseja tukevat</i> toiminnot	Yrityksen <i>ydinkompetensseihin liittyvät</i> toiminnot	Asiakkaan <i>toimintaa tukevat</i> palvelutoiminnot	Asiakkaan ja yrityksen omiin <i>ydinkompetensseihin liittyvät</i> toiminnot
<i>Hajauttamisprosessin käynnistävä logiikka ja sijoittumiseen vaikuttavat tekijät</i>	Sitoutuneen työvoiman saatavuus suurilla kaupunkiseuduilla heikkoa → toimintojen sijoittaminen suurimpien kaupunkiseutujen ulkopuolelle alueille, joissa on... <ul style="list-style-type: none"> • Sitoutunutta työvoimaa • Toimivat koulutus- ja rekrytointipalvelut • Tilojen saatavuus hyvä • Alhainen kust. taso • Rahoitusmahdoll. • Suotuisa ja aktiivinen elinkeinopolitiikka • Positiivinen imago 	Sitoutuneen ja korkeasti koulutetun työvoiman saatavuus suurilla kaupunkiseuduilla heikkoa → toimintojen sijoittaminen suurimpien kaupunkiseutujen ulkopuolelle alueille, joissa on... <ul style="list-style-type: none"> • Osaavaa ja koulutettua työvoimaa • Mahdollisuus rekrytoida ydintiimejä • Toimivat koulutuspalvelut • Tilojen saatavuus hyvä • Alhainen kust. taso • Suotuisa ja aktiivinen elinkeinopolitiikka • Positiivinen imago 	Sijainti lähellä asiakasta oleellista → toimintojen sijoittaminen uusien asiakkaiden läheisyyteen eli alueille, joissa on... <ul style="list-style-type: none"> • Alueellisia asiakkuuksia • Työvoiman saatavuus hyvä • Tilojen saatavuus hyvä • Yhteistyökumppaneita 	Sijainti kasvukeskuksissa lähellä asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja oppilaitoksia oleellista (keskittymisedut) → toimintojen sijoittaminen kasvukeskusten ulkopuolelta kasvaviin maakuntakeskuksiin ja pääkaupunkiseuduille, jossa on... <ul style="list-style-type: none"> • Keskittymisen etuja • Asiakaskuntaa • Muita yrityksiä ja yhteistyökumppaneita • Yritystoimintaa tukeva imago • Erikoistuneita palveluja • Erikoistuneen työvoiman saatavuus hyvä • Tiedon ja informaation tarjonta ja saatavuus hyvä
<i>Yrityksen sisäisen innovaatioverkoston rakenne</i>	Eri toiminnot sijaitsevat eri toimipaikoissa. Innovaatiotoiminta on <i>keskitetty</i> - sivutoimipaikat eivät osallistu innovaatiotoimintaan.	Toiminnot on hajautettu eri toimipaikoihin. Innovaatiotoiminta on <i>hajautettu</i> - sivutoimipaikat osallistuvat innovaatiotoimintaan.	Eri toiminnot sijaitsevat eri toimipaikoissa. Innovaatiotoiminta on <i>keskitetty</i> - sivutoimipaikat eivät osallistu innovaatiotoimintaan.	Toiminnot on hajautettu eri toimipaikoihin. Innovaatiotoiminta on <i>hajautettu</i> - sivutoimipaikat osallistuvat innovaatiotoimintaan.
<i>Tiedon muoto</i>	Eksplisiittistä ja koodattavaa	Hiljaista ja vaikeasti koodattavaa	Eksplisiittistä ja koodattavaa	Hiljaista ja vaikeasti koodattavaa
<i>Sivutoimipaikan alueellinen suuntautuminen</i>	Sivutoimipaikan pääasialliset yhteydet suuntautuvat alueen ulkopuolelle - toiminta alueella ns. näkyvätöntä	Sivutoimipaikan pääasialliset yhteydet suuntautuvat alueen ulkopuolelle - toiminta alueella ns. näkyvätöntä	Sivutoimipaikan pääasialliset yhteydet ovat alueellisia (mm. asiakkaat)	Sivutoimipaikan pääasialliset yhteydet ovat alueellisia (esim. asiakkaat, yhteistyökumppanit, partnerit, yliopistot ja muut tutkimusyksiköt)

4.6 ORGANISAATIOLÄHTÖINEN TYÖN HAJAUTUMINEN JA ALUEIDEN KEHITYS

4.6.1 Yritysten sisäiset verkostot ja alueiden ulkoinen kontrolli

Yritysten sisäisiin verkostoihin ja monitoimipaikkaisuuteen liittyy alueen näkökulmasta kiinteästi niin sanottu ulkoinen kontrolli ja sivutoimipaikkatalous. Ulkoisella kontrollilla tarkoitetaan tilannetta, jossa suurin osa alueen ammatissa toimivasta väestöstä työskentelee sellaisissa toimipaikoissa, joiden omistajat ja yrityksen päätöksenteosta vastaavat henkilöt ovat alueen ulkopuolelta. Yleensä yrityksen lopullisen päätöksentekovallan ajatellaan sijaitsevan yrityksen päätoimipaikassa. Ulkoisesti riippuvalla eli kontrolloidulla alueella on paljon sellaisia sivutoimipaikkoja, joiden kontrolloijyksiköt ovat sijoittuneet alueen ulkopuolelle. Alueeseen voidaan liittää tällöin myös nimitys sivutoimipaikkatalous. (Virkkala 1987.) Ulkoinen kontrolli voi Virkkalan (1987) mukaan olla seurausta esimerkiksi seuraavista tapahtumista:

- Alueen ulkopuolinen yritys perustaa sivutoimipaikan alueelle.
 - Alueen ulkopuolinen yritys ostaa aikaisemmin itsenäisenä toimineen yrityksen.
 - Paikallinen yritys siirtää keskushallintotoimintansa ja päätöksentekoyksikkönsä pois alueelta, jolloin aikaisemmin paikallisesti kontrolloidusta yrityksestä tulee nyt ulkoisesti kontrolloitu.
 - Alueen ulkoisesti kontrolloidut yksiköt kasvavat nopeammin kuin paikallisesti kontrolloidut toimipaikat.
 - Itsenäiset yritykset lakkauttavat toimipaikkojaan ja supistavat toimintaansa enemmän kuin ulkoisesti kontrolloidut yritykset.
- (Virkkala 1987.)

Ulkoisen kontrollin käsite ei ole täysin yksiselitteinen ja käsitteen käytölle on useita erilaisia rajoitteita. Ensinnäkin yksittäisen toimipaikan asema riippuu paljolti yrityksen organisaatiomallista. Toisekseen toimipaikan autonomia suhteessa kontrolloijyksikköön vaihtelee usein toiminnoittain. Toimipaikka voi esimerkiksi päättää itsenäisesti hankinnoistaan, myynneistään tai työntekijöittensä rekrytoinneista, mutta olla täysin riippuvainen päätoimipaikan tai konsernijohdon päätöksistä esimerkiksi investointien suhteen. Kolmanneksen yritys voi kontrolloida toista jo pienilläkin omistusosuuksilla. Kontrollia voi olla myös ilman omistusta; yritykset ovat osa riippuvia monimutkaisia yritysverkostoja, joissa voidaan myös soveltaa ulkoisen kontrollin käsitettä. Näistä rajoitteista huolimatta ulkoisen kontrollin käsite on erittäin hyödyllinen arvioitaessa mahdollisia monitoimipaikkaisten yritysten vaikutuksia alueiden kannalta. (Virkkala 1987.)

Virkkalan (1987) mukaan ulkoinen kontrolli merkitsee kontrolloidun alueen talouden avoimuutta ja haavoittuvuutta. Alueiden haavoittuvuudella tarkoitetaan siten tilannetta, jossa aluetta kontrolloidaan ulkoisesti. Alueiden haavoittuvuus ei välttämättä ole negatiivinen asia, vaan se ilmentää enemmänkin sitä, että alueen talous ja työllisyyskehitys ovat avoimia alueen ulkopuolella päätettävillä asioilla. Alueiden haavoittuvuuden ja ulkoisen kontrollin alueelliset vaikutukset liittyvät usein alueen työllisyys- ja tulokehitykseen, jossa positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ovat yleensä keskenään yhteenkietoutuneita. Ulkoinen kontrolli voi merkitä esimerkiksi sitä, että osa ulkoisesti kontrolloidun toimipaikan aikaansaamista tuotoista vuotaa yritysorganisaation sisällä pois alueelta ja tuotannon paikalliset tulovaikutukset jäävät vähäisiksi. Toimipaikan tuotot voivat siirtyä pois alueelta esimerkiksi yrityksen sisäisen hinnoittelun kautta. Toisaalta ulkoisesti kontrolloitu toimipaikka voi pääyhtiönsä rahoituksen turvin tehdä sellaisia investointeja, joihin se ei muuten pystyisi. Sivutoimipaikkataloudel-

le on lisäksi tyypillistä työllisyyden suuret vaihtelut. Sivutoimipaikat toimivat niin sanotusti yritysten puskureina ja niissä vähennetään työntekijöitä huonoina aikoina suhteellisesti enemmän kuin päätoimipaikoissa. Käytännössä tämä ilmenee paitsi työllisyyden määrän vaihteluina, myös siinä, että toimipaikkoja lopetetaan ja perustetaan ulkoisesti kontrolloiduilla alueilla helpommin kuin päätoimipaikkavaltaisilla alueilla. (Virkkala 1987.) Yhteenvetona voidaan Virkkalaa (1987) mukailen nostaa esille muun muassa seuraavia ulkoisen kontrollin mahdollisia alueellisia vaikutuksia:

- 1) *Työllisyyden vaihtelut alueella.* Sivutoimipaikkataloudelle on useiden tutkijoiden mukaan tyypillistä työllisyyden suuret vaihtelut. Sivutoimipaikat saattavat toimia yritysten niin sanottuina puskureina ja niissä vähennetään työntekijöitä huonoina aikoina suhteellisesti enemmän kuin päätoimipaikoissa. Toisaalta sivutoimipaikkatalous voi merkitä myös työllisyyden stabiilisuutta. Monitoimipaikkaiset yritykset voivat pitää yllä sellaisia kannattamattomia tuotantolaitoksia, joilla on tärkeä asema yrityksen strategian tai niiden tuotantoketjun kannalta.
- 2) *Työllisyyden toiminnallinen rakenne alueella.* Sivutoimipaikoissa saattaa työskennellä suhteellisesti vähemmän hallinnollisia työntekijöitä ja toimihenkilöitä kuin päätoimipaikoissa. Monissa ”puskurityöpaikoissa” työn kvalifikaatiovaatimukset ovat alhaisemmat kuin päätoimipaikoissa, joihin keskittyvät ”hyvät työpaikat”. Tämä saattaa vaikuttaa alueen selektiiviseen muuttoon: Korkeasti koulutetuille on tarjolla vähän työpaikkoja, joten he muuttavat näiltä alueilta pois. Perifeerisillä alueilla korkeasti koulutettuja on pidetty potentiaalisina uusina yrittäjinä, jolloin yrittäjäpotentiaalin muutto vähentää uuden yritystoiminnan syntyä.
- 3) *Innovaatioiden välittäminen.* Niissä ulkoisesti kontrolloiduissa toimipaikoissa, joissa valmistetaan yritysten standardisoituneita tuotteita, ei alueella synny paikallisia innovaatioita. Toisaalta ulkoisesti kontrolloidut toimipaikat voivat saada emäyhtiönsä muilta toimipaikoilta uusia innovaatioita sekä teknologiaa helpommin kuin alueen itsenäiset yritykset. Monitoimipaikkaiset yritykset voidaan tällöin nähdä juuri uuden teknologian tuojina syrjäisemmällä seuduilla. Toisaalta korkeaan osaamiseen painottuvissa (esim. tutkimus- ja tuotekehitys) ulkoisesti kontrolloiduilla alueilla osaaminen ja innovaatiot saattavat ”valua” alueelta yritysten sisäisiä verkostoja pitkin alueen ja kansainvälisissä yrityksissä mahdollisesti myös Suomen ulkopuolelle, jolloin patentit ja tuotannolliset oikeudet saattavat siirtyä yrityksille, joilla ei välttämättä ole tuotannollista toimintaa alueella. Sivutoimipaikka toimii näin ollen yrityksen sisäisen innovaatiotoiminnan moottorina ja toiminnan alueelliset vaikutukset jäävät vähäisiksi.
- 4) *Yhteyksien alueellinen suuntautuminen.* Monitoimipaikkaisten yritysten yhteydet suuntautuvat yleensä alueen ulkopuolelle päätoimipaikan sijainnin mukaisesti. Sivutoimipaikat kuuluvat laajempaan kokonaisuuteen ja niiden kehitys riippuu koko yritysorganisaation kehityksestä. Koska yhteydet suuntautuvat yritysten päätoimipaikkojen mukaan eli useimmiten pois ulkoisesti kontrolloiduilta alueilta, jäävät alueen sisäiset kytkennät vähäisiksi. Mikäli sivutoimipaikat kiinnittyvät osaksi paikallista kehittäjäverkostoa, voidaan ne nähdä, kuten edellä todettiin myös innovaatioiden ja uuden teknologian tuojina syrjäisemmille seuduille.
(Virkkalaa 1987 mukailen.)

4.6.2 Case-yritykset ja ulkoinen kontrolli

Ulkaisen kontrollin merkitys alueen näkökulmasta ei ole täysin yksiselitteinen ja esimerkiksi työn hajautumisen mallit näyttävät alueilla hyvin eri tavoin. Selkeimmin alueiden haavoittuvuus kytkeytyy työllisyyden vaihteluihin alueilla. Erään haastateltavan mukaan perustettaessa sivutoimipaikkoja täytisikin etukäteen miettiä myös tilannetta, jossa sivutoimipaikoissa on lisättävä tai vähennettävä työntekijöitä tai sivutoimipaikka täytyy sulkea.

”Jos ja kun joku yritys miettii sitä (hajauttamista) niin se on kohta, joka pitäisi miettiä etukäteen, että mitä jos. Toisaalta miettiä, mitä jos laajennetaan tai yrityksen toimiala tai fokus muuttuu. Tai jos yritys ostetaan, niin miten ihmisiä voidaan siirtää toisiin tehtäviin.” Toimitusjohtaja.

Hajautumismallissa I sivutoimipaikkojen toiminta on keskittynyt yrityksen ydinkompetensseja tukeviin toimintoihin, jotka eivät toimipaikkaan rekrytoitavilta edellytä korkeaa koulutustasoa. Alueilla, joilla sivutoimipaikkatalous perustuu mallin I mukaisiin toimintoihin saattaa ongelmaksi muotoutua työmarkkinoiden yksipuolisuus ja uusien yritysten vähäinen synty. Tällaisilla sivutoimipaikkavaltaisilla alueilla on yleensä tarjolla vähän työpaikkoja korkeasti koulutetulle työvoimalle, mikä saattaa vahvistaa alueen selektiivistä eli valikoivaa muuttoliikettä; koulutetut muuttavat alueilla, joilla työpaikkoja on tarjolla, eikä kehitys myöskään vahvista koulutettujen muuttoa/paluumuuttoa alueelle. Mallin I mukaiset yrityksen ydinkompetensseja tukevat toiminnot ovat yleensä alueella niin sanottuja näkyvämpiä toimintoja. Sivutoimipaikka palvelee joko yritystä sisäisesti tai asiakkaita, jotka sijaitsevat useimmin alueen ulkopuolella. Näin ollen alueelle ei synny positiivisia oppimisprosesseja tai innovaatioita, mutta vähäisten alueellisten yhteistyösuhteiden takia myöskään yrityksen muissa toimipisteissä luodut erityyppiset innovaatiot eivät sivutoimipaikan kautta välity alueelle. Mallin tyyppisten toimintojen rooli on kuitenkin useilla syrjäisemmillä seuduilla ollut keskeinen. Esimerkiksi call centerit ovat olleet merkittäviä työllistäjiä. Keskittyminen yksinomaan mallin I mukaisiin toimintoihin kuitenkin yksipuolistaa alueen elinkeinorakennetta ja haavoittuvuuden takia toiminta on erittäin lyhytjänteistä, eikä uusia mahdollisuuksia kasvattavaa.

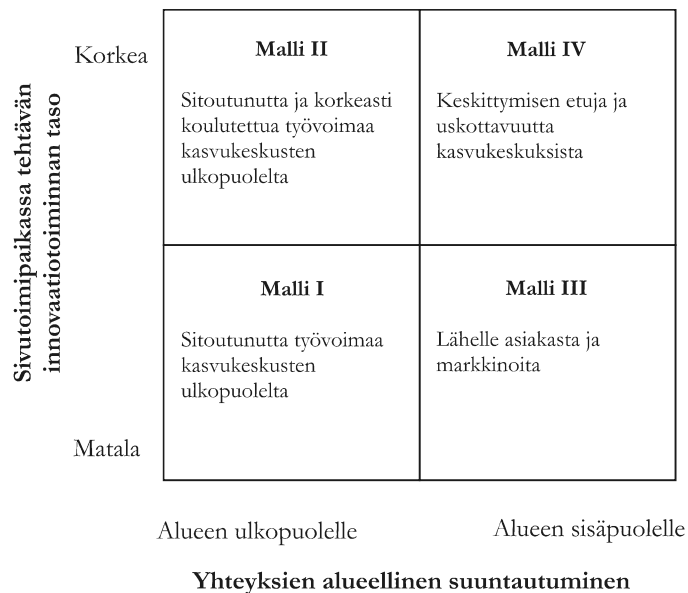
Hajautumismalli II, jossa sivutoimipaikkojen toiminta perustuu korkeaan osaamiseen, ilmenee ulkoisen kontrollin negatiiviset ja positiiviset vaikutukset toisin tavoin. Alueella sijaitsevat yksiköt saattavat olla esimerkiksi innovaatioiden kautta uuden yritystoiminnan moottoreita, ne voivat toimia teknologioiden ja innovaatioiden välittäjinä jne. Yrityksessä luotu uusi tieto, innovaatiot ja teknologia liikkuvat yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa ja monitoimipaikkaisessa yrityksessä eri alueilla sijaitsevat toimipaikat voidaankin nähdä alueen näkökulmasta uusien ideoiden, tiedon, teknologian sekä mahdollisesti uusien oppimisprosessien käynnistäjänä, mikäli ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa alueen yhteistyöverkoston kanssa. Edellytyksenä siten on, että sivutoimipaikan toiminta ei jää alueella näkymättömäksi, yrityksen sisäisen verkoston kautta välittyväksi toiminnaksi. Alueelta tulisi-kin löytyä muita yrityksiä ja organisaatioita, joiden kanssa on mahdollista kasvattaa yritysten alueellista osaamista.

” Jos miettii vaikka Oulun teknologiakylää, niin sehän on optimaalinen paikka siihen, että jaetaan tietoa ja sehän tukee sitä alueellista osaamista.” Toimitusjohtaja.

Korkeaan osaamiseen painottuvalla sivutoimipaikkataloudella saattaa olla myös haitallisia vaikutuksia. Osaaminen ja innovaatiot saattavat ”valua” alueelta yritysten sisäisiä verkostoja pitkin alueen ja

kansainvälisissä yrityksissä mahdollisesti myös Suomen ulkopuolelle, jolloin patentit ja tuotannolliset oikeudet siirtyvät yrityksille, joilla ei välttämättä ole tuotannollista toimintaa alueella. Sivutoimipaikka toimii näin ollen yrityksen sisäisen innovaatiotoiminnan moottorina, ja alueelliset vaikutukset jäävät vähäisiksi. Sivutoimipaikkataloudesta hyötyminen edellyttääkin alueella toimijoiden liiketoiminta-osaamisen kasvattamista sekä kyvykkyyden lisäämistä siihen, miten alueella olevaa osaamista on mahdollista jalostaa uudeksi yritystoiminnaksi.

Hajautumismalli II ja yleensä korkeaan osaamiseen painottuvat sivutoimipaikat näyttäytyvät työllisyyden alueellisten vaihteluiden kautta toisentyypisiltä kuin alhaiseen osaamiseen painottuvat sivutoimipaikat. Sivutoimipaikoissa saatetaan huonoina aikoina vähentää työntekijöitä suhteellisesti enemmän kuin päätoimipaikoissa. Korkeasti koulutetut ovat kuitenkin tällaisessa tilanteessa alueella potentiaalisia uusia yrittäjiä ja uuden yritystoiminnan luoja. Alhaiseen osaamiseen painottuvilla alueilla uusien yritysten mahdollinen syntyminen jää todennäköisesti alhaisemmaksi.



KUVA 5. Työn hajautumisen mallit ja ulkoinen kontrolli

Ulkoisen kontrollin ja sivutoimipaikkatalouden vaikutukset riippuvat hyvin monista eri tekijöistä ja alueiden haavoittuvuus on useiden eri tekijöiden summa. Nykotaloudessa alueiden rooli on kuitenkin voimakkaasti muuttunut. Kun sivutoimipaikkatalouden vaikutukset kietoutuivat ennen selkeimmin alueen työllisyys- ja tulokehitykseen, on tänä päivänä sivutoimipaikkojen rooli kasvukeskusten ulkopuolisilla alueilla parhaimmillaan uusien innovaatioiden ja teknologioiden välittäjä, oppimisprosessien käynnistäjä sekä uuden liiketoiminnan moottori. Tämä ei kuitenkaan tapahdu alueilla itsestään, vaan kehityksen on kytkeydyttävä osaksi alueen kokonaisvaltaista elinkeinopolitiikkaa ja positiivinen kehitys on mahdollista alueilla, joilla on tarjota oppimisprosessien välittämiseen tarvittavia resursseja

5 TYÖN HAJAUTUMINEN JA ALUEIDEN HAASTEET

Alueet ovat tällä vuosituhanalla kohdanneet uusia haasteita, jotka erityisesti syrjäisten alueiden näkökulmasta näyttävät erittäin haasteellisilta. Luonnollinen kehityssuunta näyttää suosivan alueellisia kasvukeskuksia ja yritysten toimintalogiikassa tapahtuneet muutokset ovat vahvistaneet tätä kehitystä. Erilaisille työn hajautumisen malleille onkin viime vuosikymmenten aikana kohdistettu syrjäisempien alueiden näkökulmasta runsaasti odotuksia. Erityisesti odotukset on kytketty yhteen informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitykseen. Useissa yhteyksissä on kuitenkin jätetty huomioimatta, että teknologia on ainoastaan väline, jonka varaan ei yksistään ole mahdollista rakentaa alueen potentiaalia. Toimintaympäristössä esiin nousseisiin haasteisiin onkin mahdollista vastata hahmottamalla kehittämistä kokonaisvaltaisesti, jossa alueiden kilpailukyvyyn eri osatekijät (esim. inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, verkostot ja niiden laatu, infrastruktuuri, yritystoiminta sekä alueen imago) kietoutuvat kaikki toisiinsa. (ks. lisää Linnamaa 1999). Tässä tutkimuksessa työn hajautumisen tarkastelu yksilö- ja organisaatiolähtöisesti nosti esiin erityisiä kysymyksiä, joihin alueiden tulisi kokonaisvaltaisella kehittämisellä vastata. Työn hajautumisen lähtökohdista keskeisiä kysymyksiä ovat:

- 1) Miten vahvistaa alueen vetovoimaisuutta eli miten lisätä alueen houkuttelevuutta alueella haluttujen virtojen¹⁹ suhteen?
- 2) Miten sitoa erilaiset virrat alueeseen ja vähentää alueen haavoittuvuutta?
- 3) Miten vahvistetaan alueen merkitystä osana erilaisia verkostoja?
(vrt. Sotarauta & Kostianen 2002.)

5.1 ALUEEN VETOVOIMAISUUDEN VAHVISTAMINEN

Alueen vetovoimaisuuden vahvistamisessa keskeistä on tunnistaa mitkä ovat ne resurssit joita alueelta löytyy, joiden varaan esimerkiksi yritysten houkuttelua on mahdollista rakentaa ja ketkä ovat oleellisia toimijoita vetovoimaisuuden rakentamisessa. Alueen vetovoimaisuuden vahvistaminen ei siten ole projektiluontoista, erillisiin kampanjoihin pohjautuvaa toimintaa, vaan se on osa alueen kokonaisvaltaista kehittämistä, jossa kaikki asiat kietoutuvat toisiinsa. Lähtökohtana tuleekin olla se, että alueella on perusasiat kunnossa, jonka jälkeen voidaan rakentaa yritysten houkuttelua vetovoimaisen konseptin ympärille. (ks. Sotarauta & Kostianen 2002.) Konseptin rakentamisessa keskeistä on tunnistaa, millaisen logiikan ja strategian ohjaamina yritykset toimivat ja tekevät päätöksiä. Tässä tutkimuksessa esiin nousi kaksi pääsuuntaista logiikkaa, joiden varaan yritysten hajauttamisprosessit rakentuvat. Tutkimuksessa niitä käsitellään työvoimahakuisina prosesseina sekä asiakas- ja kumppanihakuisina prosesseina. Työvoimahakuisten prosessien taustalla on tunnistettavissa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tapahtuvat yritysten kohtaamat haasteet, joita ovat:

- Työvoiman saatavuuden niukkeneminen
- Ns. ”sitoutumattomuuden työmarkkinoiden” vahvistuminen kasvukeskuksissa.

¹⁹ Kostianen (1999) on Castellsia (1996) mukaillen nostanut kehittämistoimintaan niin sanotun virta-ajattelun. Castellsin (1996) mukaan yhteiskuntamme on siirtymässä niin sanottujen ”paikkojen tilasta” ”virtojen tilaan”. Verkostoyhteiskunnassa useat toiminnot organisoituvat erilaisten virtojen ja verkostojen varaan. Virtoina voidaan pitää lähinnä informaatio-, teknologia- ja pääomavirtoja. (Castells 1996.) Kostianen on liittänyt näihin alueiden kehityksen kannalta oleellisiin virtoihin myös yritys-, asukas-, opiskelija- ja matkailijavirrat. (Kostianen 1999.)

Ennusteiden mukaan (ks. esim. työministeriö 2001) työvoima tulee vähentymään radikaalisti vuodesta 2010 eteenpäin. Työvoimapula tulee vaikuttamaan voimakkaasti työmarkkinoiden muotoutumiseen ja yritysten käyttäytymiseen, jolloin työvoiman saatavuudesta nousee eräs keskeisimmistä tekijöistä hajautumisen logiikan taustalla. Alueiden keskeisenä haasteena onkin yhä enemmän työvoiman houkuttelu ja sen juurruttaminen alueeseen. Yrityksille on tarjottava yksilöllisempiä työvoimaratkaisuja, ja tässä prosessissa alueelliset toimijat voivat olla yhä enemmän välittäjän roolissa.

Työvoimaan on viime vuosina, erityisesti suuremmilla kaupunkiseuduilla, liittynyt työvoiman sitoutumattomuus. Kolehmainen (2001) mukaan IT-alalla on Helsingin seudulla ollut nähtävissä ongelmana työvoiman sitoutumattomuus työorganisaatioon ja työntekijöiden nopea vaihtuvuus (Kolehmainen 2001). Pääkaupunkiseudulle on jossain määrin muodostunut niin sanotut ”sitoutumattomuuden työmarkkinat” ja sitoutumattomuus onkin eräs tekijä, joka on vaikuttanut siihen, että osa yrityksistä on viime vuosina pyrkinyt hakemaan sitoutunutta työvoimaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelta. Näyttäisi siltä, että monipuoliset ja laajat työmarkkinat vetävät osajia suuremmille kaupunkiseuduille (ks. Raunio 2001), mutta samanaikaisesti on nousemassa esiin yksilön ja yritysten välinen ristiriita. Yksilöiden horisontaali liikkuminen työmarkkinoilla aiheuttaa yrityksille muun muassa kustannuksia, ylimääräistä koulutustarvetta sekä tiedon ”valumista” yrityksen ulkopuolelle.

Näiden haasteiden kautta kehittämistoiminnassa onkin keskeistä:

- Sijoittumista tukevien kokonaiskonseptien rakentaminen
 - Yrityksille sijoittumisessa on keskeistä sijoittumisen ”helppous” eli oleellista on, että tuleva sijoittumiskunta pystyy tarjoamaan yritysten toimintaa palvelevia kokonaispaketteja, jotka pitävät sisällään työvoiman rekrytointiin, koulutukseen, tilatarjontaan, rahoitusmahdollisuuksiin jne. liittyviä asioita.
- Alueen toimijoiden yhteistyökyvykkyuden nosto
 - Kokonaispakettien rakentaminen perustuu alueen eri toimijoiden hyvään yhteistyön laatuun ja samansuuntaiseen strategiaan, jossa on asetettu yhteiset tavoitteet.
- Kokonaiskonseptien aktiivinen markkinointi
 - Alueen imagon kautta rakentuvat hyvin pitkälle mielikuvat alueen uskottavuudesta. Sijaintipäätöksiin vaikuttaa yrityksillä mielikuva siitä, että alueelle sijoittautuminen ei ole riski, vaan alueesta välittyy mielikuvaa, että sillä on resursseja vastata yrityksen muuttuviin tilanteisiin. Markkinointia ei tule rakentaa yleisten alueesta kertovien mielikuvien, vaan yritystoiminnan uskottavuuden vahvistamisen varaan. Tällainen voi tapahtua esimerkiksi käyttämällä alueella jo toimivia veturiyrityksiä.

Asiakas- ja kumppanihakusten prosessien taustalla on tunnistettavissa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tapahtuvat yritysten kohtaamat haasteet, joista keskeisin on:

- Asiakkaiden ja kumppaneiden roolin vahvistuminen yritystoiminnassa.

Asiakkaan ja kumppaneiden rooli osana yritysten toimintaa on kasvattanut viime vuosina merkitystään. Yhteistyöstä asiakkaan tai hänet tuntevan myyjän kanssa on tullut yrityksille avainasia. Asiakassuhteesta on tullut yksi niistä asioista, joita on sen keskeisyyden vuoksi alettu nimittämään yrityksen pääomaksi. (Niemelä 2002.) Stählen (2003) mukaan tietointensiivisessä toimintaympäristössä uudistumiskyky ratkaisee kilpailuedun; tiedon varastointi, jakaminen ja hyödyntäminen eivät yksin riitä, vaan uudistumiskyky vaatii tiedon rikastamista ja kasvattamista, joka tapahtuu suurelta osin rajapinnoilla asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. (Stähle 2003.)

Edellisen haasteen kautta keskeistä syrjäisempien alueiden kehittämistoiminnassa²⁰ on:

- Paikallisen kysynnän edistäminen
 - Pyritään edistämään julkisten laitosten uudentyyppisten tuotteiden ja palveluiden hankintaa ja toimintojen ulkoistamista.
- Yritysten ja muiden organisaatioiden välisen verkostoitumisen edistäminen
 - Vahvistetaan alueella olemassa olevia yritysverkostoja ja luodaan tunnettavuutta verkostolle, joka puolestaan vahvistaa mukana olijoiden sitoutumista toimintaan. Toimiva verkosto toimii edelleen vetovoimatekijänä yritysten miettiessä uusia sijaintipaikkavaihtoehtoja.

5.2 YRITYSTEN SITOMINEN PAIKALLISEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN

Yritystoiminnan kohdalla puhutaan tänä päivänä lähes erottamattomasti verkostoista. Yritys- ja toimialarakenteet ovat muuttuneet yhä verkostomaisempaan suuntaan. Tänä päivänä yrityksen menestys on yhä kiinteämmin kiinni oikeantyyppisistä verkostoista. Yritysverkostoilla on monitoimipaikkaisten yritysten kautta tulkittuna sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia alueille. Työllisyys- ja tulokehityksen ohella yritykset voidaan nähdä verkostojensa kautta uusien ideoiden, tiedon, teknologian ja mahdollisesti uusien oppimisprosessien käynnistäjänä syrjäisemmillä seuduilla. Alueen kannalta negatiivisesti tulkittuna yritysten toiminta saattaa toisaalta jäädä alueella näkymättömäksi ja esimerkiksi korkeaa osaamista vaativissa yrityksissä alueella toimiva yritys saattaa olla ainoastaan yritysverkoston sisäisen innovaatio toiminnan moottori; tällöin yrityksessä synnytetty patentit ja tuotannolliset oikeudet saattavat valua verkostoa pitkin alueen ulkopuolelle. Haasteena alueilla onkin vahvistaa instituutioiden ja alueen kehittäjäverkoston roolia siinä, miten yrityksiä voidaan sitoa paikalliseen toimintaympäristöön vahvemmin. Keskeistä syrjäisempien alueiden kehittämistoiminnassa tällöin on:

- Yritysten ja muiden organisaatioiden välisten verkostojen vahvistaminen
 - Tieto ja osaaminen liikkuvat yritysten välisessä vuorovaikutuksessa ja näin ollen oleellista on edistää yritysten välistä oppimista luomalla uusia ja vahvistamalla olemassa olevia yritysverkostoja sekä yritysten ja muiden organisaatioiden välisiä verkostoja. (ks. Kautonen & Sotarauta 1999.)
- Uuden yritystoiminnan synnyttäminen ja yrittäjyyden tukeminen
 - Alueen kehittämisessä on jatkuvasti oleellista vahvistaa uuden yritystoiminnan syntyä ja tukea uutta yrittäjyyttä. Erityisesti sivutoimipaikkataloudessa yrityksiä ei tule nähdä yksinomaan alueen työllisyys- ja tulokehityksen kautta, vaan alueen yrityksissä tehty innovaatiotoiminta tulisi nähdä mahdollisena uuden yritystoiminnan ituna. Uutta yrittäjyyttä on mahdollista tukea muun muassa riskirahoituksella, neuvonnalla, koulutuksella sekä konsultoinnilla.

5.3 ALUEEN ASEMAN VAHVISTAMINEN OSANA VERKOSTOJA

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys on nostanut runsaasti odotuksia siitä, että markkinoiden saavuttaminen ilman fyysistä läsnäoloa olisi mahdollista. Tämän tutkimuksen aineiston valossa näyttäisi siltä, että yrityksen tiettyjä toimintoja on mahdollista suorittaa ja asiakkaita saavuttaa etäisyydestä riippumatta teknologioita hyväksi käyttäen. Erityisesti vakiintuneet asiakassuhteet vaativat yhä vähemmän kasvokkain kommunikointia. Tässä kuitenkin nousi erittäin vahvasti esiin yritystoiminnan niin sanottu ”näkymätön logiikka”. Pääkaupunkiseudun ja kasvukeskusten merkitys ja

²⁰ ks. myös Kautonen & Sotarauta 1999.

rooli on taloudellisessa toiminnassa korostunut viime vuosina voimakkaasti. Työn hajautumisen näkökulmasta kasvukeskusten rooli ei niinkään korostu läheisyyden tarpeen kautta, vaan keskeiseksi tekijäksi on noussut keskusalueiden ulkopuolella sijaitsevien yritysten markkinauskottavuus. Haastattelussa yritykset korostivat sitä, että yritykseltä puuttuu tiettyä uskottavuutta, tai uskottavuutta on vaikea saavuttaa, mikäli yrityksellä ei ole vahvoja verkostoja kasvukeskuksiin. Sijainti tai läsnäolo keskusalueilla helpottaa keskustelun avaamista ja uusien asiakassuhteiden solmimista. Syrjäisemmillä alueilla yritysten eräksi oleellisiksi kysymyksiksi tulee nousemaan ensinnäkin se, miten yritys saavuttaa markkinoilla vaadittavaa uskottavuutta sekä toisekseen se, miten yritys löytää asiakkaita ja miten asiakkaat löytävät yrityksen sijainnista huolimatta.

Keskeiseksi syrjäisempien alueiden kehittämistoiminnassa nouseekin:

- Alueen yritysten kilpailukyvyn nosto
 - Markkinauskottavuus rakentuu yrityksen osaamisen, kykyjen, taitojen jne. varaan. Markkinauskottavuudessa on siis ennen kaikkea kyse yrityksen kilpailukykyisyydestä. Keskeistä kehittämistoiminnassa on siten alueen yritysten kilpailukyvyn nosto, joka voi tapahtua muun muassa koulutuksella, neuvonnalla ja yrityskummitoiminnalla.
- Alueen yritysten yhteistyömahdollisuuksien luominen ja uskottavuuden vahvistaminen yhteistyöverkostojen kautta
 - Yritysten menestymisen edellytyksenä on tänä päivänä riittävä koko eli niin sanottu skaalattu, jotta se voi operoida itselleen tärkeissä kohderyhmissä koko maailman markkinoilla, tavoittaa siellä olevat asiakkaat, kehittää tuotteissa ja palveluissa tarvittavaa osaamista ja luoda tähän kaikki verkostot. Suuruuden ekonomia ei kuitenkaan johda välttämättä siihen, että pienet yritykset katoavat, vaan suuret yritykset tarvitsevat erikoistuneita alansa osajia ja näin ollen ne kehittävät yhteistyökumppanuuksia. Yhteistyö on siten pienten yritysten ehto, jonka avulla yritysten on mahdollista kasvattaa uskottavuutta ja saavuttaa asiakkaita. (ks. myös Niemelä 2002.)
- Alueen ja alueella sijaitsevien yritysten markkinointi ja tunnetuksi tekeminen
 - Asiakkaiden saavuttaminen vaatii erityisesti syrjäisemmilla seuduilla aktiivista ja uskottavaa yritysten ja yritysverkostojen markkinointia. Pienen yrityksen markkinointiresurssit ovat yleensä vähäiset, jolloin markkinointiyhteistyö alueen yritysten kesken nousee merkittävään asemaan. Markkinointiyhteistyön synnyttämisessä julkinen taho voi olla mukana tekemässä markkinakartoituksia, etsimässä yhteistyökumppaneita sekä kokoamassa verkostoja.

5.4 KOLME KONSEPTIA ALUEIDEN KEHITTÄMISEEN

Seuraavassa käydään edellisiin haasteisiin ja kehittämistoimenpiteisiin liittyen lyhyesti läpi kolme toistaan poikkeavaa konseptia, joissa alueiden kehittämistä on lähestytty työn hajautumisen logiikan kautta.

5.4.1 Highlands & Islands – tietoliikenneinfrastruktuurin kehittämisestä kokonaisvaltaiseen alueen kehittämiseen



Highlands & Islands sijaitsee Pohjois-Skotlannissa, mikä on Brittein saarten syrjäisimpiä alueita. Alue kuuluu EU:n tavoite 1 alueisiin. Highlands & Islandsilla asui vuonna 1996 yhteensä 370 000 asukasta (1 % Iso-Britannian asukkaista). Alue kärsii syrjäisen sijaintinsa ohella taloudellisista ongelmista. Monet alueen kylistä (saarissa) sijaitsevat kaukana Stornowayn keskuksesta, jossa asuu noin 10 000 asukasta. Kaikkien saarten ongelmia ovat pitkät etäisyydet, korkeat liikennekustannukset, heikot palvelut ja markkinoita koskevan informaatio huono saatavuus. Saarten tulotaso on heikko ja talous on riippuvaista julkisen sektorin työpaikoista ja taantuvista perinteisistä elinkeinoista, kuten kalastus ja pienimittainen maanviljelys. (Anderson 2001.)

Alueella toteutettiin vuosina 1989-1992 hanke (Highlands & Islands Initiative), jonka tarkoituksena oli kehittää alueen potentiaalia informaatio- ja kommunikaatioteknologian mahdollistamin keinoin. Hanke käynnistyi pääosin Britannian teleyhtiön rahoittaman ISDN-verkon rakentamisella alueelle ja kokonaisuudessaan hankkeen tavoitteet jakautui-

vat kolmeen osatavoitteeseen: 1) vahvistaa olemassa olevien pk-yritysten kilpailukykyä vähentämällä ISDN-yhteyksien avulla fyysistä etäisyyttä markkinoihin ja asiakkaisiin, 2) vahvistaa alueella toimivien tietointensiivisten yritysten kilpailukykyä sekä luoda mahdollisuuksia uusien tietointensiivisten yritysten perustamiseen, 3) lisätä alueen houkuttelevuutta ja mahdollistaa erityyppisten back office – toimintojen siirtämistä alueelle. (ks. Richardson & Gillespie 1996, Newlands & Ward 1999.) Hankkeen tavoitteet voidaankin nähdä niin sanotun ulko- ja sisäsyntyisen työllisyyden kasvun mallin kautta.



KUVA 6. Työllisyyden kasvun sisä- ja ulkosyntyinen malli (Richardson & Gillespie 1996).

Mallien lähtökohtana on kehittynyt ja tehokas tietoliikenneinfrastruktuuri. Sisäsyntyisen mallin mukaan syrjäisillä alueilla toimivien yritysten on mahdollista laajentaa markkinoitaan kasvukeskuksiin tietoliikenneinfrastruktuuria hyväksi käyttäen ja sitä kautta lisätä paikallista työllisyyttä. Työllisyyden ulkosyntyisen kasvun mallissa tietoliikenneyhteydet toimivat edellytyksenä sille, että syrjäisemmät alueet ovat esimerkiksi alhaisten työvoimakustannusten takia houkuttelevia toimintojen uudelleen sijoituspaikkoja. Esimerkkeinä ulkosyntyisestä työllisyyden lisäämisestä ovat erilaiset back office – ja call center –toiminnot. (Richardson & Gillespie 1996.)

Highlands & Islandsin hankkeessa kolmesta osatavoitteesta onnistuttiin parhaiten vahvistamaan alueella toimivien tietointensiivisten yritysten kilpailukykyä ja luomaan mahdollisuuksia uusien tietointensiivisten yritysten perustamiseen sekä lisäämään alueen houkuttelevuutta back office – toimintojen suhteen (tavoitteet 2 ja 3). Alueella toimivilla tietointensiivisillä yrityksillä oli lähes kaikilla asiakassuhteita Iso-Britanniassa sekä muualla Euroopassa. Toiminnan kannalta alueelle rakennettu ISDN-yhteys mahdollisti näiden yritysten kilpailukykyisemmän toiminnan. Highlands & Islands – hanketta analysoineet Richardson ja Gillespie (1996) kuitenkin korostavat, että suurin osa alueella toimivista tietointensiivisten yritysten perustajista ja työntekijöistä olivat alueelle palanneita paluumuuttajia. Näin ollen on oletettavaa, että nämä yritykset olivat jo osa keskusalueilla toimivia yhteistyöverkostoja. Back office –toiminnoista alueelle siirtyi erityisesti call centerit, joita alueelle houkutteli kustannustasoltaan edullinen työvoima. Pian alueella fokus kohdennettiin ainoastaan call centerien houkutteluun.

Olemassa olevien pk-yritysten kilpailukykyyn vahvistamisessa ja uusien markkina-alueiden ja asiakkaiden saavuttamisessa ISDN-yhteyksien avulla onnistuttiin hankkeessa heikommin (tavoite 1). Vain muutama yritys alueella alkoi hyödyntää ISDN-yhteyksien tuomia mahdollisuuksia. Suurin osa yrityksistä ilmoitti, että heillä ei ole tarvetta omaksua uusia teknologioita liiketoimintansa edistämiseksi. Esiin nousseet syyt teknologian käytön vähäisyyteen olivat palveluiden (ISDN) kalleus sekä tiedon puute siitä, kuinka teknologiaa voidaan liiketoiminnassa käyttää. Työllisyyden sisäsyntyisen mallin ongelmat eivät kuitenkaan yksistään liity teknologiaan ja sen käytön omaksumiseen, vaan kuten eräs haastateltavista totesi, ei useinkaan syrjäisillä alueilla yrityksillä ole yksistään ongelmana markkinoiden

saavutettavuus, vaan useimmin kyse on markkinauskottavuudesta, jonka parantaminen ei ole kiinni yrityksen ulkoisista vaan yritykseen ja sen liiketoimintaan liittyvistä sisäisistä tekijöistä. Cornfordin ym. (1997) mukaan vaikka yritysten informaatio- ja kommunikaatioteknologian omaksuminen näyttäisi olevan maaseutualueilla vähäistä, on myös poikkeuksia yrityksistä, jotka ovat menestyksekkäästi laajentaneet markkina-alueita kaupunkiseuduille syrjäisestä sijainnista huolimatta. Usein näissä on kuitenkin kyse ensisijaisesti alueista, jotka sijaitsevat kaupunkiseutujen läheisyydessä. Toisekseen yritysten perustajat ovat usein näille alueille kaupunkiseudulta palanneita paluumuuttajia. (Cornford ym. 1997.)

Highlands & Islandilla havaittiin pian, että pelkän ISDN-yhteyden rakentaminen ei kehittä täysipainoisesti alueen potentiaalia, vaan teknisten edellytysten lisäksi kehittämistoimintaa tulee laajentaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan yhdistävään toimintaan. Vuonna 1995 alueelle perustettiinkin Länsisaariston tieto-, viestintä- ja teknologianeuvonta eli WIICTAS-palvelu EU:n aluerahaston tavoite 1-ohjelman, Länsisaariston aluehallinnon (WIIC) ja Länsisaariston kehitysyhtiön (WIE) tuella. WIICTAS-palvelu on rekisteri, johon on kerätty tällä hetkellä noin 600 potentiaalisen alueella olevan työntekijän tiedot. Alueelle siirtymistä pohtivat yritykset voivat sovittaa rekisteristä itselleen sopivaa työvoimaa. Vuonna 1998 WIICTAS-palvelu muutettiin yritykseksi, Lasair Ltd, jonka tavoitteita laajennettiin työvoimarekisterin ylläpidon ohella erilaisten yritysten ulkoistettujen tehtävien houkutteluun alueelle. Alueelle on jonkin verran saatu houkutelua tämän tyyppisiä tehtäviä ja sopimuksia on solmittu muuan muassa amerikkalaisen kustannusyhtiön, Britannian sisäministeriön oikeustieteellisen osaston sekä Oxford University Pressin kanssa. Lasair Ltd koordinoi noin 100 näiden sopimusten puitteissa toimivan freelancer-työntekijän toimintaa ja varmistaa työn laadun. Lisäksi Lasair Ltd koordinoi jatkuvaa koulutusta, jota on tarjolla alueen työntekijöille. Nykyisin yritys tunnetaan nimellä Work-global (www.work-global.com) ja sen tavoitteena on: 1) Luoda Länsisaaristoon työpaikkoja markkinoinnin avulla saattamalla paikalliset taidot yhteen kansallisten ja kansainvälisten asiakkaiden tarpeiden kanssa, 2) tarjota yhteydenottopiste asiakkaille, jotka haluavat ulkoistaa työtehtäviä, 3) neuvoa ja opastaa etätyöntekijöitä töiden löytämisessä, 4) houkuttella alueelle tieto- ja viestintäsektorin investointeja, 5) antaa etätyöntekijöille laitteita ja tekniikkaa koskevaa neuvontaa, 5) tarjota tietoa työelämän, terveydenhuollon ja työturvallisuuden kysymyksistä. (Anderson 2001.)

Highlands & Islands on viime vuosina ollut esimerkki siitä, miten aktiivisilla toimenpiteillä on onnistuttu vahvistamaan alueen taloudellista potentiaalia. Highlands & Islandsin vahvuutena ovat olleet alueen erittäin houkutteleva luonnonympäristö, joka on vetänyt alueelle erityisesti paluumuuttajia sekä aktiivinen politiikka, jota on laajennettu yksittäisten etätyöläisten houkuttelusta laajemmin call centereiden ja ulkoistettujen toimintojen houkutteluun. Highlands & Islandsin esimerkki kuitenkin osoittaa, että menestyksekkään toiminnan taustalla on usein olleet paluumuuttajat eli henkilöt, jotka ovat luoneet yhteistoimintaverkostonsa keskusalueilla ja ovat myöhemmin palanneet alueelle harjoittamaan yritystoimintaa. Aluepoliittisesti kiinnostavaa ei olekaan alueella olevien yksittäisten ihmisten etänä tekemä työ, vaan alueen kehityksen kannalta oleellisia ovat ne henkilöt, jotka alueelle palatesaan tuovat henkilökohtaiset verkostot mukanaan. Jos Highlands & Islandsin esimerkkiä peilataan alueiden tulevaisuudessa kohtaamiin haasteisiin, nousee erityisesti kriittisenä tekijänä esiin se, miten alueella onnistutaan hyödyntämään erilaisia verkostoja, toisin sanoen välittämään alueella oppimisprosesseja eteenpäin ja luomaan uutta yritystoimintaa.

5.4.2 Kuusamo – Pitkäjänteistä eri toimijoiden välistä yhteistyötä²¹

Toisena esimerkkikonseptina on Kuusamon elinkeinopoliittinen toimintamalli, jossa on jo pitkään toteutettu eri toimijoiden välistä yhteistyötä alueen tietoteollisuuden ja erilaisten etätyömuotojen vahvistamiseksi. Kuusamo on noin 18 000 asukkaan koillismaahan seutukunnassa sijaitseva kaupunki. Kuusamo on Koillis-Suomen talousalueen keskus, jossa julkisten ja yksityisten palveluiden osuus kaupungin asukaslukuun nähden on suuri. Elinkeinoista noin 70 prosenttia on palveluissa ja matkailu on yksi vahvimmista toimialoista. Kuusamossa on noin 170 matkailualan yritystä ja toimiala työllistää noin 650 henkeä. Matkailuun vahvasti pohjautuvan elinkeinorakenteen monipuolistamiseksi Kuusamossa on useiden vuosien ajan toteutettu määrätietoista strategiaa, jonka osatekijöitä ovat olleet: 1) osaamisen parantaminen, 2) ICT/liiketoiminta, 3) teknisten edellytysten varmistaminen, 4) sidosryhmien motivointi sekä 5) viestintä ja markkinointi. Tikkasen ja Korpelan (2001) mukaan Kuusamon strateginen kehittäminen voidaan jakaa kolmeen ajanjaksoon. Jaksolla 1, joka ajoittuu vuosille 1988-1990 Kuusamossa vahvistettiin strategista perustaa ja lisättiin paikallisten toimijoiden tietoisuutta alueen tavoitteista. Sateenvarjoprojektina toimi ”KUUSAMOon...”-projekti. Vaiheessa 2 (1990-1994) alueelle luotiin paikallinen verkko ja noin 10 prosenttia talouksista käytti paikallisen verkon kautta erilaisia esim. kirjaston, yritysten ja kunnan tarjoamia palveluja. Lisäksi ajanjaksolla Kuusamoon perustettiin Naturpolis-teknologiakeskus, jossa tänä päivänä toimii insinööri-, konsultti- ja tietoteollisuusyrityksiä sekä mainos- ja tilitoimistoja. Vaiheessa 3 (1995-1997) aloitettiin rakentaa www-pohjaista tietoverkkoa ja erityisesti kiinnostuksen kohteena oli kehittää alueella erilaisia e-oppimisen muotoja. Kolmanteen vaiheeseen liittyi voimakkaasti myös yritystoiminnan vahvistaminen. Alueelle perustettiin useita tietoteollisuusyrityksiä ja aloitettiin tietoinen call center –toimintapolitiikka. Vuonna 1996 Kuusamossa tehtiin ensimmäinen analyysi alueen mahdollisuuksista toimialan suhteen. Vuonna 1997 espoolainen yritys perusti Kuusamoon puhelimitse palvelevan sovellustukipisteensä. Seuraavana vuonna toimiala laajeni ja Sonera aloitti puhelinpalvelutoiminnan Kuusamossa 25 henkilöllä, joka oli vuoteen 2001 mennessä laajentunut 72 henkilöön.

Kuusamon aktiivinen politiikka on tuottanut runsaasti konkreettisia tuloksia. Tikkasen ja Korpelan (2001) mukaan ensinnäkin Kuusamossa opiskeli vuonna 2001 noin 150 henkilöä yliopistossa ja muissa oppilaitoksissa hyödyntäen e-oppimisvälineitä. Toisekseen Kuusamossa oli vuonna 2001 ICT-alan työpaikkoja yhteensä 250, kun vuonna 1987 työpaikkoja ei ollut yhtään. Syntyneistä työpaikoista noin 100 oli ohjelmistokehityksessä. Call center –työpaikkoja alueelle on luotu vuoteen 2001 mennessä yhteensä 120. Yhteistyössä Taivalkosken kanssa tavoitteena on kasvattaa call center-työpaikkojen määrä vuoteen 2006 mennessä 300 ja yleensä ICT-sektorilla 500 työpaikkaan. Kolmanneksi Kuusamossa on onnistuttu synnyttämään yrityksiä, joiden toiminnassa yhdistyvät sekä ICT- ja matkailuala. Tällainen on esimerkiksi 90-luvun alkupuolella perustettu Pehmo-Kuusamo Oy.

Kuusamo on 90-luvun puolesta välistä asti onnistuneesti houkutellettu alueelle yritysten sivutoimi- paikkoja sekä ulkoistettuja palveluja. Erään haastateltavan mukaan Kuusamoon sijoittautumisen perusteluja ovat olleet pysyvän, osaavan ja motivoituneen työvoiman saatavuus, koulutuspalveluiden joustavuus, sijoittumista tukeva eri yhteistyötahojen hyväksymä toimintamalli, alueen toimijoiden yhteistyökyvykkyys sekä yrityksille tarjotut palvelut, toimiva infrastruktuuri (toimitilat, tietoliikenne, len-

²¹ Luvussa on käytetty seuraavia lähteitä: Kuusamo (2003) Kuusamon kaupungin Internetsivut www.kuusamo.fi, Tikkanen, Hannu & Korpela, Tauno (2001) Development of Local Telematics Know-How and Business in Kuusamo. Esitelmä seminaarissa e-tyon alueellisen ulottuvuudet. Tampereella 4.-5.9.2002.

tokenttä ja yrityspalvelut) sekä Kuusamon positiivinen imago. Yrityshaastatteluisa lisäksi korostui henkilökohtaisten suhteiden merkitys; eräissä tapauksissa jollakin yrityksen päätöksentekoon osallistuvista henkilöistä on ollut henkilökohtainen sidos alueelle. Keskeinen tekijä sijoittautumisessa on ollut sitoutuneen työvoiman saatavuus. Keskeinen kysymys onkin se, mikä on erottanut Kuusamon muista työvoimaa tarjoavista alueista? Kaksi tekijää nousee esiin selkeimmin. Ensinnäkin Kuusamon kehittämistoiminta on ollut alueella pitkäjänteistä ja yhteistyö eri toimijoiden välillä on vakiintunutta. Kaupunki, työvoimatoimisto, oppilaitokset (Kuusamon ammatti-instituutti, Koillismaan aikuiskoulutuskeskus, Oulun seudun amk, Oulun yliopisto, Lapin yliopisto ja avoin yliopisto) sekä konsulttitoimisto toteuttavat samaa strategiaa, jolloin Kuusamossa on pystytty rakentamaan sijoittuville yrityksille valmiita paketteja, jotka pitävät sisällään tilatarjontavaihtoehtoja, sijoittumispalveluja (esim. tarkartoitus), rekrytointipalveluja, rahoitusmahdollisuuksia sekä työntekijöiden koulutusmalleja. Valmiiden pakettien kautta sijoittautuminen alueelle on ollut helppoa ja nopeaa. Toisekseen Kuusamon viestintä ja alueen markkinointi on ollut selkeää. Kuusamossa on markkinoinnissa hyödynnetty muutamia alueella toimivia veturiyrityksiä, jolloin on tehokkaasti välitetty mielikuvaa alueesta, jonne sijoittautuminen ei ole riski.

Mikäli Kuusamon kehittämistä peilataan edellä esitettyihin sijoittautumismalleihin, voidaan todeta, että Kuusamossa on onnistuttu erityisesti houkuttelemaan mallien I ja II mukaisia toimintoja, joissa työvoiman saatavuus ja sitoutuneisuus ovat olleet avainasemassa. Tulevaisuudessa työvoiman saatavuus tulee korostumaan, jolloin yksilön asuinpaikan valintaan liittyvät tekijät nousevat entistä merkittävämpään asemaan. Näin ollen asuin- ja elinympäristön laatuun, inhimillisiin voimavaroihin ja monipuoliseen elinkeinorakenteeseen liittyvät tekijät painottuvat kehittämistyössä. Tässä tilanteessa Kuusamon kilpailuetuna on Highlands & Islands –esimerkin mukaisesti erityinen vetovoimainen luonnonympäristö, joka tarjoaa ympäri vuoden erilaisia harrastus- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. Tämän lisäksi Koillismaan palvelukeskuksena Kuusamon palvelurakenne on tällä hetkellä hyvällä tasolla ja lisäksi päivittäinen lentoyhteys Helsinkiin vahvistaa alueen saavutettavuutta. Pullonkaulaksi tulevaisuudessa saattaa sitä vastoin muodostua se, että tällä hetkellä työpaikkamäärin mitattuna suuri osuus alueelle houkutteluista tietoteollisuuden yrityksistä tekee tällä hetkellä niin sanotusti alueella näkymätöntä työtä, jolloin sivutoimipaikkojen kautta alueella mahdollisesti syntyvät oppimisprosessit jäävät heikoiksi. Panostuksia tulisikin suunnata voimakkaammin esimerkiksi mallin III mukaisten yritysten houkutteluun ja uuden yritystoiminnan synnyttämiseen, jotta alueen tietoteollisuuden työpaiikat eivät kasva liian yksipuolisesti ulkoisesti kontrolloituihin yrityksiin ja erityisesti yrityksiin, joiden työntekijöiden koulutustarpeet ovat alhaiset. Keskeistä olisikin suunnata kehittämistoimia uuden yritystoiminnan synnyttämiseen ja yritystoimintaa vahvistavan kehittäjäverkoston luomiseen.

5.4.3 Softum Netcenter – Verkostoitumalla markkinauskottavuutta²²

Kolmas esimerkkikonsepti on Mäntässä toimiva Softum Netcenter. Softum Netcenter on IT- ja media-alan yrityskeskus, jossa on uudentyyppisen verkostoitumista hyödyntävän ajattelun kautta pyritty vahvistamaan paikallisten yritysten yhteistyömahdollisuuksia, tavoitettavuutta ja kilpailukykyisyyttä.

²² Luvussa on käytetty seuraavia lähteitä: Softum (2003) Softum – IT- ja media alan yrityskeskus. Kotisivut. www.softum.com; Kovaljeff, Juri (2002) Esitelmä konferenssissa Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's businesses. Workshop 1 Awareness and Visibility of Support Services. Wien, huhtikuu 2002; Koillis-Pirkanmaan tietoverkkoprojekti (2001) Loppuraportti 15.1.1996-30.6.2001.

Softum toimii Mäntässä, joka sijaitsee Ylä-Pirkanmaalla noin 80 km Tampereelta koilliseen. Perinteisesti Mänttä on ollut tunnettu puu- ja paperiteollisuudesta, jonka merkitys työllistäjänä 6860 asukaan kaupungissa on huomattava. Esimerkiksi Metsä Tissue Oy, joka on Euroopan neljänneksi suurin pehmopaperin valmistaja, on Mäntän suurin työnantaja. Elinkeinopolitiikassa teollisen toiminnan vahvistamisen ohella Mäntässä on ollut tavoitteena elinkeinorakenteen monipuolistaminen sekä uuden yritystoiminnan synnyttäminen, johon Softum Netcenter –konseptilla on pyritty osaltaan vastaamaan.

Softum Netcenter perustettiin vuoden 1998 loppupuolella ja idea konseptiin tuli Mäntän-Kuoreveden Yrityskehitys Oy:ltä, Mäntän koulutuskeskukselta sekä muutamalta paikalliselta yritykseltä alueella toimineen Koillis-Pirkanmaan tietoverkkoprojektin aikana. Softumin perusideana ja tarkoituksena on tarjota monipuolisesti yritystoimintaan liittyviä palveluita IT- ja media-alan yrityksille. Yritystä perustettaessa Softum on mukana kehittämässä liikeideaa, etsimässä rahoitusta, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita, kannustamassa, kouluttamassa ja tukemassa sekä tarjoamassa toimitiloja ja palveluja (toimistopalvelut ja tietoliikenneyhteydet) Softumin tiloissa. Tämän lisäksi Softumissa toimiville yrityksille on tarjolla projektipäällikön palvelut, ATK-koulutustila sekä Softumin luoma yhteistyöverkosto, jonka avulla yrityksillä on mahdollisuus kasvattaa näkyvyyttään markkinoilla. Softum toimii ikään kuin ”sateenvarjona” paikallisille yrityksille tarjoten niille mahdollisimman hyvin yritysten toimintaa ja kehitystä tukevan ympäristön. Viidentenä toimintavuonna Softum verkostossa toimi yhteensä 12 IT- ja media-alan pk-yritystä.

Softum Netcenter on voimakkaasti verkostoajatteluun pohjautuva malli, mikä erottaa konseptin hyvin monista muista yrityskeskuksista. Netcenterin toimintaan liittyikin kiinteästi Softumin verkostoitumis- ja kehittämishanke. 1.9.2001-31.3.2004 väliselle ajalle ajoittuvan hankkeen tavoitteena on edistää IT-alan yritysten liiketoimintojen kehittymistä alueella verkottamalla erityisesti Softumissa toimivia ja niiden kanssa yhteistyössä toimivia yrityksiä keskenään sekä muihin alan toimijoihin. Tämän lisäksi hanke pyrkii helpottamaan IT-yritysten perustamista ja toiminnan aloittamista. Hankkeessa kehitetään aktiivisesti toimivia yhteistyöverkostoja sekä tarjotaan tukipalveluita ja puitteita aloittaville ja myös olemassa oleville IT-alan yrityksille. Hankkeelle tulee rahoitusta Pirkanmaan liiton maakunnan kehittämisrahasta ja Euroopan unionin aluekehitysrahastolta (EAKR). Lisäksi hanketta rahoittaa Mäntän kaupunki, Vilppulan kunta sekä eräät IT-alan yritykset. Hanketta hallinnoi Mäntän-Kuoreveden yrityskehitys Oy. Softumin perusideana oleva verkostoitumiskonsepti toimii hyvin usealla eri tasolla. Ensinnäkin Softumissa toimivat yritykset ovat verkostoituneet keskenään ja toiminnassa pyritään löytämään yhteisiä asioita tai päämääriä, joiden takia on järkevää tehdä asioita yhdessä. Verkostoituminen auttaa yrityksiä myös löytämään asiakkaita, sillä laajempi verkosto auttaa kasvattamaan näkyvyyttä markkinoilla, jolloin asiakkaat osaavat itse ottaa yhteyttä tarvittaessa. Tämän lisäksi jokaisella yrityksellä on omat verkostonsa, joiden kautta kaikki Softumissa toimivat yritykset kytkeytyvät osaksi useita yhteistyöverkostoja. Kolmanneksi Softum pyrkii jatkuvasti laajentamaan yhteistyöverkostoja esimerkiksi kehittäjäorganisaatioihin, koulutus- ja tutkimuslaitoksiin ja rahoittajiin, joiden kautta on mahdollista vahvistaa Softumissa toimivien yritysten toimintaedellytyksiä. Esimerkiksi keväällä 2003 Softum ja Tampereella toimiva sisältö- ja media-alan yrityshautomon Media Club Incubator allekirjoittivat yrityshautomoyhteistyötä koskevan sopimuksen. Sopimuksen mukaan Softumissa sijaitsevilla sisällöntuotantoalan yrityksillä on mahdollisuus hakea yrityshautomoon ja saada hautomon tarjoamat edut. Hautomoyritykset voivat vastavuoroisesti hyödyntää myös Softu-

min tarjoamia palveluja. Toimitilojen tarjonnassa Softum on laajentanut sijaintiaan Mäntästä Helsinkiin ja Tampereelle. Vuoden 2001 alussa Softum avasi verkostossa toimivien yritysten käyttöön toimipisteen Helsingin Arabianrantaan Arabus-yrityshautomon yhteyteen ja vuonna 2002 Tampereelle Media Tampereen yhteyteen Finlaysonille. Toimipisteet ovat Softum-yritysten käytettävissä, jolloin esimerkiksi palavereja ja neuvotteluja on helppo järjestää Helsingissä ja Tampereella sijaitsevien asiakkaiden kanssa. Yhteenvetona Softumissa toimivan yrityksen toimitusjohtaja Arja Ranta-aho (2003) onkin todennut, että Softum tarjoaa yrityksille avoimen toimintaympäristön, monipuoliset ja korkeatasoiset tietoliikenneyhteydet, mahdollisuuden yritysten yhteiseen markkinointiin, hallintoon ja kehittämiseen, mutta samalla kuitenkin itsenäisen aseman yrityksenä, joustavuutta ja dynaamisuutta sekä yhteisiä toimitiloja Mäntässä, Tampereella ja Helsingissä. Ranta-aho onkin listannut seuraavasti etuja mitä yritys saavuttaa olemalla osa Softum Netcenter –konseptia: 1) Mahdollisuus olla asiakkaita läsnä ja lähellä, 2) mahdollisuus tietotaidon ylläpitoon yhteistyössä muiden yritysten kanssa, 3) puitteet yrityksen tehokkaalle kehittämiselle, 4) liikkumismahdollisuus eri toimipisteissä sekä 5) imagoedun ja verkoston tuoman koon, joka luo uskottavuutta markkinoilla.

Softum Netcenter on konsepti, jolla on mahdollista vastata verkostojen kautta erityisesti syrjäisen sijainnin tuomiin pullonkauloihin, joita ovat muun muassa markkinauskottavuus ja markkinoiden saavutettavuus. Softum verkoston kautta pienten yritysten on mahdollista kasvattaa kokoaan ja kuuluminen suurempaan Softum –kokonaisuuteen antaa markkinoilla ikään kuin takeen työn hyvästä laadusta. Mikäli Softum Netcenterin toimintaa peilataan edellä esitettyihin alueiden tulevaisuuden haasteisiin, voidaan Mäntän seudulle ja Softumin toiminnalle nostaa esiin niin sanottuja kriittisiä tekijöitä, jotka liittyvät työvoiman saatavuuteen sekä imagon rakentamiseen. Mäntän kilpailuetuna on tällä hetkellä se, että työvoima on suurin kasvukeskuksiin verrattuna sitoutunutta, mutta lähitulevaisuudessa kilpailun kiristytessä osaavasta työvoimasta kohtaa myös Mäntän seutu suuria haasteita. Yhä enemmän työvoiman ehdoilla rakentuviin työmarkkinoihin on mahdollista vaikuttaa ainoastaan yksilöiden kautta. Näin ollen asuin- ja elinympäristön laatuun ja inhimillisten voimavarojen kehittämiseen liittyvät tekijät tulevat Softumissa toimivien yritysten kilpailukyvyyn kannalta korostumaan merkittävästi. Keskeinen kysymys onkin miten Softum –konseptia on mahdollista kytkeä tiiviimmin työvoiman houkutteluun ja samalla alueen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, mikä pitää sisällään palveluihin, fyysiseen ympäristöön, koulutukseen, puolisoiden työllistymiseen, alueen eri toimijoiden yhteistyökyvykkyyteen jne. liittyviä asioita. Toinen tekijä liittyy Softumin, mutta myös laajemmin Mäntän seudun imagoon ja sen kehittämiseen. Tulevaisuuden kilpailussa erilaisten mielikuvien ja brändien merkitys osana alueiden kehittämistä kasvaa ja kilpailussa pärjäävät ne, jotka kykenevät rakentamaan selkeän ja halutulle kohderyhmälle vetovoimaisen imagon.

Softum Netcenter –konsepti on eräs malli, joka osoittaa, että toimiminen syrjäisemmältä seudulta menestyksekkäästi on mahdollista, mutta kasvukeskuksia suosivassa kehityksessä se edellyttää toimintatapaa, jossa verkostojen merkitys on erittäin oleellisessa asemassa. Verkostoja ja verkostoitumista ei kuitenkaan tule pitää itseisarvona, vaan kuten Softum Netcenterissä projektipäällikkönä toiminut Pasi Mäkinen haastattelussa totesi: ”On verkostoiduttava menestyjien kanssa.”

6 YHTEENVETO

Työn hajautuminen on moniulotteinen ilmiö, johon on kytketty yhtäältä niin sanottu perinteinen etätyö ja toisaalta yritysten verkostoituminen. Työn hajautumista on alueiden näkökulmasta tarkasteltu usein siten, miten keskusalueilla tehtävää työtä olisi mahdollista siirtää syrjäisemmälle maaseudulle. Usein työn hajautumisen tavoitteet on liitetty informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitykseen. Työn hajautuminen ei näistä lähtökohdista ole kuitenkaan toteutunut odotusten mukaisesti, vaan yritystoiminta on keskittynyt muutamiin kasvukeskuksiin. Suomessa ei olekaan ollut tekijöitä, jotka olisivat vahvistaneet työn siirtymistä keskusalueiden ulkopuolelle. Kustannuserot ovat suhteellisen tasaiset eri alueiden välillä, kaupungit eivät ole muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ruuhkautuneet, kaupunkien välillä ei ole merkittäviä eroja asuin- ja elinympäristön laadussa jne. Mikäli työn hajautumista tarkastellaan verkostoitumisen näkökulmasta näyttää ilmiö toisen tyyppiseltä. Tämän näkökulman mukaan työn hajautuminen kytkeytyy yhä enemmän yritystoiminnan ja työelämän verkostomaisiin rakenteisiin. Näin tulkittuna työtä tehdään erittäin hajautuneesti. Esimerkiksi vuonna 2001 maamme työväestöstä lähes 50 prosenttia työskenteli työnantajalle, jolla on useampia toimipisteitä. (Tilastokeskus 2003.) Vuoden 2002 eurooppalaisen kyselytutkimuksen mukaan lähes viidennes suomalaisista toteutti jotakin laajan etätyömääritelmän mukaista työskentelytapaa (Sibis 2002.) Verkostomaisen toiminnan kautta tarkastellen työ ja toiminnot ovatkin tällä hetkellä erittäin hajautuneet. Työn hajautuminen ei kuitenkaan ole näyttäytynyt siten, että yksittäiset ihmiset olisivat laajassa mitassa siirtyneet työskentelemään etätyön keinoin tai yritykset olisivat laajassa mitassa perustaneet toimipaikkojaan syrjäisemmille seuduille, vaan työn hajautuminen on ilmentynyt verkostomaisena toimintatapana, jossa keskeistä ei ole ollut verkostokumppanin ja yksittäisen työntekijän sijainti, vaan verkostoyhteistyötä on haettu sieltä, missä on saatavilla tarvittavaa osaamista, tietoa, tuotteita ja palvelua sekä laatua, luotettavuutta ja joustokykyä. Esimerkiksi yritysten sisäiset verkostot ovat vahvimmin linkittäneet suurimpia kaupunkiseutuja keskenään. Sisäisten verkostojen rakentumisen logiikka kytkeytyy yritysten toimintaympäristössään kohtaamiin haasteisiin ja muun muassa kiristynyt kilpailu työvoimasta, työmarkkinoiden luonteen muutos sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kasvanut merkitys yritystoiminnassa ovat tekijöitä, jotka ovat muuttaneet yritysten toimintalogiikkaa. Työn hajautuminen kytkeytyy siten useisiin yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, joista tässä tutkimuksessa selkeimmin nousivat esiin työvoimaan sekä asiakkaisiin ja kumppaneihin liittyvät tekijät.

Työvoiman saatavuus on erityisesti 2000-luvulla ollut tekijä, joka on saanut yrityksiä hajauttamaan toimintojaan. Erityisesti hajautuminen on korostunut sitoutuneen työvoiman kautta. Työmarkkinoiden luonne on yhä useampien toimialojen näkökulmasta muuttunut. Projektityö, määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen sekä työntekijöiden halukkuus sitoutua oman osaamisensa kehittämiseen ovat tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työmarkkinoiden muotoutumiseen erityisesti pääkaupunkiseudulla. Työvoima on entistä sitoutumattomampaa organisaatioon ja erityisesti taloudellisissa noususuhdanteissa tämä on ilmentynyt sillä, että työvoiman vaihtuvuus on tietyillä toimialoilla ollut suurta. Suomessa tullaan lähitulevaisuudessa kohtaamaan työvoimapulaa ja kilpailu erityisesti osaavasta työvoimasta tulee kiristymään. Kilpailu lisää yksilön valinnan mahdollisuuksia ja on odotettavaa, että työmarkkinat rakentuvat entistä enemmän yksilöiden varaan. Yritykset palkkaavat työvoimaa entistä enemmän sieltä mistä ja millä ehdoilla sitä on saatavilla. Yritysten verkostomainen toimintatapa tu-

leekin limittymään tiiviimmin yksilön arvoihin ja arvostuksiin. Keskeiseksi kysymykseksi tulee nousemaan, mitä yksilöt arvostavat, mihin he sitoutuvat ja kuinka he haluavat työskennellä.

Toisekseen työn hajautumisen logiikka kytkeytyi asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Yritysten sivutoimipaikkojen perustaminen on perinteisesti ollut yhteydessä markkinoihin; toimipaikkoja on perustettu sinne, missä potentiaaliset markkina-alueet ja asiakkaat sijaitsevat. Tänä päivänä yritykset hajauttavat työtä, mikäli esimerkiksi asiakassuhteen tai projektin hoitaminen sitä edellyttää. Tämän lisäksi sijoittumista ohjaa hyvin pitkälle niin sanottu ”näkyvätön dynamiikka”. Fyysisen läsnäolon merkitys ei kytkeydy yksinomaan asiakkaan tai kumppanin kanssa tehtävään yhteistyöhön, vaan tutkimuksessa nousi erittäin selkeästi yrityksen uskottavuuteen liittyvät tekijät. Taloudellinen toiminta on keskittynyt voimakkaasti muutamalle kaupunkiseudulle ja toimiminen ja näkyminen näillä alueilla on yritysten toiminnan kannalta oleellista. Syrjäisempien alueiden näkökulmasta yritystoiminnan ”näkyvätön dynamiikka” nostaa esiin erittäin keskeisiä haasteita. Yritystoiminnassa ei siten riitä yksistään asiakkaiden saavuttaminen informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa hyväksi käyttäen, vaan useilla alueilla ja toimialoilla on ratkaistava uskottavuuden ongelma toivottujen asiakkaiden näkökulmasta.

Työn hajautumisen malleihin perustuva kehittämistoiminta ei siten näyttäyty yksin omaa työn houkutteluna keskusalueilta syrjäisemmille seuduille. Verkostomaisen toiminnan kautta näyttäytyvässä työn hajautumisessa onkin keskeistä, miten alueet voivat olla uskottavasti osa erilaisia verkostoja. Verkostoitumiseen pohjautuva kehittämistoiminta voidaan jakaa kolmeen tekijään. Ensinnäkin kehittäminen on yritysten houkuttelua, jossa keskeistä on ymmärtää yritysten toiminnan logiikkaa. Toisekseen työn hajautuminen tulisi nähdä alueilla laajemmin kuin ainoastaan alueen työllisyys- ja tulokehityksen kautta. Keskeistä onkin sitoa alueelle tulevat yritykset mahdollisimman tiiviisti paikalliseen toimintaympäristöön ja pyrkiä välittämään alueella oppimisprosesseja eteenpäin. Kolmanneksi kehittämisessä on keskeistä se, miten alue on mahdollista linkittää osaksi erilaisia verkostoja. Yleensä ottaen kyse on alueen ja alueen yritysten kilpailukyvyn vahvistamisesta, johon voidaan vastata vain kokonaisvaltaisella kehittämisellä.

Lähteet

- AKAVA (2001). *Työmarkkinatutkimus 2001*. www.akava.fi
- Ali-Yrkkö, Jyrki & Ylä-Anttila, Pekka (2002). *Pääkonttorien sijainti, kansainvälistyminen ja verotus*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA. Keskusteluaiheita no. 831. Helsinki.
- Anderson, Kate (2001). Miten Skotlannin maaseutuyhdyskunnat käyttävät informaatioteknologiaa? *Maaseudun uusi aika. Maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti* 3/2001.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (2000). Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Lehti, Anna-Maija & Järnefelt, Noora (toim.) *Jaksaen ja joustaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Tilastokeskus. Tutkimuksia 230. Helsinki.
- Autio, Erkko (2000). Alue, yrittäjäyys ja talouskasvu: Vertailu Sophia Antipoloksen ja Espoon Otaniemen välillä. Teoksessa Kostianen, Juha & Sotarauta, Markku (toim.) *Kaupungit innovatiivisina miljöinä*. Tekniikan Akateemisten Liito TEK ry. Helsinki.
- Bell, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. Basic Books.
- Blom, Raimo; Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus. Helsinki.
- Bristow, Gillian; Munday, Max & Gripiaios, Peter (2000). Call Center Growth and Location: Corporate Strategy and the Spatial Division of Labour. *Environment and Planning A 2000, volume 32, p. 519-538*.
- Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society. The Information age: Economy, Society and Culture, vol I*. Blackwell publishers. Massachusetts.
- Cornford, James; Gillespie, Andrew & Richardson, Ranald (1996). *Regional Development in the Information Society: A Review and Analysis*. Paper prepared for the European High Level Expert Group on the Social and Societal Aspects of the Information Society. University of Newcastle Upon Tyne, Centre for Urban and Regional Development Studies.
- Cornford, James; Richardson, Ranald & Gillespie, Andrew (1997). *In Search of the Electronic Cottage? The Geography of Professional Workers Working at Home*. Centre for Urban and Regional Development Studies. University of Newcastle Upon Tyne. Curds DP no. 97/2.
- ECaTT (2000). *Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business Across Europe*. ECaTT Final Report. IST Programme KAI: New Methods of Work and electronic Commerce. August 2000.
- ECaTT National Report – Denmark (2000). Conditions for the Development of New Ways of Working and Electronic Commerce in Denmark. Teledanmark consult. Aarhus.
- ECaTT National Report – Finland (2000). Conditions for the Development of New Ways of Working and Electronic Commerce in Finland. University of Tampere, Institute for Extension Studies. The Project and Consulting Unit. Tampere.
- Empirica (2002) *eWork in Europe: Spread and Measurement - the SIBIS survey*. Esitelmä konferenssissa eWork in Europe. Pariisi 25.-27.9.2002. Saatavilla Internetistä osoitteesta http://www.sibis-eu.org/sibis/files/eWork_Paris.pdf.15.6.2003.
- Florida, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books. New York.
- The Families Project (2003). *Work and Family in the eWork Era*. RTD priorities for Europe's 6th Framework Programme.

- Gillespie, Andrew & Feng, Li (1994). Teleworking, work organisation and the workplace. Teoksessa Maskell, R. (toim.) *The Management of Information and Communication Technologies – Emerging Patterns of Control*. The Association for Information Management. London.
- Hanhike, Tiina (1999). *ESR-etätyöhankkeiden kartoitus*. ESR-julkaisu 55/99. Edita. Helsinki.
- Hanhike, Tiina; Immonen, Jouni; Kanerva, Leena & Luukinen, Ari (1998). *Etätyö muutoksen välineenä. Kokemuksia yritysten ja työntekijöiden sopeutumisesta ympäristön muutokseen etätyön ja hajautetun työn avulla*. ESR-julkaisu 29/1998. Edita. Helsinki.
- Hanhike, Tiina & Nupponen, Tarja (2000). *eWork tänään ja tulevaisuudessa. Etätyön kärkiohjelma*. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Julkaisusarja A 1/2000. Tampere.
- Hannus, Jouko (1994). *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä: Gummerus.
- Harris, Martin (1998). Rethinking the Virtual Organisation. Teoksessa Jackson, P. J. & Van Der Wielen, J., M. (toim.) *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. Routledge. New York
- Hautamäki, Antti (1996). Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa: Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Helsinki.
- Heinonen, Sirkka (1996). *Etä- ja joustotyö Japanissa – kohti työkuultuurin murrosta*. Suomalais-Japanilaisen yhdistyksen julkaisuja no 10. Helsinki.
- Heinonen, Sirkka (1998 a). *Suomalaisen etätyöpotentiaalin analyysi*. ESR-julkaisu 34/98. Edita. Helsinki.
- Heinonen, Sirkka (1998 b). *Kestävä kehitys, etätoiminnot ja liikenne*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Sitra 169. Helsinki.
- Heinonen, Sirkka (2000). *Etäläsnäolon liikenteelliset ja ympäristölliset vaikutukset*. LYYLI-raporttisarja 21. Helsinki.
- Heinonen, Sirkka (2002). Ekohallitusta etätyöstä yritysten uusi kilpailuvaltti. *Economic Trends 5/2002*. Tilastokeskus. Helsinki.
- Heiskanen, Ari & Voipio, Ville (1998). *Ulkoistaminen auttaa yrityksiä keskittymään*. Saatavilla Internetistä osoitteesta www.estopress.fi. 19.11.2001.
- Helminen, Ville; Ristimäki, Mika & Oinonen, Kari (2003). *Etätyö ja työmatkat Suomessa*. Ympäristöministeriö ja Suomen ympäristökeskus. Suomen ympäristö 611. Helsinki.
- Helsingin Sanomat (1998). *Ulkoistaminen on muotitauti. Verottajan mielestä vanhoja työsuhteita ei noin vain muuteta toimeksiannoiksi*. Talous ja työ 8.2.1998.
- Helsingin Sanomat (2001) Puhelinpalvelut hakeutuvat Helsingin seudun ulkopuolelle. Kotimaa 3.1.2001.
- Hinds, Pamela & Kiesler, Sara (toim.) (2002). *Distributed Work*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.
- Hotopp, Ulrike (2002). Teleworking in the UK. *Labour Market Trends 18.6.2002*.
- Huws, Ursula (1991). Telework: Projections. *Futures*. January/February 19-31.
- Huws, Ursula; Jagger, Nick & Bates, Peter (2001). *Where the Butterfly Alights: The Global Location of eWork*. The Institute for Employment Studies. EMERGENCE Report 378.
- Jackson, Paul (toim.) (1999). *Virtual Working. Social and Organisational Dynamics*. The Management of Technology and Innovation. Routledge. London and New York.
- Jackson, Paul & Van der Wielen, Jos M. (toim.) (1998). *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*. The Management of Technology and Innovation. Routledge. London and New York.

- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice. *Long Range Planning*, vol. 31 no. 1 pp. 60-71.
- Jääskeläinen, Jari & Lovio, Raimo (2003). *Globalisaatio saapui Varkauteen. Tapaustutkimus yritysten kansainvälistymisen tavoitteista ja vaikutuksista*. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA B 201. Helsinki.
- Kasvio, Antti & Nieminen, Ari (1999). *Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra nro 221 ja Tampere University Press.
- Kiesler, Sara & Cummings, Jonathon N. (2002). What Do We Know about Proximity and Distance in Work Groups? A Legacy of Research. Teoksessa Hinds, Pamela & Kiesler, Sara (toim.) (2002). *Distributed Work*. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.
- Kiianmaa, Antero (1997). Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa Iris Aaltio-Marjosola (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. WSOY. Juva.
- Kivimäki, Riikka (2000). Etätö yksilön näkökulmasta. Teoksessa Hanhike, Tiina & Nupponen, Tarja. *eWork tänään ja tulevaisuudessa. Etätöön kärkihjelma*. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. TYT julkaisusarja 1/2000. Tampere.
- Koillis-Pirkanmaan tietoverkkoprojekti (2001). Loppuraportti 15.1.1996-30.6.2001.
- Kolehmainen, Sirpa (2001) *Work Organisation in High-Tech IT Firms*. University of Tampere. Research Unit for Social Sciences, Work Research Centre, working papers 62/2001. Sitra Reports series 14 / 2001. Tampere.
- Korte, Werner (1998). *Experiences with telecentres in Germany and abroad – top or flop? Project reports, summary*. Saatavilla <http://www.ework.fi/> 23.4.2003.
- Kovaljeff, Juri (2002). *Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's businesses*. Esitelmä konferenssissa. Workshop 1 Awareness and Visibility of Support Services. Wien, huhtikuu 2002.
- Kuusamo (2003). Kuusamon kaupungin Internetsivut www.kuusamo.fi.
- Kärkiverkosto (2002). Saatavilla Internetistä osoitteesta <http://karkiverkosto.sitra.fi>.
- Lahtinen, Pasi (2000) *Hajautettu työ Pirkanmaalla. Esiselvitys*. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus, julkaisusarja A 2/2000. Tampere.
- Lemetyinen, Telle & Kahila, Petri (2002). *Tietoyritysten hajauttaminen maaseudulle*. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja B:27. Seinäjoki.
- Leminen, Mervi & Hynynen, Ilkka (2002). *Hallinnon palvelujen rationalisointi ja alueellistaminen*. Sisäasianministeriön julkaisu 11/2002.
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2000). *Laajakaista kaikille? Tekniset ja taloudelliset edellytykset Suomessa*. Liikenne- ja viestintäministeriö. Helsinki.
- Lillrank, Paul ja tutkijaryhmä (1997). *Tie tekniikasta tulokseen. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutus liiketoimintaprosesseihin*. Otatieto Oy.
- Linnamaa, Reija (1999). Kaupunkiseudun kilpailukyvyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, Markku. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto, ACTA nro 106. Helsinki.
- Lähteenmäki-Smith, Kaisa. (2002). *Pohjoismainen aluehallinto ja sen uudistusaineet*. Nordregio WP 2002:10.
- Mannermaa, Mika & Ahlquist, Toni (1998). *Varsinainen tietoyhteiskunta. Varsinaissuomalaisen kommunikaatioklusterin pk-yritysten kilpailukyky, kehitysnäkymät ja työllistyvyys tulevaisuudessa*. Työministeriö. ESR-julkaisut sarja. Helsinki.
- Millard, Jeremy (2002). *Regional Development and Cohesion in the European Information Society – a Review*. On-going working paper. March 2002.

- Mital (1998). *The Time, the Place*. Saatavilla Internetistä osoitteesta http://www.connectweb.co.uk/public/features/1998_08/timeplc.htm.
- Mustikkamäki, Nina (2002). *Näkemyksiä Kuopion kilpailukyvystä*. Kuopion kaupunki. Erillisjulkaisu ER 2002:1. Kuopio.
- Niemelä, Seppo (2002). *Menestyvä yritysverkosto*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Sitra-julkaisusarja 247. Edita. Helsinki.
- Newlands, D. & Ward, M. 1999. The adoption of new communications technologies by firms in rural areas: A Scottish case study. Teoksessa Fisher, M.M., Suarez-Villa, L. & Steiner, M. (toim.) *Innovation, networks and localities*. Springer. New York.
- Oinas, Päivi & Packalén, Arja (1998). Strategisten yritysverkkojen neljä tyyppiä – täydennys aluekehityksen tutkimukseen. *Maantieteellinen aikakauskirja, Terra vol 110, no 2*.
- Okkonen, Jussi (2001). Performance of Virtual Organisations. Teoksessa Hannula, Mika, Järvelin Anne-Mari & Seppä, Marko (toim.) FeBR 2001. *Frontiers of e-business Research 2001. From Idea to Knowledge*. Conference Proceedings.
- Ollus, Martin; Lovio, Raimo; Mieskonen, Jari; Vuorinen, Pentti; Karko, Jussi; Vuori, Synnöve. & Ylä-Anttila, Pekka. (1990). *Joustava tuotanto ja verkostotalous: Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla*. Sitra, nro 109. Helsinki.
- Paija, Laura & Ylä-Anttila, Pekka (1998). Elinkeinopoliittikka globaalissa verkostotaloudessa. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra. 201. Helsinki.
- Pekkola, Juhani (1993). Etätyön soveltaminen henkilökohtaisella, tuotanto-organisaation ja työmarkkinajärjestelmän tasolla. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 47. Helsinki.
- Pekkola, Juhani (2002). *Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä*. Hanken, Svenska handelshögskolan 104. Helsinki.
- Piirainen, Tatu, Järvensivu, Anu & Kautonen, Mika. (2000). *Asiantuntemus kasvualana. Tuotteistaminen, innovaatiotoiminta ja kansainvälistyminen Pirkanmaan osaamisintensiivisissä yrityspalveluyrityksissä*. Julkaisematon Point –projektin tutkimusosion raportti. Tampereen teknologiakeskus Oy. Tampere.
- Porter, Michael, E. (1989). *Kansakuntien kilpailuetu*. Otava. Keuruu.
- Pyöriä, Pasi (2002). Telework Still in its Infancy. *Economic Trends* 5/2002. Tilastokeskus. Helsinki.
- Qvortrup, Lars (1998). From Teleworking to Networking: Definitions and Trends. Teoksessa Jackson, Paul & Van der Wielen, Jos M. (toim.) *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation. The Management of Technology and Innovation*. Routledge. London and New York.
- Ranta-aho, Arja (2002). Softum Netcenter – joustava työympäristö. Esitelmä Flexwork-seminaarissa 3.9.2002 Tampereella. Saatavilla Internetistä osoitteesta http://www.mediatampere.fi/kuve/Arja%20Ranta-aho%20Flexwork_seminaari_tre2.pdf 2.6.2003.
- Raunio, Mika (2001). Osaajat valintojen kentällä. Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 11/2001. Tampere.
- Reich, R. B. (2000). *The Future of Success. Working and Living in the New Economy*. Vintagebooks. New York.
- Richardson, Randal (1994). Back Officing Front Office Functions – Organisational and Locational Implications on New Telemediate Services. Teoksessa Mansell, Robin (toim.) *Management of Information and Communication Technologies. Emerging Patterns of Control*. The Association for Information Management. Science Policy Research Unit. University of Sussex.

- Richardson, Randal & Gillespie, Andrew (1996). Advanced communications and employment creation in rural and peripheral regions: a case study of the Highlands and Islands of Scotland. *The Annals of Regional Science*, vol 30, s. 91-110.
- Salmenperä, Matti (2002). *e-työn yhteistoimintaryhmän esittely* seminaarissa e-työn alueelliset ulottuvuudet. 4.-5.9.2002 Tampereella.
- Salminen, Karri (2001). *Alueellisen kilpailukyyn rakentaminen tietoyhteiskunnassa*. Esitelmä 31.10.2001 Net Value 2001 –seminaarissa.
- Schienstock, Gerd; Rissanen, Tapio & Timonen, Henni (2001). *Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 64/2001. Tampere.
- Sibis (2002). Statistical Indicators Benchmarking the Information Society. Saatavilla Internetistä osoitteesta <http://www.sibis-eu.org/sibis/publications/articles.htm>. 15.6.2003.
- Siirilä, Seppo; Hautamäki, Lauri; Kuitunen, Jorma & Keski-Petäjä, Timo (1988). *Hyvinvoinnin alueelliset erot Suomessa*. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos, sarja B 47. Tampere.
- Sitra (2001). Netcenter selvitys. It-alan työvoimatilanteen ja osaamis pohjaisten palvelujen ulkoistamismahdollisuuksien selvitys. Sitra. Helsinki.
- Sitra (2002). Netcenter selvitys. Osaamis pohjaisten palveluiden kehitysmahdollisuudet ja kysyntä. Sitra. Helsinki.
- Sitra & Työterveyslaitos (2000). *Tietointensiivinen työ –kärkihanke*. Suunnitteluvaiheen loppuraportti. Julkaistu 1.2.2000. Saatavilla Internetistä osoitteesta <http://www.occuphealth.fi/ttl/tiedotus/sitra.pdf>. 15.5.2003.
- Softum (2003). Softum – IT- ja media alan yrityskeskus. Kotisivut. www.softum.com
- Sotarauta, Markku & Kostianen, Juha (1999). Kaupunkiseudut matkalla tietoyhteiskuntaan. Teoksessa Sotarauta, Markku (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen kuntaliitto, ACTA-sarja 106. Helsinki
- Sotarauta, Markku & Kostianen, Juha (2002). *Näytön paikka. Hämeenlinnan seudusta Suomen johtava täydennyskoulutuskaupunki*. Tampereen yliopisto. Sente-työraportteja 3/2002. Tampere.
- Status Report on European Telework (1999) New Methods of Work 1999. Saatavilla Internetistä osoitteesta <http://www.eto.org.uk>. 15.6.2002.
- Stähle, P. (2003). Tietopääoma on ominaisuus, ei omaisuutta. Artikkelit ITViikko 30.4.2003.
- Suomen uusjako (1999). *Raportti aluekehityksestä ja sen vaikutuksista*. EVA. Helsinki.
- Sustel (2002). *Survey reports – reports on fieldwork linking SUSTEL results with national situation*. Deliverable no 10.
- Tikkanen, Hannu & Korpela, Tauno (2001). Development of Local Telematics Know-How and Business in Kuusamo. Esitelmä seminaarissa e-työn alueelliset ulottuvuudet. Tampereella 4.-5.9.2002.
- Tilastokeskus (1999). *Tiedolla tietoyhteiskuntaan II*. Tilastokeskus. Helsinki.
- TT (2001a) *Suomalaisyritysten ulkomaantoiminta ja sen kehitysnäkymät*. Tammikuu 2001. Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto. Helsinki.
- TT (2001b) *Kohti strategisia yritysverkostoja*. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Teollisuus ja Työnantajat 2001. Helsinki.
- TT (2002). *Lähtevätkö pääkonttorit Suomesta? TT:n kysely pääkonttoritoimintojen ja emoyhtiöiden sijoittumisesta sekä henkilöstön liikkuvuudesta*. Syyskuu 2002. Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto. Helsinki.
- Toffler, Alvin (1981). *The Third Wave*. Bantam Books.

- Työministeriö (2001). *Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamaan työmarkkinamuutokseen*. Projektin väliraportti. Työministeriö. Helsinki.
- Työnantajan etätyöopas* (1997). Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. Etätyön teemaryhmä. Helsinki.
- Vaihia, Kari (2002) Etätyö kiinnostaa yli neljäsosaa Euroopan työllisiä. *Economic Trends* 5/2002. Tilastokeskus. Helsinki.
- Viherä, Marja-Liisa (1999). *Ihminen tietoyhteiskunnassa. Kansalaisten viestintävalmiudet kansalaisyhteiskunnan mahdollistajana*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A 1:1999. Turku.
- Viljanen, Ville (2001). *Huono-osaisuuden alueellinen kehitys 1990-luvulla. Lama ja sen jälkeisen talouskasvun vaikutukset*. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja nro 139. Helsinki.
- Virkkala, Seija (1987). *Monitoimipaikkaiset teollisuusyritykset ja alueiden välinen työnjako Suomessa*. Acta Universitatis Tamperensis. Ser A vol 226. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Yrittäjän maailma (2003). *Suurkeskittymät kiinnostavat pääkaupunkiseudun yrityksiä*. Yrittäjän maailma. Yrittäjän ja yrityksen hyvinvoinnin erikoislehti 1/2003.
- YTR (2003). *Vanhentunut työkulttuuri estää etätyön yleistymisen*. Kansainvälinen eWork –konferenssi syyskuussa Suomeen. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän tiedotteita. Julkaistavissa 30.8.2001. Saatavilla Internetistä osoitteesta www.mmm.fi/ytr/tiedotteet 1.6.2003.
- Ylä-Anttila, Pekka (1998). Yhteenveto – verkostojen vallankumous? Teoksessa Ollus, Martin; Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka (toim.) *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra. 201. Helsinki.

LIITE 1

HAASTATELTAVAT

Asiantuntijahaastattelut Suomessa

Suominen Risto, Suomen Yrittäjät	17.6.2002
Neimala Antti, Suomen Yrittäjät	17.6.2002
Tarja Nupponen, Sosiaali- ja terveysministeriö,	16.8.2002
Pekkola Juhani, työministeriö	20.8.2002
Mäkinen Pasi, Softum Netcenter	8.10.2002
Vesalainen Jukka, Vaasan yliopisto	18.10.2002
Heinonen Sirkka, VTT	27.2.2003

Asiantuntijahaastattelut Tanskassa

Cronberg Tarja, Copenhagen Peace Research Institute	4.11.2002
Moensted Mette, Copenhagen Business School	5.11.2002
Joergensen Peter, The Regional Centre of Business Development	5.11.2002
Millard Jeremy, Danish Technological Institute	6.11.2002
Schmidt Lars, Danish Technological Institute	6.11.2002
Limkilde Bloch Leif, the Union of Commercial and Clerical Employees	7.11.2002
Henten Anders, Technical University of Denmark	8.11.2002

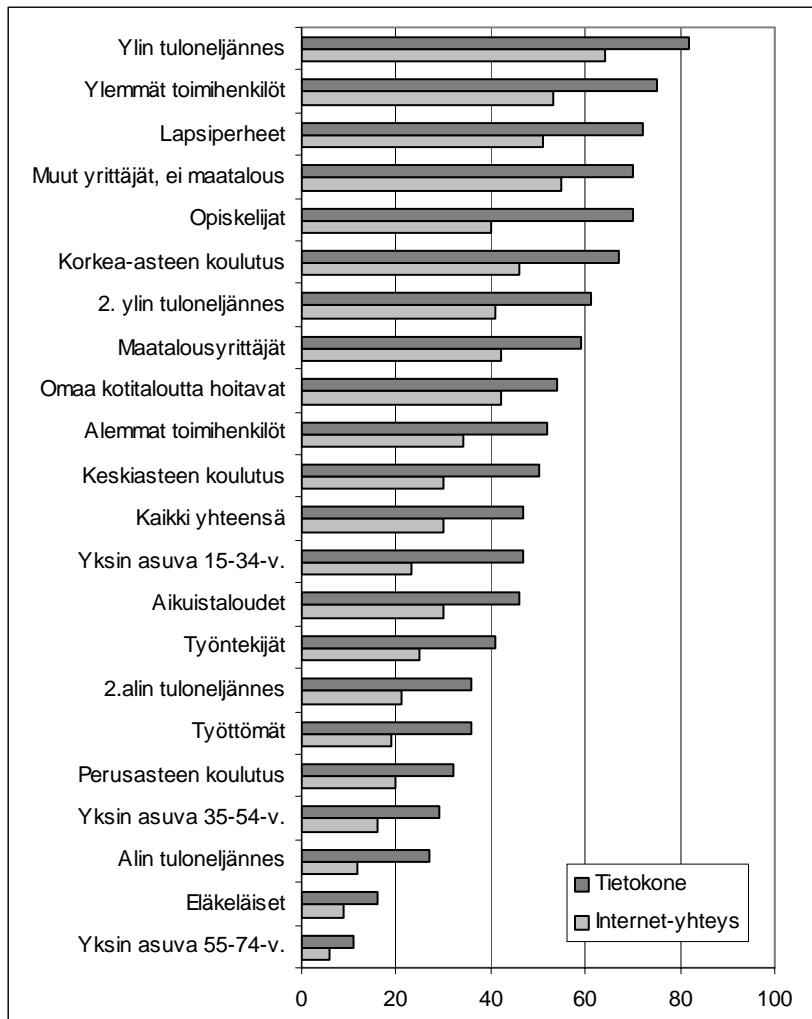
Asiantuntijahaastattelut Isossa-Britanniassa

Cornford James, Centre for Urban and Regional Development Studies	10.12.2002
Gillespie Andrew, Centre for Urban and Regional Development Studies	10.12.2002
Richardson Ranald, Centre for Urban and Regional Development Studies	10.12.2002
Belt Vicky, Centre for Urban and Regional Development Studies	10.12.2002
Bates Susan, University of Newcastle	11.12.2002

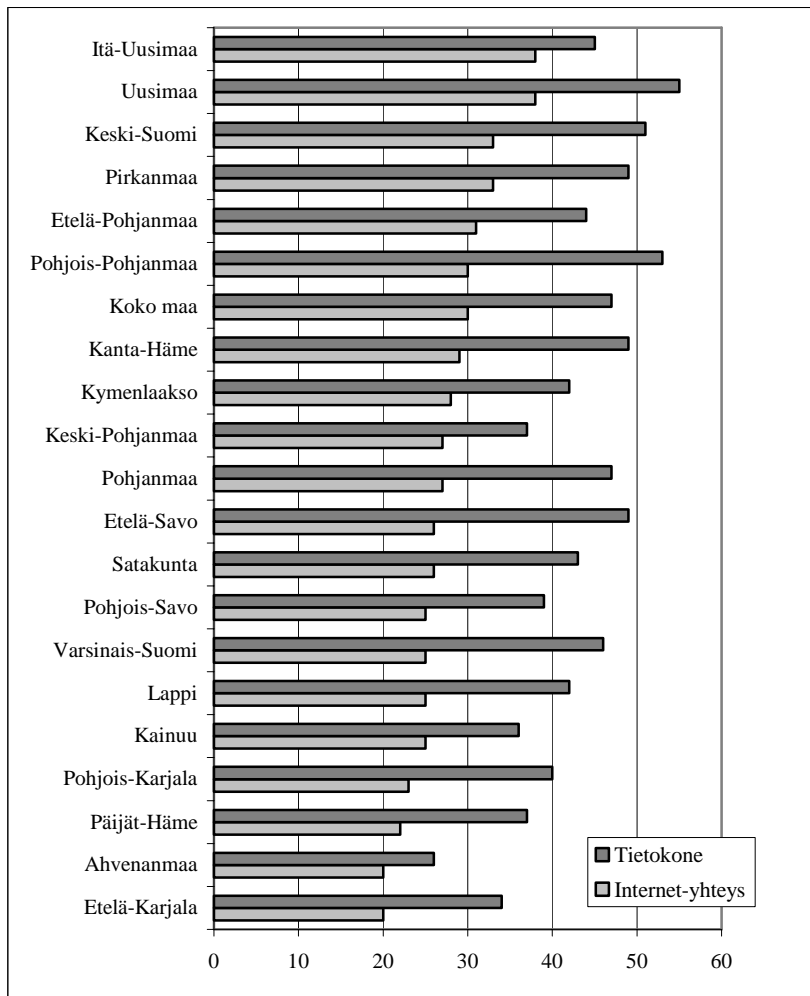
Yrityshaastatteluihin osallistuneet yritykset

Econet Systems Oy
GoodMood Oy
Idealmainos Oy
Komartek Oy
Kongo Group Oy
Miotec Oy
MSG Software Oy
Nextime Solutions Oy
Sofor Oy

LIITE 2



Kuva 1. Tietokoneiden ja Internet-yhteyksien yleisyys kotitalouksissa väestöryhmittäin vuonna 2000 (% kotitalouksista omistaa). (Salminen 2001, Kuluttajabarometri 2000.)



Kuva 2. Tietokoneiden ja Internet-yhteyksien yleisyys kotitalouksissa maakunnittain vuonna 2000 (% kotitalouksista omistaa). (Salminen 2001, Kuluttajabarometri 2000.)

LIITE 3 Kuntatyypittely

0 PÄÄKUPUNKISEUTU

Espoo
Helsinki
Vantaa

1A KASVAVAT, OSAAMISINTENSIIVISET MAAKUNTAKESKUKSET

Jyväskylä
Oulu
Tampere
Turku

1 B MUUT MAAKUNTAKESKUKSET

Hämeenlinna
Joensuu
Kajaani
Kokkola
Kotka
Kouvola
Kuopio
Lappeenranta
Maarianhamina
Mikkeli
Pori
Rovaniemi
Seinäjoki
Vaasa

2 KAUPUNKIKESKUKSET

Anjalankoski
Forssa
Hamina
Hanko
Harjavalta
Heinola
Hyvinkää
Imatra
Jämsä
Karjaa
Kemi
Kemijärvi
Kuusankoski
Lohja
Loimaa
Loviisa
Mänttä
Nokia
Parainen

Pieksämäki
Pietarsaari
Porvoo
Raahe
Rauma
Riihimäki
Salo
Savonlinna
Tammisaari
Tornio
Uusikaupunki
Valkeakoski
Varkaus
Ylivieska
Äänekoski

3A KASVAVAT OSAAMISINTENSIIVISET ESIKAUPUNGIT

Haukipudas
Jyväskylän mlk
Järvenpää
Kaarina
Kauniainen
Kempele
Kerava
Kiiminki
Kirkkonummi
Lempäälä
Lieto
Liminka
Masku
Muurame
Naantali
Nurmijärvi
Nurmo
Oulunsalo
Piikkiö
Pirkkala
Pornainen
Raiskio
Rusko
Sipoo
Siuntio
Tuusula
Vihti
Ylöjärvi

3B MUUT ESIKAUPUNGIT

Anttola
Askola
Aura
Eckerö
Eurajoki
Finström
Halikko
Hattula
Hollola
Jokioinen
Jomala
Kangasala
Keminmaa
Kodisjoki
Kontiolahti
Laihia
Laukaa
Luoto
Luvia
Mikkelin mlk
Mustasaari
Muurla
Nastola
Noormarkku
Nousiainen
Pattijoki
Pedersöre
Pertteli
Pyhtää
Pyhäjoki
Pyhäranta
Pyhäselkä
Rovaniemen mlk
Ruokolahti
Ruotsinpyhtää
Saltvik
Siilinjärvi
Simo
Taipalsaari
Tammela
Ulvila
Vahto
Valkeala
Vehkalahti
Vähäkyrö

4 MAASEUDUN KAUPUNKIMAISET PALVELUKESKUKSET

Alajärvi
Alavus
Haapajärvi
Haapavesi

Huittinen
Iisalmi
Ikaalinen
Ilomantsi
Kankaanpää
Kauhajoki
Kauhava
Keuruu
Kitee
Kokemäki
Kristiinankaupunki
Kurikka
Kuusamo
Laitila
Lapua
Lieksa
Muhos
Mäntsälä
Nurmes
Orivesi
Oulainen
Outokumpu
Paimio
Parkano
Pello
Pudasjärvi
Pyhäjärvi
Saarikylä
Sodankylä
Sotkamo
Suomussalmi
Suonenjoki
Toijala
Vammala
Viitasaari
Virrat
Ylitornio
Ähtäri

5 MAASEUDUN TEOLLISTUNEET KUNNAT

Asikkala
Dragsfjärd
Eno
Eura
Hausjärvi
Hämeenkyrö
Ii
Iitti
Inkoo
Janakkala
Joutseno
Jurva
Juupajoki

Jämsänkoski
Kalvola
Kannus
Karinainen
Karkkila
Kaskinen
Keitele
Kihniö
Kuorevesi
Kustavi
Kärkölä
Lappi
Leppävirta
Merikarvia
Mäntyharju
Nakkila
Orimattila
Padasjoki
Perniö
Pohja
Pomarkku
Punkaharju
Pyhäntä
Rautjärvi
Ristiina
Ruovesi
Sahalahti
Sievi
Suolahti
Säkylä
Särkisalo
Tarvasjoki
Tuupovaara
Viiala
Vilppula
Vimpeli
Vuolijoki
Ylihärmä
Äetsä

6A YDINMAASEUTU

Alahärmä
Alastaro
Alavieska
Artjärvi
Asikainen
Brändö
Elimäki
Evijärvi
Föglö
Geta
Hailuoto
Haisua
Hammarland

Hauho
Haukivuori
Himanka
Houtskari
Humpilla
Hämeenkoski
Ilmajoki
Iniö
Isojoki
Isokyrö
Jalasjärvi
Joroinen
Juva
Jämijärvi
Kalajoki
Kangaslampi
Karijoki
Karjaloha
Karttula
Kaustinen
Kemiö
Kerimäki
Kiikala
Kiikoinen
Kisko
Kiukainen
Kiuruvesi
Korpilahti
Korppoo
Korsnäs
Kortesjärvi
Koski tl
Kruunupyy
Kuhmalahti
Kullaa
Kumlunge
Kuortane
Kuusjoki
Kylmäkoski
Kälviä
Kökar
Köyliö
Lammi
Lapinjärvi
Lappajärvi
Lehtimäki
Lemi
Lemland
Lemu
Lestijärvi
Liljendal
Liperi
Lohtaja
Loimaankunta
Loppi
Lumijoki

Lumparland
Luopioinen
Luumäki
Maalahti
Maaninka
Maksamaa
Marttila
Mellilä
Merijärvi
Merimasku
Miehikkälä
Mietoinen
Mouhijärvi
Mynämäki
Myrskylä
Nauvo
Nivala
Nummi-Pusula
Närpiö
Oravainen
Oripää
Parikkala
Pernaja
Peräseinäjoki
Pieksämäen mlk
Pukkila
Punkalaidun
Pälkäne
Pöytyä
Reisjärvi
Renko
Ruukki
Rymättylä
Sammatti
Sauvo
Siikajoki
Somero
Sottunga
Sumiainen
Sund
Suodenniemi
Suomusjärvi
Sysmä
Taivassalo
Temmes
Teuva
Toholampi
Tuulos
Tyrnävä
Töysä
Ullava
Uurainen
Uusikaarlepyy
Vampula
Velkua
Vesilahti

Veteli
Viljakkala
Virolahti
Vårdö
Västanfjärd
Vöyri
Ylikiminki
Ylistaro
Ylämaa
Yläne
Ypäjä

6B SYRJÄINEN MAASEUTU

Enonkoski
Enontekiö
Hankasalmi
Hartola
Heinävesi
Hirvensalmi
Inari
Jaala
Joutsa
Juankoski
Juuka
Kaavi
Kangasniemi
Kannonkoski
Karstula
Karvia
Kestilä
Kesälahti
Kiihtelysvaara
Kinnula
Kittilä
Kivijärvi
Kolari
Konnevesi
Kuhmo
Kuhmoinen
Kuivaniemi
Kuru
Kyyjärvi
Kärsämäki
Lapinlahti
Lavia
Leivonmäki
Luhanka
Längelmäki
Multia
Muonio
Nilsjä
Paltamo
Pelkosenniemi
Perho

Pertunmaa
Petäjavesi
Pielavesi
Pihtipudas
Piippola
Polvijärvi
Posio
Pulkkila
Puolanka
Puumala
Pylkömäki
Rantasalmi
Rantsila
Ranua
Rautalampi
Rautavaara
Ristijärvi
Rääkkylä
Saari
Salla
Savitaipale
Savonranta
Savukoski
Siikainen
Soini
Sonkajärvi
Sulkava
Suomenniemi
Taivalkoski
Tervo
Tervola
Tohmajärvi
Toivakka
Tuusniemi
Urjala
Utajärvi
Utsjoki
Uukuniemi
Vaala
Valtimo
Varpaisjärvi
Vehmersalmi
Vesanto
Vieremä
Vihanti
Virtasalmi
Värtsilä
Yli-ii

Vuonna 2003 ilmestyneet julkaisut:

- 1 • 2003** Saaristo-ohjelma 2003-2006
- 2 • 2003** Skärgårdsprogrammet 2003-2006
- 3 • 2003** Sisäasiainministeriön hallinnonalan tietohallintostrategia 2003-2006
- 4 • 2003** Huippuosaamisesta alueille kilpailukykyä. Osaamiskeskusten väliarviointi 1999-2002
- 5 • 2003** Helsingin seudun kaupunkipolitiikka
- 6 • 2003** Maistraatit ja verkkoasiointi. Visio, strategia ja kehittämistoimet 2003-2010
- 7 • 2003** Sisäasiainministeriön tulevaisuuskatsaus Työryhmän esitys
- 8 • 2003** Valtionhallinnon henkilöstö alueittain 2001 ja arvio vuoteen 2020 saakka
- 9 • 2003** Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan hätäkeskusaluejakoa koskeva selvitys
- 10 • 2003** Suomen aluekehittämisstrategia 2013
- 11 • 2003** Suomi vuonna 2030 Visionäärisiä ja näkemyksellisiä artikkeleita eri alojen edustajilta
- 12 • 2003** Räjähdyksen Kauppakeskus Myyrmannissa Sisäasiainministeriön asettaman tutkijaryhmän raportti
- 13 • 2003** Turvallinen ja elinvoimainen Suomi Tulevaisuuskatsaus 2003-2007
- 14 • 2003** Valta- ja vastavirtaan Selvitys maassamuuttajien elinoloista, uuteen kiinnittymisestä ja arvotaustasta Suomessa
- 15 • 2003** Tietosuojayhteistyön kehittämistyöryhmän raportti
- 16 • 2003** Sisäasiainministeriön julkaisutoiminta
- 17 • 2003** Sisäasiainministeriön hallinnonalan toimintakertomus 2002



SISÄASIAINMINISTERIÖ INRIKESMINISTERIET

Vuonna 2003 ilmestyneet julkaisut (jatkoa takakannen sisäsivulta)

- 18 • 2003** Sisäasiainhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishanke
- 19 • 2003** Alueb@rometri – Regionb@rometern 1/2003
- 20 • 2003** Lääninhallitusten keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2002
- 21 • 2003** Väestökisterikeskuksen varmennepalvelun selvitystyöryhmän raportti
- 22 • 2003** Hotellien paloturvallisuus
- 23 • 2003** Sisäasiainministeriön iestintäsuunnitelma, viestintästrategia ja kehittämialueet 2003-2006
- 24 • 2003** Maakuntien suhdannekehitys 2000 – 2002
- 25 • 2003** Sisäasiainministeriön lainsäädäntöhankkeet
- 26 • 2003** Holhustoimen uudistuksen seurantatutkimuksen ohjausryhmän raportti
- 27 • 2003** Turvapaikanhakijan omaehtoinen paluu Työryhmän ehdotukset turvapaikanhakijan omaehtoisen paluun järjestämiseksi Suomessa
- 28 • 2003** Häätäkeskusten ja viranomaisten tiedotustoiminnan toimintaperiaatteet

Julkaisujen verkkoversiot www.intermin.fi/julkaisut

Tilaukset: Sisäasiainministeriö
PL 26, 00023 Valtioneuvosto
p. (09) 160 44535 Merja Pennanen

Julkaisun hinta 15 euroa + alv