

Tapio Mäkelä | Toni Pekkola | Sirpa Tuomi

Näkökulmia

hyvinvointipalveluyritysten
kansainvälistymiseen



Näkökulmia
hyvinvointipalveluyritysten
kansainvälistymiseen

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 214

TAPIO MÄKELÄ, TONI PEKKOLA & SIRPA TUOMI

Näkökulmia
hyvinvointipalveluyritysten
kansainvälistymiseen

jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2015

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Tapio Mäkelä, Toni Pekkola & Sirpa Tuomi

NÄKÖKULMIA HYVINVOINTIPALVELUYRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMISEEN

Kannen kuva • iStock
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2015

ISBN 978-951-830-412-1 (Painettu)

ISBN 978-951-830-413-8 (PDF)

ISSN-L 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä

Puh. 040 552 6541

Sähköposti: julkaisut@jamk.fi

www.jamk.fi/julkaisut

SISÄLLYS

ESIPUHE.....	6
TIIVISTELMÄ.....	7
ABSTRACT	9
1 ”MAHDOLLISUUKSIEN IKKUNA” – KANSAINVÄLISTYMISEN LÄHTÖKOHTANA.....	11
2 HYVINVOINTIYRITTÄJYYS TÄNÄÄN JA HUOMENNA	16
2.1 Hyvinvointiyrittäjyyden haasteet	16
2.2 Hyvinvointiyrittäjyyden tulevaisuus ja mahdollisuudet	19
2.3 Kansainvälistymisen ajureita	21
3 KANSAINVÄLISTYMISEN LÄHTÖKOHDAT KESKI-SUOMEN HYVINVOINTIPALVELUSEKTORILLA	23
3.1 Yleiskuvaus hyvinvointipalveluyrityksistä Keski-Suomessa	23
3.2 4P:n malli ja asiakaskeskeisyys	25
3.3 Hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymisvalmius	29
3.4 Kansainvälistymistä edesauttavista välillisistä ja välittömistä tekijöistä	32
4 KANSAINVÄLISTYVÄT HYVINVOINTIPALVELUT	34
4.1 Hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymisen tavoitetila ja keinot.....	34
4.2 Kansainvälistymisen kannusteita ja esteitä	36
5 KANSAINVÄLISTYMISEN ”TIEKARTTA”	39
5.1 Tiekartta eli RoadMap.....	39
5.2 Kansainvälistymisen polut.....	39
6 LOPUKSI.....	44
LÄHTEET	48
KIRJOITTAJAT.....	52

ESIPUHE

Hyvinvointipalveluyritykset ovat tällä hetkellä monenlaisten ristipaineiden aallokossa. Pohdinnassa varmasti ovat oman yrityksen kannalta seuraavat teemat: pärjätäänkö nykyisellään vai pitäisikö miettiä kasvua, mikäli kasvua mietitään pitäisikö pysyä kotimaassa vai onko kansainvälistyminen oikea tie, ollako itsenäinen vai liittoutua suuremman kanssa, ollaanko valmiita oman liiketoiminnan myyntiin, mitä mahdollisuuksia ja uhkia tuleva sote-rakenne tuo yritysten arkeen jne. Klassisesti kysymyksiä on enemmän ilmassa kuin saatavilla olevia selkeitä vastauksia.

Näkökulma asian pohtimisessa tulee mielestäni olla laajempi kuin vain yritysten halu tai haluttomuus kansainvälistyä. Kyse on niistä tiedoista, taidoista ja osaamisesta, joilla yritys kykenee tuottamaan tarvittavat palvelut ja säilyy elinvoimaisena joko kotimaisilla tai kansainvälisillä markkinoilla. Kuten selvityksessä todetaan, niin kansainvälistyminen on vielä tällä hetkellä varsin uusi ilmiö hyvinvointipalveluyritysten arvomaailmassa. Asiaa kannattaisi ehkä pohtia vaikkapa testin näkökulmasta. Testataan läpäistäänkö niitä vaatimuksia mitä vaaditaan ja mikäli ollaan valmiita kansainvälistymisen tiellä, niin lähes takuuvarmasti ollaan myös kilpailukykyisiä kotimaan markkinoilla.

Mitä pitäisi ratkaista kansallisella tasolla? Itse näen, että poliittisilta päätäjiltä vaaditaan nyt suurta viisautta rakentaa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus pohjalle, joka tunnistaa moninaisuuden ja monet mahdollisuudet mm. palvelujen tuottamisessa. Onneksi nykyiset sote-uudistuksen kirjaukset onkin rakennettu tähän suuntaan. Yhtenä keskeisenä osana uudistuksen vaiheistuksessa on asiakkaan valinnanvapauden lisääminen ja tuotannon monipuolistaminen. Tämä on myös selkeä kimmoke ja mahdollisuus pohtia oman hyvinvointipalveluyrityksen suuntaa.

Tämä selvitys on erinomainen lisä hyvinvointipalveluyritysten keskeisten tulevaisuuden teemojen pohdintaan ja taustamateriaaliksi sote-uudistuksen valintoihin.

Pertti Malkki
Yksikönjohtaja
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tapio Mäkelä, Toni Pekkola & Sirpa Tuomi

Näkökulmia hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymiseen
(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 214)

Julkaisu pohjautuu Keski-Suomen ELY-keskuksen toimeksiannosta tehtyyn esiselvitykseen, jossa kartoitettiin Keski-Suomen alueen hyvinvointipalveluyritysten verkostoa ja kansainvälistymisestä kiinnostuneiden yritysten näkemyksiä yrityksen kansainvälistymisvalmiuksista. Hyvinvointipalveluyritysten toiminnan pääpaino on osallistumisessa kuntien kilpailutukseen ja palvelusetelipalveluiden tuottamiseen. Toinen keskeinen piirre alueen hyvinvointipalveluiden tuottamisessa on se, että kansalliset ja kansainväliset suuryritykset ja konsernit jalkautuvat Keski-Suomeen. Ne ostavat täällä toimivia pienempiä yrityksiä oman toimintansa vahvistamiseksi alueella. Kolmanneksi alueen hyvinvointipalveluyrityksiä tarkasteltaessa palvelutuotanto keskittyy ikääntyneille tarkoitettujen palveluiden, lasten päivähoidon sekä terapiapalveluiden tuottamiseen.

Esiselvityksen mukaan yritykset kokevat kansainvälistymisen hyvin yksilöllisesti. Esteet ovat osittain riippuvaisia siitä, miten asioihin suhtaudutaan. Osa yrityksistä on kasvuhaluttomia, mikä on yksi kasvun ja kansainvälistymisen esteen muoto. Kasvuhalukkaan yrityksen ulkomaisille markkinoille laajentuminen voi tyrehtyä jonkin yrityksen liiketoimintaympäristön esteen johdosta. Toisaalta kansainvälistymistä ja sen tuomia mahdollisuuksia on pohdittu yrittäjien ja yritysten keskuudessa idean tasolla yllättävän laajalti. Pohdinnan katalysaattorina on toiminut kansainvälisten yritysten ja pääomarahottajien rantautuminen Suomeen. Osa yrittäjistä on alkanut pitää kansainvälistymistä mahdollisuutena tulevaisuuden kasvulle ja kehitykselle. Uusien markkinoiden ja asiakasryhmien uskotaan luovan uusia edellytyksiä liiketoiminnalle ja kasvulle.

Keskeisimmät esteet kansainvälistymiselle ovat asenteet ja tiedonpuute, sekä haluttomuus ottaa suurta taloudellista riskiä. Asenteisiin on mahdollista vaikuttaa tietoa ja yhteistyötä lisäämällä. Yritykset kaipaavat selkeästi nykyistä toimivampaa, jäsenyneempää sekä läheisempää yhteistyötä ja tukea julkisten toimijoiden osalta sekä verkostomaista toimintaa Keski-Suomen alueella. Tällä hetkellä kansainvälistymiseen liittyvää tietoa ja tukea on saatavissa alueellisista kehittämissyhtiöistä, Ely-keskuksista ja valtakunnallisista projekteista.

Samalla on mahdollisuus hankkia kohdemaan asiakkaisiin, toimintaolosuh-teisiin, lainsäädäntöön sekä kulttuuriin liittyvää tietoaineistoa vahvistamaan omaa päätöstä.

Julkishallinnon toimia pohdittaessa olisi keskeistä selvittää, minkä tyyppisten yritysten kansainvälistymisen esteisiin on järkevää ja talouden näkökulmasta kannattavaa puuttua sekä se, mihin esteisiin on ylipäättänsä mahdollista puuttua. Yritysyhteistyön kehittäminen ja vertaistuki tarjoavat mahdollisuuden jakaa kansainvälistymiseen liittyvää riskiä. Keskeinen tekijä kansainvälistymisessä on yrityskohtaisen strategisen toimintamallin luominen, yrityksen kansainvälistymisen polku. PK-sektorilla on saatu hyviä kokemuksia Business Model Canvas -toimintamallista, jota voidaan käyttää uuden toiminnan ideoinnin, arvioinnin ja suunnittelun visuaalisena välineenä. Tehokkaimpia välineitä kansainvälistymiselle ovat koulutukseen ja valmennukseen liittyvät yhteistyötä lisäävät toimenpiteet, jalkautuminen yrityksiin, eri toimijoiden yhteistyön ja työnjaon kehittäminen. Hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymistä voidaan edistää parhaiten eri toimenpiteiden yhteisvaikutusten kautta kuin yksittäisten interventioiden.

Avainsanat: hyvinvointiyrittäjyys, pk- ja mikroyritykset, kansainvälistyminen, kilpailu

ABSTRACT

Tapio Mäkelä, Toni Pekkola & Sirpa Tuomi

Näkökulmia hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymiseen

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 214)

This publication is based on a preliminary report commissioned by the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Central Finland. The report mapped out the network of well-being service companies in the region of Central Finland and the views of internationalisation-seeking companies of the internationalisation preparedness of their company. The main focus of the operations of well-being service companies is on participation in municipal bidding competitions and providing service voucher services. The second central feature in the production of the region's well-being services is that large national and international companies and groups are establishing themselves in Central Finland. They purchase small, local companies to strengthen their own operations in the region. Thirdly, analysis of the region's well-being service companies reveals that the service production is focused on providing service for seniors, children's day care and therapy services.

Based on the preliminary report, companies have very individual experiences of internationalisation. The obstacles partially depend on their attitude to things. Some of the companies are reluctant to grow, which is one type of obstacle for growth and internationalisation. The expansion of a growth-seeking company to the international market may be stopped by an obstacle in its business environment. On the other hand, entrepreneurs and companies have considered internationalisation and the opportunities it offers theoretically to a surprising extent. The catalyst for the consideration has been the arrival of international companies and providers of capital funding in Finland. Some of the entrepreneurs have started considering internationalisation as a possibility for future growth and development. They believe that the new markets and customer groups will create new preconditions for business and growth.

The key obstacles for internationalisation are attitudes, lack of information and the unwillingness to take a great financial risk. Attitudes can be changed by providing more information and increasing co-operation. Companies clearly need smoother, closer and more structured co-operation and support from public actors and networked activities in the region of Central Finland. At

the moment, information and support for internationalisation is available at regional development companies, the Centres for Economic Development, Transport and the Environment, and national projects. It is also possible to acquire data about the customers, operating environment, legislation and culture of the target country to reinforce decision-making.

When analysing the actions of public administration, it is important to determine which type of the company's obstacles to internationalisation it is sensible and economically profitable to counter and which obstacles can even be countered at all. The development of corporate co-operation and peer support offers opportunities to share the risk connected to internationalisation. One key factor in internationalisation is the creation of a company-specific strategic operating model, the company's internationalisation path. In the SME sector, there have been good experiences with the Business Model Canvas, which can be used as a visual tool for brainstorming, assessing and planning new activities. The most effective internationalisation tools are training measures that increase co-operation, visits and implementation in companies, and developing co-operation between different actors and division of labour. The internationalisation of well-being service companies can best be promoted through the combined impact of different actions rather than through isolated interventions.

Keywords: well-being service companies, sme's, internationalisation, entrepreneurship, healthcare, social services

1 ”MAHDOLLISUUKSIEN IKKUNA” – KANSAINVÄLISTYMISEN LÄHTÖKOHTANA

Elinkeinorakenteen muuttuessa palveluliiketoiminnan suhteellinen osuus työllistäjänä on kasvanut. Samoin kasvuyritysten yhteiskunnallinen merkitys on lisääntynyt perinteisen teollisuuden kustannuksella. Julkisessa keskustelussa myös hyvinvointipalveluja tuottaville yrityksille on tarjottu nykyistä huomattavasti merkittävämpää roolia niin asiakaslähtöisten palvelujen tuottajina kuin alueellisina työllistäjinä. (Kasvuyrityskatsaus 2012, Lith 2013.)

Viime vuosina sosiaali- ja terveystalvet ovatkin nousseet esiin yhtenä merkittävänä kasvualana Suomessa. Elinkeinoelämän rakennemuutoksen johdosta hyvinvointipalveluiden merkitys työllistäjänä ja arvonluojana kasvaa edelleen. Kuntaliiton laskelmien mukaan viime vuosina kuntien sosiaalipalveluiden ostot ovat moninkertaistuneet. Muutos vuodesta 1997 vuoteen 2013 on ollut yli kuusinkertainen. (Kuntaliitto 2014.) Yritysten kilpailu hankintalain mukaisesti tuotettavista palveluista on kiristynyt ja markkinalähtöisesti tuotettujen asiakaspalvelujen kysyntä ei ole kasvanut odotetusti. Alan kasvu näyttäytyy pääosin muutaman isomman yrityksen tuloksissa ja kasvuna. Hyvinvointipalveluyritykset ovat nuoria, pääosin 1990-luvulla tai sen jälkeen syntyneitä, verraten pieniä ja sikäli haavoittuvia, että niiden toiminta on usein muutaman asiakasryhmän tai kärkituotteen varassa. Yleistä huolta ja muutospainetta yrittäjien keskuudessa aiheuttaa lisäksi 2020 SOTE-uudistus ja yritysten asema kilpailtaessa palvelusopimuksista SOTE-alueen sisällä.

Yhteiskunnallisessa keskustelussa unohtuu kuitenkin helposti, että hyvinvointiyrittäjyys on oman aikakautensa tuotos ja toimialan erityispiirteet suuntaavat ja ohjaavat väistämättä kehitystä. Tällaisia toimialan yrittäjien erityispiirteitä ovat mm. yrittäjien arvorationaalinen lähtökohta, toimialan sitoutuminen kunnalliseen palvelutuotantoon, professionaalisen koulutuksen korostuminen liikkeenjohdollisen osaamisen kustannuksella sekä heikko verkostoituminen toimialan sisällä. (Tynkkynen 2013.)

Nykymuotoinen hyvinvointiyrittäjyyden perusta luotiin pari vuosikymmentä sitten kun kuntalakiuudistus erotti tilaajan ja tuottajan roolit toisistaan. Kunta toimi hyvinvointia edistävien palvelujen tilaajina ja sosiaali- ja terveysalan yritykset tuottajina. Käytännössä sosiaali- ja terveystalvet kohdalla kyse ei ole kuitenkaan avoimista markkinoista, koska palvelujen ostajia ei useinkaan ole yhtä tai kahta useampaa. Tutkijat puhuvatkin ns.

kvasimarkkinoista silloin kun ostajalla on käytännössä monopolitilanne, kuten sosiaalipalveluissa asianlaita usein on. (Aaltonen ym. 2010) Yrittäjän näkökulmasta kilpailu kussakin kilpailuttamistilanteessa on kuitenkin todellista, niin kuin kunnissa saman aikaan käyttöön otettu New Public Management hallintoajattelu edellytti.

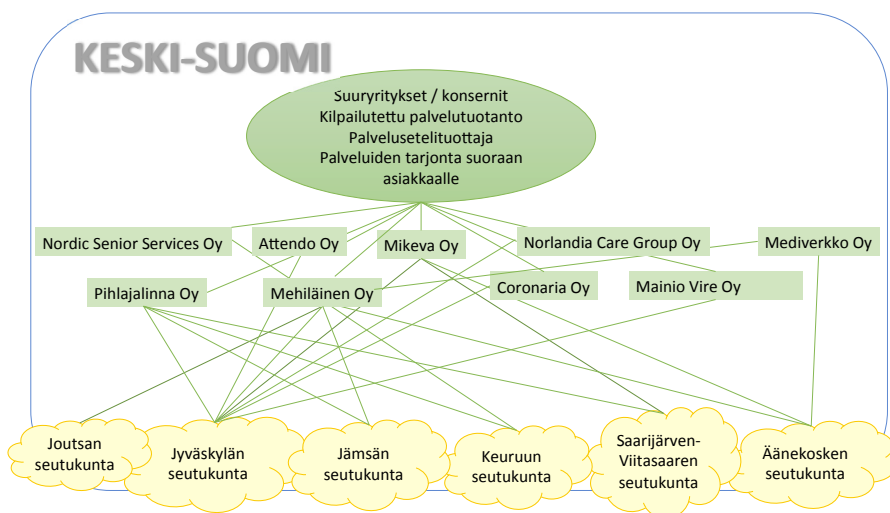
Pari vuosikymmentä hyvinvointimarkkinoiden rakenteistumista suunnanneet perusolettamukset uudistuvat tai ovat uudistumassa 2010-luvun aikana. Kuntatalouden kiristymisen myötä tilaajan mahdollisuudet kasvattaa ostopalvelujen volyymia merkittävästi ovat rajalliset. Uudet, kilpailuttamiseen perustuvat ja asiakaslähtoisemmät toimintamallit, erityisesti palvelusetelit ovat syrjäyttämässä perinteiset sopimus pohjaiset tilaaja-tuottaja -mallit. Suunnitteilla oleva sote-uudistuksella pyritään sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatioon alueellisen järjestäjän tasolla. Tämä mahdollistaa uusilla sosiaali- ja terveysalueilla esimerkiksi palveluiden kilpailuttamisen, mikä tarjoaa yksityisille palveluntuottajille kasvun mahdollisuuksia. Uhkakuvana on, että palvelut keskitetään suuriin alueyksiköihin, mikä kaventaisi pienien ja keskisuurien paikkakuntien lähipalveluja tuottavien hyvinvointiyritysten mahdollisuuksia menestyä kilpailussa.

Hyvinvointimarkkinoiden perusteiden järjestyessä uudestaan hyvinvointipalveluyritysten on kehitettävä uudenlainen toimintalogiikka. Murroskauden aikana markkinat todennäköisesti polarisoituvat tavalla, jossa toisaalta osa toimijoista taantuu ja osa menestyy. Menestyvät yrittäjät etsivät uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Opportunity) ja sellaisia löytäessään he myös keskittyvät tähän alueeseen. Tätä prosessia on kuvattu käsitteellä ”Mahdollisuuksien ikkuna” (Window of opportunity). (esim. Timmons 1994.) ”Mahdollisuuksien ikkunassa” idea sinällään ei ole mahdollisuus, vaikka jokaiseen liiketoimintamahdollisuuteen sisältyy idea, mutta kaikki ideat eivät mahdollista liiketoimintaa. Mahdollisuuksien ikkunan avautuminen ei ole itsestään selvää, vaan sen ”lukitusjärjestelmän” tunnistaminen vaatii yhtäläillä luovuutta kuin ideoiden kehittelykin. Ikkuna avautuu vasta sitten, kun tuotteelle on riittävästi kysyntää markkinoilla. Toisaalta ikkuna myös sulkeutuu silloin, kun korvaavat tuotteet tai palvelut vyöryvät markkinoille. (Timmons 1994.)

Viime vuosina on selvitetty mm. KIBS-palvelujen (knowledge-intensive business services) eli osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen kasvun ja kansainvälistymisen polkuja. Ainakin tehtyjen selvitysten mukaan tulee potentiaalisten markkinoiden olla riittävän laajat ja tarjota yritykselle sen tavoittelema mahdollisuus. Keskeisin peruste hakeutua kansainvälisille markkinoille on ollut se, että kotimarkkinat ovat liian pienet tai epävarmat riittävän kasvu- tai toiminta-alustan turvaamiseksi. (Toivonen ym. 2009, Manninen ym. 2011.)

Hyvinvointipalvelualalla eletään muutoksen aikaa. Kansainvälistyminen on tunnistettu hyvinvointipalveluyritysten tulevaisuuden kasvun mahdollisuutena, vaikka se on verraten uusi ilmiö niiden arvomaailmassa. Hyvinvointipalveluyritykset ovat nuoria ja niiden toiminta on usein muutaman asiakasryhmän tai kärkituotteen varassa. Yleistä huolta yrittäjien keskuudessa aiheuttaa meillä oleva Sote-uudistus ja sen tuomat muutokset palvelujärjestelmään ja hyvinvointiyrittäjyyteen. Vaikka yritysten näkökulmasta kannattavuus on kasvua tärkeämpi tekijä, niin hyvinvointipalveluyritysten osalta kansainvälistyminen tarjoaa potentiaalisia mahdollisuuksia niin kasvuun, kannattavuuteen kuin laatuun liittyvissä kysymyksissä. Kansainvälistyminen tuo yhden mahdollisuuden tulevaisuuteen, vaikka se onkin verraten uusi ilmiö hyvinvointipalveluita tuottavien yritysten arvomaailmassa. Palveluista, kuten vanhusten, vammaisten, lasten, mielenterveys- ja päihdekuntoutujien hoidosta, on tullut bisnestä. Koko ajan rakennetaan asumiskortteleita ja -yksiköitä, kuten esimerkiksi Senja-kortteli Jyväskylään (<http://www.senjakoti.fi/>), vastamaan kasvavaan ikääntyneiden määrään.

Hyvinvointitekniikan vienti ja hyvinvointilaitteiden sekä terveystalouksien kansainvälistyminen on jo käynnissä, mutta perinteisten hyvinvointipalvelujen vienti on vasta aluillaan, vaikka väestön ikääntyminen ja palveluiden tarpeen kasvu on globaali ilmiö. Toimiala kuitenkin kansainvälistyy koko ajan, pääomavirta vain kulkee ulkomailta Suomeen päin. Pääomasijoittajat ja kansainväliset konsernit ovat siirtyneet Suomen markkinoille (kts. taulukko 2). Tästä yhtenä esimerkkinä on keväällä 2014 tapahtunut yrityskauppa, jossa kansallisesti toimiva Tenavat päiväkotiketju myytiin norjalaiselle Norlandia Care Groupille. Hyvinvointipalvelualan kansainvälistyminen on tapahtunut nopeasti ja lähes huomaamatta. Henkilömäärän mukaan mitattuna kolme Suomen suurinta hyvinvointipalveluyritystä ovat Attendo Oy, Mainio Vire Oy ja Mikeva Oy, kaikki samoin kuin neljättä sijaa tavoitteleva Mehiläisen Carema ulkomaalaisomisteisia, osittain pääomasijoitusyhtiöiden hallinnoimia konserneja. Hankkeen aineisto osoittaa, että Keski-Suomen alueelle ovat jalkautuneet kaikki keskeiset suuryritykset ja konsernit myös hyvinvointipalveluiden tarjoajina, ei yksistään lääkäri- ja terveys-/sairaanhoitopalveluilla, vaan myös erilaisilla palveluasumisen ja kotihoidon palveluilla (Kuvio 1).



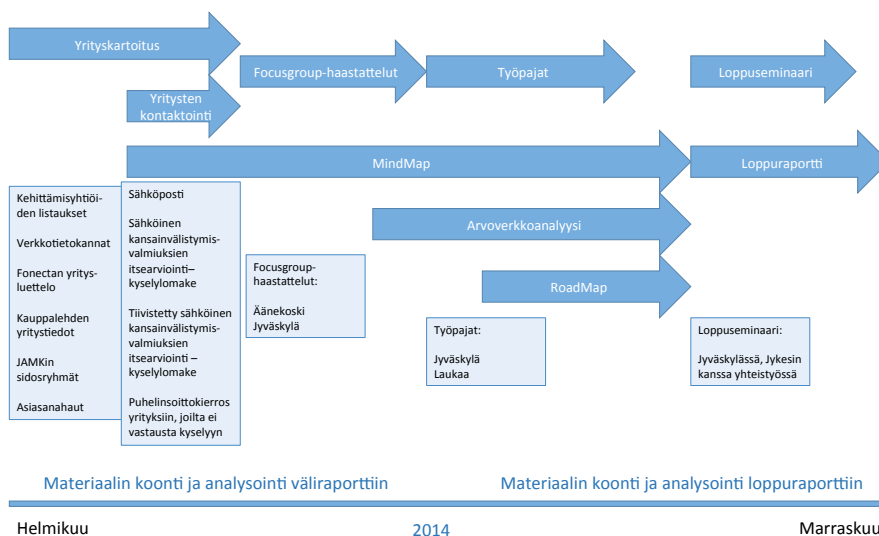
Kuvio 1. Keski-Suomeen jalkautuneet hyvinvointipalveluita tuottavat suuryritykset/ konsernit seutukunnittain

Nykytilanteessa hyvinvointipalveluyrityksissä kansainvälistyminen nähdään varteenotettavana ja vaihtoehtoisena liiketoiminnan laajenemisen ja arvonaluomisen väylänä. Keskeinen osa kansainvälistymistä on kasvua tukevien kotimarkkinoiden olemassa olo, sillä ne mahdollistavat yritysten kehittämisen.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu toteutti 2/2014–11/2014 Keski-Suomen Ely -keskuksen toimeksiannosta keskisuomalaisten hyvinvointipalveluja tuottavien PK- ja mikroyritysten kansainvälistymisen tahtotilaa ja valmiuksia selvittävän kartoituksen (Hyvinvointipalveluja tuottavien PK- ja mikroyritysten kansainvälistyminen: esiselvitys), jonka tuloksia kuvataan tässä julkaisussa. Aiemmin vastaavaa selvitystä ei ollut toteutettu tällä sektorilla. Yleisellä tasolla PK- ja mikroyritysten osalta on kuitenkin mm. hankkeiden kautta pyritty rakentamaan kansainvälistymisen toimintamalleja ja polkuja, mutta tähän mennessä kansainvälistyminen on nähty pääosin teollisuuden mahdollisuutena. Hyvinvointipalveluja tuottavien PK- ja mikro-yritysten kansainvälistyminen on kuitenkin herättänyt keskustelua, vaikkakin sitä ei ole kirjattu alueellisiin strategia-asiakirjoihin.

Esiselvityshanke käynnistyi dokumenttianalyysillä, jossa selvitettiin Keski-Suomen maakunnan alueella toimivat hyvinvointiyrittäjät ja heidän intressinsä kansainvälistymiseen. Kansainvälistymisen tahtotilaa selvitettiin yrityksille suunnatulla itsearviointikyselyllä. Näin muodostettua yleiskuvaa syvennettiin

työpajatyöskentelyllä ja focus group-haastatteluilla, joihin osallistui yrittäjien lisäksi sidosryhmien, etujärjestöjen sekä julkisen hallinnon edustajia. Tiedonkeruuprosessi on kuvattu kuviossa 2.



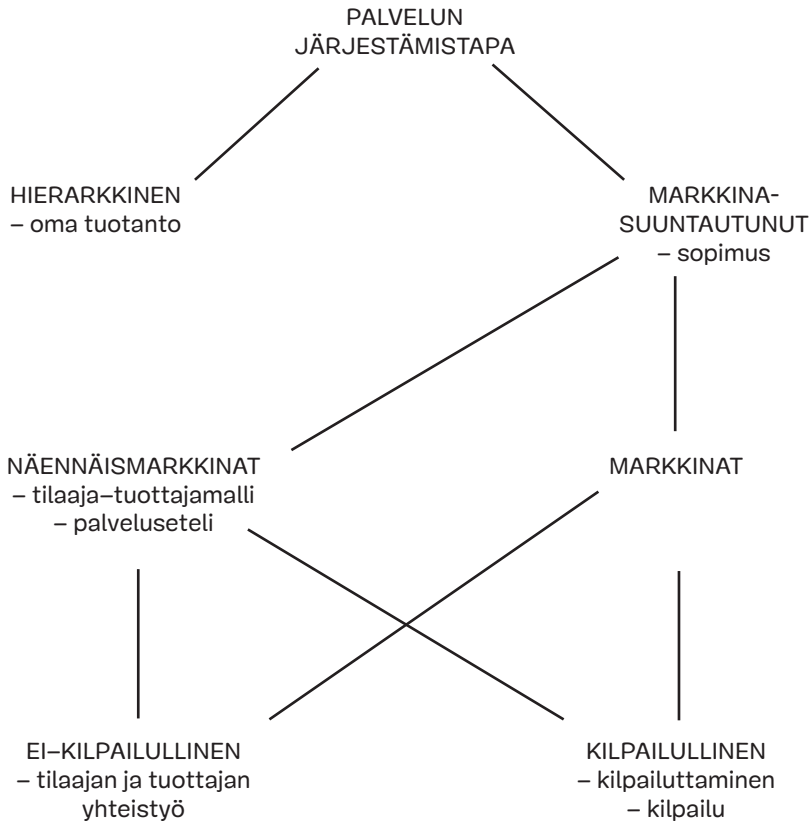
Kuvio 2. Hankkeen etenemisen prosessikuvaus kokonaisuudessaan

Esiselvityshankkeen tulokset esiteltiin loppuseminaarissa 27.11.2014, joka järjestettiin yhteistyössä Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:n kanssa yrittäjille suunnattujen aamukahvien yhteydessä. Avauspuheenvuoron piti Matti Härkönen Kasvun Roihu Oy:stä haastaen osallistujat pohtimaan miksi PK-yritysten pitäisi kansainvälistyä. Jykesin Satu Freyberg kertoi yritysten kansainvälistymisen haasteista ja mahdollisuuksista kehittämissyhtiöiden näkökulmasta. Yritysnäkökulmaa edusti omalla esityksellään Jari Blom Jyväskylän Hoivapalveluyhdistyksestä. Tilaisuuden päätteeksi osallistujille tarjottiin mahdollisuus avoimeen keskusteluun aiheesta. Osallistujilta saatiin positiivista palautetta hankkeen tuloksista ja toivottiin, että hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymistä lähdettäisiin viemään eteenpäin esimerkiksi kehittämissyhtiöiden kautta.

2 HYVINVOINTIYRITTÄJYYS TÄNÄÄN JA HUOMENNA

2.1 HYVINVOINTIYRITTÄJYYDEN HAASTEET

Suomalaisen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän perusta luotiin hyvinvointiyhteiskunnan ja hyvinvointivaltion rakentamisen yhteydessä. Suuret yhteiskunnalliset reformit toteutettiin valtiojohtoisesti ja siten, että valtio sekä suunnitteli että ohjasi uudistuksia, mutta alisti kunnat toteuttamisorganisaatioiksi. Lopputuloksena oli, että kunnat järjestävät ja tuottavat suurta joukkoa palveluja kuntalaisille. Järjestelmän uudistaminen käynnistyi 1990 -luvulla. Reformien tausta-ajattelu perustui uusi julkisjohtaminen (*new public management*) ajattelulle ja se käynnisti kunnissa prosessin, jota Peter Drucker kutsuu reprivatisaatioksi (Drucker 1969). Eli kun hyvinvointiyhteiskunnan pystyttäminen merkitsi yksityisten – järjestöjen, säätiöiden ja yritysten – tuottamien palvelujen systemaattisista integrointia osaksi julkista palvelujärjestelmää, niin nyt samoja palvelukokonaisuuksia alettiin ”markkinaistaa” eli tuotantovastuu siirtyi ei-kunnallisille toimijoille. Kunnilla jäi vastuu palveluiden järjestämisestä, mutta kunta saattoi itse ratkaista sen, miten palvelut tuotetaan. Tästä on seurannut, että sosiaali- ja terveysalalle on vakiintunut koko joukko erilaisia ja eriasteisesti markkinasuuntautuneita (ks. kuvio 3) ratkaisuja ja toimintamalleja (sopimus, tilaaja-tuottaja malli, palveluseteli ja kilpailuttaminen). Yksityisen ja julkisen sektorin työnjaolle palveluiden tuotannossa ei ole vain yhtä mahdollista mallia, vaan samat palvelut voidaan tuottaa yhdistelemällä eri toimijoiden panoksia.



Kuvio 3. Näennäismarkkinoiden käsitteellinen asemointi (Kähkönen 2007)

Samalla ratkaisu loi taloudellisen lähtökohdan nykyiselle sosiaali- ja terveysalan hyvinvointiyrittäjyydelle. Kun vielä vuonna 1997 kunnat ostivat sosiaalipalveluja yksityisiltä 300 miljoonalla eurolla, viime vuonna luku oli jo yli kaksi miljardia euroa. Sosiaalipalvelut muodostavat jo kolme neljäsosaa kaikista kuntien ostoista. Vuonna 2013 kunnat maksoivat yrityksille vanhusten ja vammaisten asumispalveluista yli miljardi euroa ja lastensuojelusta yli 500 miljoonaa euroa. Yksityinen puoli hoitaa esimerkiksi lähes puolet palvelutaloissa asuvista vanhuksista, kaksi kolmasosaa lastensuojelun laitos- ja perhehoidosta ja kaksi kolmasosaa päihderiippuvaisista. Kaikkien sosiaalipalvelujen arvo on kymmenen miljardia euroa, josta yritysten osuus on kolmannes.

Sosiaalialan liiketoiminta on kasvanut voimakkaasti 2000 -luvulla, ja on ollut yksi nopeimmin kasvaneista toimialoista. Sosiaalipalvelujen henkilöstö kasvoi vuosikymmenen alusta vuoteen 2008 mennessä kymmenellä prosentilla, kun vastaavasti terveyspalvelujen henkilöstölisäys oli kolme prosenttia. Markkinoiden imussa osa yrityksistä kasvoi nopeasti – nopean kasvun yrityksiä oli 2,5 prosenttia koko alan yrityskannasta – ja on vakiinnuttanut asemansa palvelun tuottajina. 2010 -luvun alussa 6600 toimijaa tuotti yksityisiä sosiaalialan palveluja ja työllisti yli 50 000 työntekijää. Silti on syytä huomioida, että sosiaalialan yrityksistä 85 % on alle 10 työntekijää työllistäviä mikroyrityksiä. Terveysalalta löytyy useampia PK-yrityksiä kuin sosiaalialalta. Terveysalalla on myös muutama yli 250 henkilöä työllistävä suomalaisyritys, kun taas sosiaalialalla isommat yritykset ovat pääosin kansainvälisessä omistuksessa olevia. (Lith 2009.)

Alan nopeimman kasvun ja laajenemisen aikakausi on kuitenkin ohi. Kuntakentällä kilpailu hankintalain mukaisesti tuotettavista palveluista on kiristynyt. Vastaavasti markkinalähtöisesti tuotettujen palvelujen kysyntä ei ole, lähinnä taloustilanteesta johtuen, kasvanut odotetusti. Yrittäjiä huolestuttaa yleisen taloustilanteen ja sosiaali- ja terveysalan palvelurakennemuutoksen vaikutukset liiketoimintaan. 2010 -luvun ilmiöitä ovat kotimaisten hyvinvointipalveluyritysten keskittyminen ja kansainvälisten suuryritysten ja pääomasijoittajien ekspansiivinen kasvu. Samalla kun kansainväliset yritykset ovat kasvattaneet markkinaosuuksiaan niin kuntien, järjestöjen ja pienempien yritysten järjestämät palvelut ovat polkeneet paikallaan tai vähentyneet. *”Kotimainen pk-yrittäjyys on häviämässä”*, totesi alan pieniä ja keskisuuria yrityksiä edustavan Teso ry:n toiminnanjohtaja Marjo Rönkä Helsingin sanomille 15.3.2015 antamassaan haastattelussa. *”Isot ostavat pienet pois tai markkinat on suljettu niin että heidän on pakko lopettaa.”*

Vuoden 2008 sosiaali- ja terveysalan yritysten määrän kasvu on tasaantunut ja on ohjautunut erityisesti muutamalle isolle yritykselle. Suurimmat yksityiset hyvinvointipalveluyritykset ovat Attendo, Espero, Mehiläinen, Mainio Vire ja Mi-Hoiva (Mikeva), jotka ovat kaikki pääomasijoittajien omistuksessa. Pääomasijoittajalla tarkoitetaan tahoa, joka kasvattaa yritystä myyntikuntoon. Vaikka useimpien suuryritysten omistajat ovat ulkomaisia pääomasijoittajia, niiden taustalta löytyy myös kotimaisten eläkeyhtiöiden rahaa. Näissä olosuhteissa kansainvälistymisestä on muodostunut yksi varteenotettava ja vaihtoehtoinen liiketoiminnan laajenemisen muoto.

2.2 HYVINVOINTIYRITTÄJYYDEN TULEVAISUUS JA MAHDOLLISUUDET

Elinkeinorakenteen muuttuessa palveluliiketoiminnan ja kasvuyritysten yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut. Hyvinvointiteknologiayritysten kansainvälistyminen on jo käynnistynyt, mutta varsinaisten hyvinvointipalvelujen vienti on vasta aluillaan. Silti erityisesti hyvinvointipalveluissa tunnistetaan potentiaalisten palvelumarkkinoiden olemassaolo väestön ikääntyessä nopeasti kaikissa vauraissa Länsi-Euroopan maissa. (Hoito- ja hoivapalveluiden... 2011.) Vanhushuoltosuhde oli Euroopassa keskimäärin 24 vuonna 2011. Tämän ennustetaan lähes kaksinkertaistuvan vuoteen 2040 mennessä, jolloin on arvioitu olevan 43 yli 65 vuotiasta sataa 15–64 vuotiasta kohden. (Eurostat, 2013.) Euroopassa oli yli 65-vuotiaita vuonna 2011 keskimäärin 16 % ja Suomessa 17,5 %. Väestöennusteiden mukaan Suomessa yli 65-vuotiaita on vuonna 2030 neljännes koko maan väestöstä ja määrän ennustetaan kasvavan siten, että vuonna 2060 yli 65 -vuotiaita on 30 % väestöstä (Tilastokeskus 2007).

Väestön ikääntymisen myötä palveluiden tarve kasvaa tulevaisuudessa sekä kotimaassa että ulkomailla. Tämä vaikuttaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palveluiden tuotantoon ja työllisyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan (Pentikäinen & Tuomaala 2009) palveluiden tarpeen pysyessä ennallaan alalle tarvitaan 200 000 työllistä lisää vuonna 2040. Mikäli palveluiden tarvetta saadaan myöhennettyä, uutta työvoimaa tarvitaan noin 70 000. Mikäli tämän lisäksi tuottavuus kasvaisi, henkilöstön tarve säilyisi nykyisellään. (Pentikäinen & Tuomaala 2009.)

Yksityissektorin osuus sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstöstä ja kustannuksista on kasvusuuntainen. Sosiaalipalveluiden henkilöstömäärä yksityissektorilla on kasvanut 2000-luvun alusta kymmenellä prosentilla ja vastaavasti terveyspalveluissa kolmella prosentilla. Ikääntyneiden palveluasumisen sekä tehostetun palveluasumisen asiakkaista noin puolet käytti yksityisen palveluntuottajan (järjestöt ja yritykset) tarjoamia palveluita. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kustannuksista yksityisten palveluntuottajien osuus oli vajaa 30 % vuonna 2009. (Arajärvi & Väyrynen 2011.) Sosiaali- ja terveysalan yrityskannasta kasvuyritysten osuus on vähäistä. Valtaosa yrityksistä on pieniä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset etenevät nykyisen hallituksen hallitusohjelman mukaisesti. Nämä uudistukset tulevat vaikuttamaan kuntien järjestämiin sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä myös yksityissektorin tarjoamiin kunnan järjestämisvastuulla oleviin palveluihin. Viimeisessä So-

siaalibarometrissa sosiaali- ja terveystalouden riittävyyden ennakoimaan heikkenevän ja valtion osuuksien supistuvan. Tämä johtaa palveluiden priorisointiin ja karsimiseen kunnan toiminnan näkökulmasta. (Sosiaalibarometri 2015.) Julkisen toiminnan tehostamistarpeet, väestön ikääntymisestä johtuva sosiaali- ja terveystalouden kysynnän kasvu sekä palvelutuotannon uudelleen organisointi, järjestämisvastuun siirtäminen laajemmille väestöpohjille ja esimerkiksi palvelusetelijärjestelmän kehittäminen edellyttävät julkisen alan ja yksityisten palvelun tuottajien yhteistyön tiivistämistä sekä asiakaslähtöistä toimintaa palveluiden tuottamisessa. (Lith 2009; Pylvänen & Lindberg 2012.)

Kotimarkkinoiden ja liikkuvan pääoman pienuus vähentävät yksityisten yritysten halukkuutta resursoida vientitoimintaan, vaikkakin markkinanäkymät suomalaisten hoivapalveluyritysten näkökulmasta olisivat hyvät. Alan nykytilaa ja tulevaisuutta luodanneissa raporteissa on viitattu yhteistyön puutteeseen – yritysten yksittäisillä vienti- ja kansainvälistymisyrittämisillä on ollut harvoin kantavuutta ja jatkuvuutta (Hoito- ja hoivapalveluiden.. 2011). Toisaalta on viitattu yrityskannan rakenteeseen, sillä hyvinvointipalveluyritykset ovat yleensä nuoria. Yritysten keskikoko on myös verran pieni. (Aaltonen ym. 2010, Pentikäinen ym. 2010). Rahoituksen saaminen mittavampiin investointeihin on haasteellista, sillä kotimarkkinat ovat vaatimattomat ja siellä liikkuvat rahamäärät rajalliset. Markkinapohjaisen investointirahoituksen hankkiminen on entisestään vaikeutunut vuoden 2008 jälkeen. Yritysten poistuma markkinoilta on melko suuri – yritykset joko lopettavat toimintansa tai liiketoiminta on myyty toiselle yritykselle. (Pentikäinen ym. 2010) Muita syitä on tottumattomuus toimia avoimilla markkinoilla. Palveluntuottajat eivät siis toimi lähtökohtaisesti täysin markkinaehtoisesti eivätkä näin kohtaa todellista kilpailua. (Hoito- ja hoivapalveluiden.. 2011)

Edellä luetellusta haasteista huolimatta hyvinvointialalle on vakiintunut joukko toimijoita, joilla on sekä edellytyksiä että tahtotilaa kansainvälistyä. Uutta kasvua tavoiteltaessa katseet on suunnattava uusille markkinoille. Toiminnan laajeneminen ulkomaille on yksi varteenotettava ja vaihtoehtoinen liiketoiminnan laajenemisen muoto.

Työ- ja elinkeinoministeriön raportti suosittaa kasvua tukevien kotimarkkinoiden tukemista ja kehittämistä, jotta kotimaisilla hoivapalveluyrittäjillä olisi kehittymisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia siirtyä kansainvälisille kilpailumarkkinoille. Samoin julkisen sektorin kysyntää tulisi ohjata laajemmalle tuottajajoukolle ja huomioida pääomasijoittajien keskeinen rooli alan kehittämisessä. (Hoito- ja hoivapalveluiden...2011.)

2.3 KANSAINVÄLISTYMISEN AJUREITA

Monille sosiaali- ja terveysalan yrittäjille kansainvälistyminen tuntuu kaukaiselta ajatukselta rutiinien pyörittäessä arkea. Todellisuus on kuitenkin toisenlainen, sillä sosiaali- ja terveysalan kansainvälistyminen on jo käynnistynyt ja toimiala kansainvälistyy nopeasti. Pääomavirta vain kulkee ulkomailta Suomeen päin, kun pääomasijoittajat ja kansainväliset konsernit ovat siirtyneet Suomen markkinoille.

Keski-Suomi on väestöltään 5 %:n maakunta, mutta kansainvälisyydessä tarkasteltuna vain 3 %:n maakunta. Kansainvälistymisen tukeminen koetaan kuitenkin maakunnassa tärkeäksi, sillä yrityksen kasvu tapahtuu usein kansainvälistymisen kautta. Elinkeinokeinorakenteen muutos näkyy Keski-Suomessa perinteisen teollisuuden väistyessä palveluliiketoiminnan ja kasvuyritysten yhteiskunnallisen merkityksen kasvuna. Samalla on muodostunut myös lähtökohta hyvinvointipalvelualan kansainvälistymiselle. Kun kotimarkkinoilla markkinalähtöisesti tuotettujen asiakaspalvelujen kysyntä ei ole kasvanut odotetusti, niin uusien liiketoimintavaihtoehtojen etsintä on käynnistynyt. Väestön ikääntyminen ja palveluiden tarpeen kasvu on globaali-ilmiö, mikä luo mahdollisuuksia hyvinvointipalveluyritysten kasvulle ja kansainvälistymiselle. Lähtökohtana voi olla kotimarkkinoilla menestynyt tuote tai palvelukonsepti sekä kasvua tukevat rahoitus- ym. instrumentit.

Palvelualan kehitysnäkymiä ja hyvinvointiyrittäjyyttä on viime vuosina tutkittu ja kehitetty voimallisesti, sillä perinteisten teollisuusalojen ja uuden teknologian synnyttämien klustereiden rinnalle on muodostumassa kansallisesti merkittävä hyvinvointiklusteri, jonka merkitys tulevaisuudessa myös kasvaa, sillä työllisyysmielessä Suomen tulevaisuuden avainklusterit ovat liike-elämän palvelut ja hyvinvointi. Näissä työtä ei voida automatisoida kuten teollisuudessa ja tuotannon kasvu johtaa työllisyyden kasvuun. Hyvinvointiklusteri työllistää noin 350 000 ihmistä ja useimpien arvioiden mukaan lähitulevaisuudessa 390 000 henkilöä. (Pentikäinen & Tuomaala 2009, 16–25)

Hyvinvointialan palveluyritykset ovat ainoastaan muutama prosentti yritystysten kokonaismäärästä. Jo tästä syystä hyvinvointialan edellytyksiin yritystoiminnan perustana on syytä suhtautua maltillisesti. Mikäli yritystoiminnan tavoitteena on lisäksi uuden taloudellisen aktiivisuuden ja työllisyyden aikaansaaminen, esimerkiksi toimintojen siirto julkisilta palvelutuottajilta yksityisille yrityksille ei riitä tämän tavoitteen täyttämiseen. Toinen palvelutuotantoon liittyvä merkittävä kysymys koskee palvelujen kysynnän muodostusta ja sen perustana olevaa rahoitusta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut ovat julkisesti subventoituja ja asiakkaiden itse maksamat palvelut ovat pienenä

vähemmistönä. Sosiaalipalveluissa asiakkaan kokonaan itse maksamia palveluja ei jo määritelmästä johtuen ole lainkaan ja terveyspalvelujen käyttäjän itse maksama osuus on jo tällä hetkellä teollisuusmaiden huippua. (Lith 2009, 83–84, 89–91, 101–103)

Keski-Suomen maakunnan alueella tehtyjen selvitysten tulokset ovat pääosin valtakunnallisia trendejä tukevia. Tukitoimista huolimatta hyvinvointiyrityrittäjyyden merkitys on maakunnan alueella jäänyt Jyväskylän seutua lukuun ottamatta sikäli marginaaliseksi ilmiöksi, että niillä ei ole merkittävää työllistävää roolia tai huomattavaa lisäarvoa hyvinvointipalvelujen tuotantoketjussa. Vakiintuneet tukimuodot ovat jääneet jossain määrin vaillinaisiksi. Keski-Suomen maakunnan alueella erityishaasteena on selvitysten muuttaminen toiminnaksi, jolla aidosti tuetaan hyvinvointiyrityrittäjyyden muodostumista. Tavoitteena pitäisi olla lukuisten erillisten toimijoiden (Länsi-Suomen lääninhallitus, TE-keskus, JAMK, JYSTOL, JAIKO, erilliset hankkeet ja projektit) toimintojen päällekkäisyyden poistaminen kehittämällä yhteistyötä sekä tuki- ja koulutustarjonnan muuttaminen tarjontalähtöisestä kysyntäpohjaiseksi. Suurina, erillisenä ja ratkaisua vaille olevia haastekokonaisuuksina ovat kansainvälistymisen ohella hyvinvointialan yrityshautomotoiminnan organisointi, hyvinvointiteknologia-ajattelun dominoiva asema tavoitteenasettelussa, näkökulman siirtäminen Jyväskylän talousalueelta maakuntiin ja kunnissa tai alueilla vallitsevat asenteet suhteessa hyvinvointiyrityttäjiin sekä nykyisen palvelutuotannon näkeminen perinteisen toimintamallin täydentäjinä uudenlaisen toimintamallin puitteissa.

3 KANSAINVÄLISTYMISEN LÄHTÖKOHDAT KESKI-SUOMEN HYVINVOINTIPALVELUSEKTORILLA

3.1 YLEISKUVAUS HYVINVOINTIPALVELUYRITYKSISTÄ KESKI-SUOMESSA

Arvoverkkokuvausta varten kartoitettiin seutukunnittain hyvinvointipalveluita tuottavista yrityksistä palveluasumista, kotihoitoa tai sitä tukevia palveluita tuottavat yritykset, fysioterapia- tai toimintaterapiapalveluita tuottavat yritykset (yli 5 henkilöä työllistävät) sekä yksityiset päiväkodit. Kartoituksessa löydettiin kaikkiaan 128 potentiaalista yritystä, joiden kiinnostusta kansainvälisyyteen lähdettiin selvittämään sähköisellä Webropol-kyselyillä ja haastatteluilla. Keväällä 2014 Keski-Suomen alueella tapahtui yrityskauppoja, joiden seurauksena PK-yrityksiä tai kansallisia konserneja myytiin suuryrityksille tai ulkomaisille sijoitusyhtiöille. Nämä tapahtumat kuvastavat sitä kiivasta muutosta mikä tällä hetkellä vallitsee hyvinvointipalvelusektorilla. Menestyvät PK- ja mikroyritykset kiinnostavat isompia toimijoita ja pääomasijoittajia, jotka pyrkivät laajentamaan omaa toimintaansa Keski-Suomen alueelle. Taulukossa 1 kuvataan PK- ja mikrohyvinvointipalveluyritysten tilannetta helmi-maaliskuussa 2014 Keski-Suomessa seutukunnittain. Tarkasteluun ei ole otettu mukaan yrityksiä, joiden taustalla on suuryritys tai ulkomainen sijoitusyhtiö eikä lääkärijohtoisia terveys- ja sairaanhoitopalveluita tuottavia yrityksiä, yksityisiä ammatinharjoittajia tai toiminimiyrityksiä, mikroyrityksiä, joiden henkilöstömäärä ja alle viiden. Yksityisistä terapiapalveluita tuottavista yrityksistä otettiin mukaan fysioterapia- ja toimintaterapiayrityksiä, muut terapiapalvelut jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Yrityksissä ei ole mukana perhekotitoimintaan keskittyneitä yrityksiä eikä myöskään lastensuojelutoimintaan luokiteltavia yrityksiä.

Hyvinvointipalveluyrittäjyys painottuu palveluasumiseen ja kotihoito- tai sitä tukevien palveluiden tuottamiseen. Palveluasumista Keski-Suomessa tarjotaan ikääntyville asukkaille, mielenterveys- ja päihdekuntoutujille sekä usein pienkotimuodossa vammaisille henkilöille. Valtakunnalliset toimijat tarjoavat erityisesti esteettömään asumiseen suunniteltuja palveluasumisen ratkaisuja Jyväskylän seutukunnan alueella. Osa tarkastelun kohteena olleista hyvinvoin-

tipalveluyrityksistä tarjosi hyvin monimuotoisia palveluita eri-ikäisille asiakkaille palveluasumisesta lasten päivähoitoon. Tyypillistä kotihoitopalveluyrityksille ja vastaaville sekä terapiapalveluyrityksille on mikroryittäjäys ja ammatinharjoittaminen toiminimellä. Yrityksissä oli myös alle viisi henkilöä työllistäviä osakeyhtiöitä. Nousevana hyvinvointipalveluyrittäjyyden alana näyttää olevan lasten päivähoito yksityisen päiväkodin muodossa. (Taulukko 1.) Yksityisissä lasten päivähoitoon palveluissa on nähtävillä suuntautuminen ylläalueelliseen ja kansalliseen toimintaan. Tällä sektorilla näkyy myös kansainvälisten pääomasijoittajien kiinnostus toimintaa kohtaan.

TAULUKKO 1. PK- ja mikrohyvinvointipalveluyritykset Keski-Suomessa seutukunnittain helmikuussa 2014				
Seutukunta	Palveluasuminen n	Kotihoito / kotihoitoa tukevat palvelut n	Fysio-/ toiminta- terapia- palvelut n	Yksityiset päiväkodit n
Joutsan stk	3	1		
Jyväskylän stk	11	27	17	16
Jämsän stk	1	2	6	1
Keuruun stk	6	2	1	2
Saarijärven- Viitasaaren stk	9	6	4	
Äänekosken stk	3	1	1	
Yhteensä	33	39	29	19*

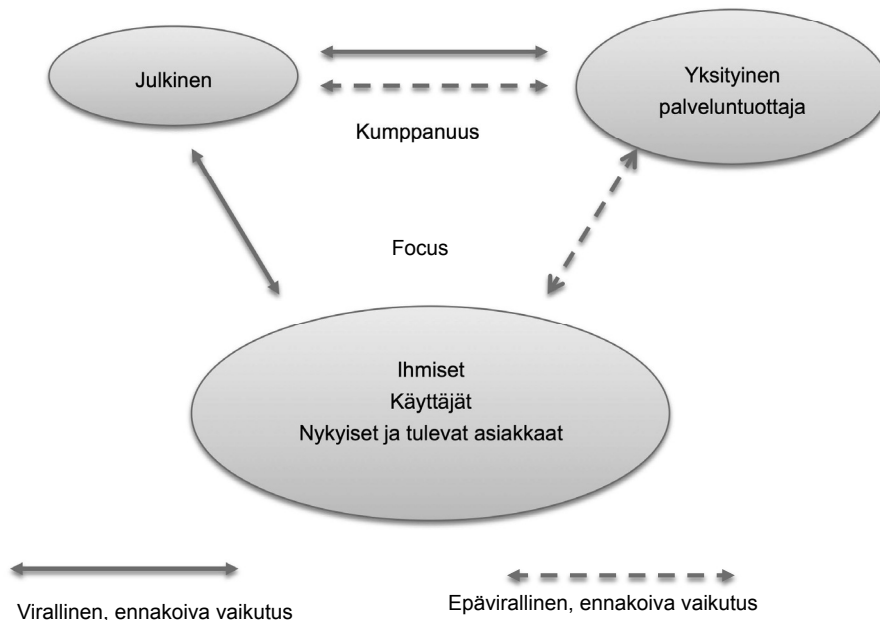
*Yrityksillä saattaa olla useampia päiväkoteja alueella.

Seutukunnilla toimivat hyvinvointipalveluyritykset tarjoavat pääsääntöisesti palveluita oman kunnan alueella ja ovat näin ollen riippuvaisia kunnan järjestämästä kilpailutuksesta sekä mahdollisista palveluseteliratkaisuista omalla alueellaan. Maakunta- ja seutukuntarajat ylittävää toimintaa esiintyi enemmän suuryrityksillä kuin PK- ja mikroyrityksillä. Haastatteluissa ilmeni, että hyvinvointipalveluyrittäjät tekevät hyvin vähän verkostomaista yhteistyötä. Se on satunnaista ja perustuu alalla vallitsevaan toimintakulttuuriin alueella. Vanhusten palveluasumisen osalta esimerkiksi Jyväskylän seudulla osa yrityksistä pitää omia verkostopalavereja yhteistyön kehittämiseksi. Samoin myös lasten päivähoitoon toimijoilla oli verkostomaista yhteistoimintaa myös julkisen toimijan kanssa.

3.2 4P:N MALLI JA ASIAKASKESKEISYYS

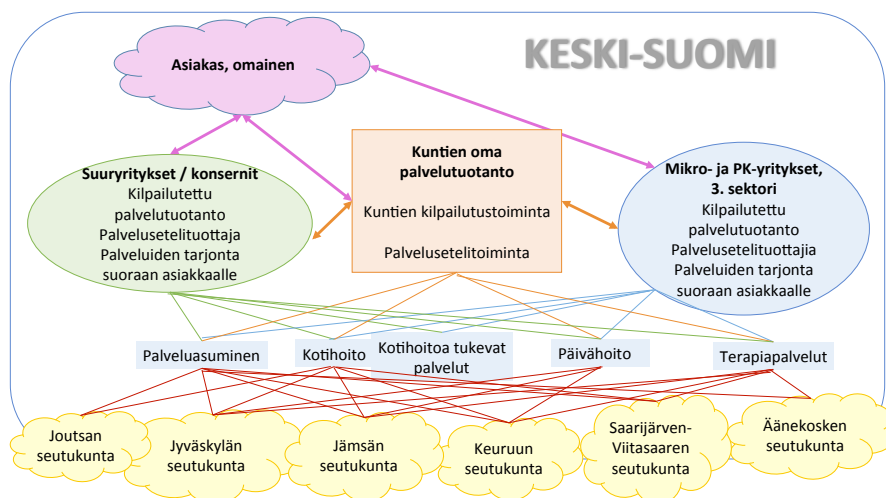
Uudessa julkisen hallinnan (new public governance (NPG) ajattelussa keskiössä ovat kunnan suhteet muihin toimijoihin, mikä heijastaa kunnan yhteisöllistä luonnetta. Kunnan tehtävien hoitamisessa tärkeäksi muodostuu verkosto- ja kumppanuusyhteistyö, kuntien liittoutumiset ja yhteistyösuhteiden luomiset, eri toimijoiden välillä niin paikallisesti kuin ylipaikallisestikin, mukaan lukien yritykset ja kolmannen sektorin toimijat. Keskeistä tässä ajattelussa on myös kuntalaisten osallisuuden lisääminen palveluja suunniteltaessa. (Haveri & Anttiroiko 2009; Anttiroiko 2010, Osborne 2010.)

Uuden julkisen hallinnan (New Public Governance) mukaisessa toiminnassa sidosryhmäajattelu ja asiakkuuksien hallinta nähdään tärkeänä osana kuntien palvelutoiminnan johtamista. Majamaa (2008) on täydentänyt 3P:n -mallia (Public-Private-Partnership) neljännellä P = People. 4P:n mallissa (Public-Private-People-Partnership) julkisen, yksityisen / 3. sektorin toimijat sekä käyttäjien välille muodostuu strateginen kumppanuus, jolla pyritään hyviin sidosryhmä- ja asiakassuhteisiin perustuvaan kehittämiseen (ks. Kuviot 4). Majamaan (2008) mukaan 4P-perustainen kaupunkikehittäminen on luonut mahdollisuuksia proaktiivisille ja osallistaville toimintatavoille, joita voidaan soveltaa myös perusrakenteiden rakentamiseen ja hallintaan. Palveluiden kehittämisen keskiöön tulee nostaa asiakas ja loppukäyttäjä eli kuluttajakansalainen. (Anttiroiko 2010.) Kansainvälistyminen edellyttää globaalia ajattelua (global mindset) (Felicio, Caldeirinha & Rodrigues 2012) sekä verkostoitumista, uudenlaista kumppanuutta ja osallistumista. Nämä vaikuttavat omalta osaltaan uudenlaisen moniulotteisen julkisen hallinnan kehittämiseen (Kennett 2010).



Kuvio 4. Public-Private-People-Partnership, 4P:n malli (Majamaa 2008,54)

Seutukunnittaisessa tarkastelussa asiakaskeskeisyys on vielä alkutekijöissään Keski-Suomen alueella. Kunnilla on käytössään erilaisia on-line ratkaisuja ja kuntalaisraateja palautteenantamista ja kommentointia varten. Samoin yritykset ja julkisen sektorin toimijat keräävät toiminnan kehittämiseksi palautetta asiakkailtaan. Asiakaskeskeisten palveluiden ja toiminnan kehittämistä varten tarvitaan vielä asiakkaita osallistavien menetelmien käyttöönottamista ennakkoivasti jo palveluiden suunnitteluvaiheessa. Toiseksi kumppanuuteen perustuva yhteistyö on vielä tulollaan kuntien ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Kunnan ja yritysten välinen kumppanuus on riippuvaista kunnasta ja sen toimintaperiaatteista hyvinvointipalveluyrittäjyyden edistämiseksi ja toimintamahdollisuuksien luomiseksi. Yrittäjät kokevat tällä hetkellä elävänsä kilpailutuksesta toiseen, siten että koko ajan on käynnissä kilpailutusprosessit jonkin toiminnan osalta joka on joko päättymässä tai alkamassa. Yrittäjät kaipaavat kunnilta dialogisuutta ja yhteistä arvонуontia asiakkaalle eli loppukäyttäjälle. Lisäksi toivotaan vuorovaikutusta päätöksentekijöiden kanssa muulloinkin kuin vain kilpailutuksen aikana. Yrityksille kohdennetun kyselyn ja haastattelujen tulosten pohjalta laadittiin arvoverkkokuvaus, joka kuvaa enemmän julkisen ja yksityisten toimijoiden välistä yhteistyötä näennäismarkkinoilla, jossa asiakas on taustalla palveluiden loppukäyttäjänä, kuin aitoa 4P -arvoverkkoasetelmaa. (Kuvio 5.)



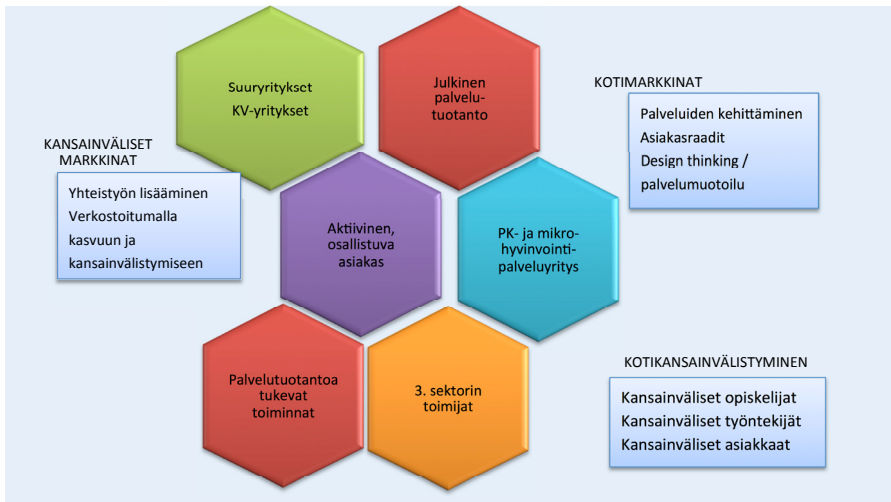
Kuvio 5. Hyvinvointipalveluyritysten arvoverkko Keski-Suomessa seutukunnittain helmikuussa 2014

Kuviossa 5 näkyy palvelutuotannon samankaltaisuus eri toimijoiden välillä. Palveluasumista ja kotihoitoa tuotetaan sekä kuntien omana toimintana että isompien ja pienempien yritysten palvelutuotantona. Lasten päivähoidon sektorilla yksityiset päiväkodit täydentävät kuntien palvelutarjontaa ja toistaiseksi näyttää sille, että tällä sektorilla on myös kasvupotentiaali olemassa erityisesti maakunta- ja seutukuntarajat ylittävänä toimintana. Esimerkkinä yliaalueellisesta laajentumisesta ovat Tenavat päiväkotiketju (Norlandia Care Group) ja Aarresaari-päiväkodit (1.1.2015 osaksi Touhula Liikuntapäiväkodit -päivähoitoketjua). Kuntien hyvinvointipalveluiden kilpailutukseen liittyvät laatuksittavat määrittävät myös sitä miten PK- ja mikroyritysten tulee kehittää toimintaansa pärjätäkseen kilpailutuksessa. Palvelusetelituottajana asiakaspalautte ja palveluiden laatu ovat keskeisiä tekijöitä asiakkaiden valitessa palveluita sekä tulevaisuudessa myös asiakaskeskeiset toimintamallit.

Haasteena tulevaisuudessa on miten alueen PK- ja mikrohyvinvointipalveluyritykset voivat hakea kasvua kotimarkkinoilta, jossa suuryritykset ja konsernit ovat mukana kansallisella volyyymillä. Kansainvälisten yritysten ja pääomasijoittajien jalkautumista Suomeen kuvataan taulukossa 2, jossa on lueteltu vuonna 2013 Suomessa toimineet viisi suurinta asumispalvelua tuottavaa yritystä. Tulevaisuuden haasteena hyvinvointipalveluyrityksille on myös se millaisia resursointia uudet lainsäädännölliset ja rakenteelliset uudistukset edellyttävät PK- ja mikroyrityksiltä, jotta ne voivat jatkossakin toimia virallisesti hyväksytyinä palveluntuottajina kilpailutuksissa ja palvelusetelituottajina.

TAULUKKO 2. Viisi suurinta asumispalveluja tuottavaa hoivayritystä Suomessa (2013)	
Asumispalveluita tuottava yritys	
1. Attendo Hoiva	<ul style="list-style-type: none"> Pääomistaja on eurooppalainen pääomasijoitusyhtiö IK Investment Partners Liikevaihto 180 miljoonaa euroa.
2. Esperi Care	<ul style="list-style-type: none"> Pääomistaja pääomasijoitusyhtiö CapMan Päätoimialueena Venäjä ja Pohjoismaat
3. Mainio Vire	<ul style="list-style-type: none"> Pääomistaja on eurooppalainen pääomasijoitusyhtiö HgCapital LLP Liikevaihto 85 miljoonaa euroa
4. Validia Invalidisäätiön Asumispalvelut	<ul style="list-style-type: none"> Invalidisäätiö Säätiön omaisuus 80 miljoonaa euroa.
5. Mi-Hoiva konserni Mikeva	<ul style="list-style-type: none"> Pääomistaja ranskalaisen pääomasijoitusyhtiön G Squaren rahasto Liikevaihto 70 miljoonaa euroa

Valtaosa PK- ja mikroyrityksistä hyvinvointipalveluiden tuottajina on pieniä, jotka kilpailevat toimeentulostaan keskenään ja suuryritysten sekä konsernien kanssa julkisen toimijan kilpailutuksissa. Näiden yritysten kannattavuus on tällä hetkellä pitkälti kiinni julkisen sektorin ostopäätöksistä tai palveluseteli-toiminnasta. Sen sijaan, että PK- ja mikrohyvinvointipalveluyritykset kilpailevat keskenään ja isoja toimijoita vastaan, niiden kannattaisi yhdistää voimavarojaan ja verkostoitua tuottavuutta parantavalla tavalla. 4P-arverkossa asiakas on keskiössä osallistumalla sekä toiminnan ja palveluiden suunnitteluun että niiden kehittämiseen. Asiakkaan osallisuus omaan hoitoonsa on nyt ja tulevaisuudessa merkittävä tekijä mikä vaikuttaa myös palveluihin ja niiden tarjontaan. Kansainvälistyvällä yrityksillä tulee olla vahvat kotimarkkinat, jotta niiden on mahdollista siirtyä aidosti kansainvälisille markkinoille tavoitteenaan liiketoiminnan kasvu. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Arvoa asiakkaalle: 4P-arvoverkolla yhteistyötä ja verkostoitumista

3.3 HYVINVOINTIPALVELUYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSALMIUS

Hyvinvointipalveluyritysten vastuuhenkilöt arvioivat oman yrityksensä kansainvälistymisvalmiutta sähköisesti lähetetyn Webropol-kyselyn avulla. Itsearviointikyselyyn vastanneista yrityksistä (n=43) 14 tuotti palveluasumista pääsääntöisesti ikääntyville asiakkaille, 7 yritystä toimi mielenterveys- ja päihdekuntoutujien parissa ja/tai tuotti asumispalveluita vammaisille. Fysioterapia-palveluita tarjosi 11 yritystä ja 7 yritystä tarjosi lasten päivähoitoa. Ryhmään muut palvelut kuului 10 yritystä, jotka tuottivat kotiin tarjottavia hoiva- tai hyvinvointipalveluita, sosiaalialan avoimuuden palveluita tai muita palveluja. Koska osa yrityksistä toimi useammalla kuin yhdellä toimialalla, niin toimialaluokituksen perustuva jaottelu tuottaa suuremman määrän yrityksiä kuin esiselvitykseen osallistuneiden yritysten kokonaismäärä oli (n=43).

Kyselyyn vastanneista 10 yritystä oli kiinnostunut yrityksen toimintojen kansainvälistämisestä ja lisäksi 11 yritystä osoitti ainakin jonkinasteista mielenkiintoa kansainvälistymiseen, vaikka ei kokenut sitä vielä tässä kehitysvaiheessa tai taloustilanteessa ajankohtaiseksi. Tämä tarkoitti lähinnä PK-yritysten kansainvälistymiseen liittyvän keskustelun seuraamista seminaareissa tai kansainvälistymiseen liittyvän informaation hakemista erilaisista tiedonlähteistä.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä yksi työllisti 140 henkilöä, yksi 50 henkilöä ja yksi 25 henkilöä. Loput yritykset työllistivät keskimäärin 11 henkilöä (min. 4, max. 19). Yrityksistä kaksi oli ollut toiminnassa yli 30 vuotta, suurin osa alle 10 vuotta. Yritykset sijaitsivat suurimmaksi osaksi Jyväskylän seutukunnalta (n=27) ja toiseksi eniten yrityksiä oli Äänekosken seutukunnalta (n=6). Seutukunnittainen yritysjaakauma on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Itsearviointikyselyyn vastanneet yritykset seutukunnittain	
Seutukunta	n
Jyväskylän seutukunta	27
Keuruun seutukunta	5
Saarijärvi-Viitasaaren seutukunta	4
Äänekosken seutukunta	6
Jämsän seutukunta	1
Yhteensä	43

Tavoitetuista ja kansainvälistymisestä kiinnostuneista 21 yrityksestä 13 tarjosi palveluitaan yli kuntarajojen. Palveluiden myyntikanavista merkittävin oli kuntien järjestämään tarjouskilpailuun osallistuminen (n=19). Neljä yrityksistä koki olevansa yksi johtavista toimijoista alueen hyvinvointipalvelumarkkinoilla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan kolmen viime vuoden yrityksen myynnin kasvuprosenttia tai ylipäänsä taloudellinen menestyminen. Kolme yritystä neljästä arvioi kasvuprosentin olleen yli 6 %. Yritykset arvioivat tuotteiden ja palveluiden olevan kilpailukykyisiä hinnassa, laadussa ja monipuolisuudessa kilpailijoihin verrattuna. Yritykset arvioivat johtamisen ja esimiestyön sekä taloushallinnon olevan asiantuntevaa ja osaavaa. Yritykset katsoivat saavuttaneensa kypsän ja vakaan liiketoiminnan tilan sekä positiivisen ja pysyvän kassavirran. Yksitoista yritystä arvioi voivansa sitoutua yritystoiminnan kansainvälistymiseen, mutta tilannetekijät ohjaavat lopullista sitoutumista ja ratkaisua.

Kansainvälistymisellä yritykset pyrkivät tasapainottamaan kotimaan kausiheilahteluja ja kansainvälistymistä koskeva päätös on osa yrityksen strategiaa. Kahdeksan yritystä arvioi kansainvälistymisen olevan toteutuessaan luonteeltaan lähinnä satunnaista toimintaa ja viidelle säännöllistä toimintaa, jolle asetetaan volyymitavoitteita.

Vaikka yrityksillä oli kiinnostusta liiketoiminnan kansainvälistymiseen, heillä ei ollut resursseja viedä prosessia eteenpäin. Resursseilla tarkoitetaan tässä sitä, että kansainvälistymiseen liittyvää resurssia ei ole vielä budjetoitu, markkinatutkimusta ei ole tehty eikä käytössä ollut markkinatutkimusmenetelmiä.

Henkilöstöresursoinnin näkökulmasta osa yrityksistä (n=8) on valmiita käyttämään aikaa kansainvälistymisen kehittämiseen ajoittain tai satunnaisesti ja viisi yritystä on valmiita resursoimaan enemmän kuin yhden ihmisen tähän kehittämistoimintaan. Kansainväliseen toimintaa osallistuville henkilöille ei ole olemassa erillistä palkitsemisjärjestelmää yrityksissä. Yrityksillä oli erilaiset lähtökohdat kansainvälistymisen osalta.

Osa yrityksistä suuntautui selkeästi vain alue- ja kotimarkkinoille ja noin puolet yrityksistä oli jossain määrin kiinnostunut kansainvälistymisestä. Kiinnostus näkyi siinä, että yritykset olivat keränneet kansainvälistymiseen liittyvää tietoa, osallistunut aihepiiriin seminaareihin sekä muodostaneet mielipiteen kansainvälistymisestä. Muutamassa yrityksessä oli jo tehty alustavia kansainvälistymiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten alustavia suunnitelmia ja laskelmia tai jopa ehdollisia päätöksiä. Näistä yrityksistä pari kolme ilmaisi halunsa osallistua välittömästi tai hyvin lyhyellä aikaviiveellä hankkeeseen, joka tukee hyvinvointipalveluiden kansainvälistymistä.

On kuitenkin selvää, että kansainvälisille markkinoille siirtyminen edellyttää yrityksillä perustietoja kohdemaasta, markkinoista, lainsäädännöstä ja kilpailutilanteesta. Tällä hetkellä yritykset arvioivat, että heillä on tiedollisia puutteita hyvinvointipalveluiden viennin toteuttamiseksi kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi yritykset arvioivat, että tämän hetkinen kokemus ulkomailla työskentelystä oli niukkaa niin työntekijöiden kuin johdon ja esimiesten kansainvälistä kokemusta arvioitaessa.

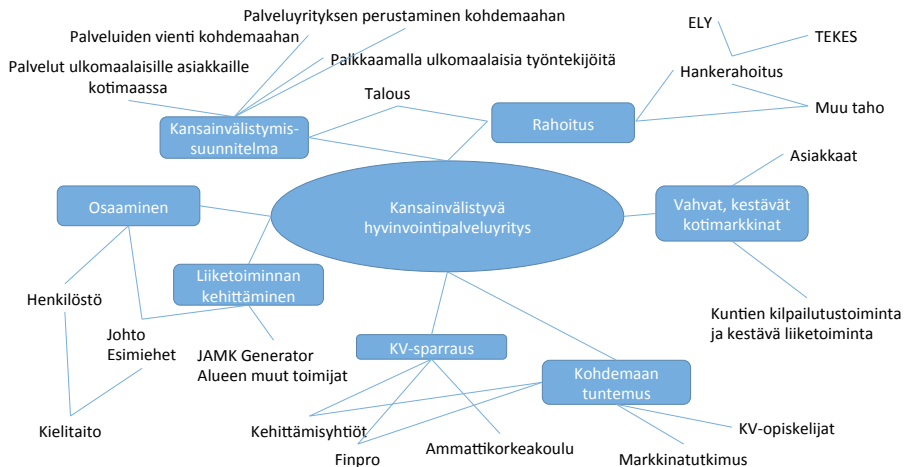
Hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymisvalmiuteen liittyviä asioita on kuvattu taulukossa 4 kotimarkkinoiden ja kansainvälistymiseen liittyvien haasteiden näkökulmasta. Keskeistä on, että hyvinvointipalveluyritykset kokevat saaneensa vahvan markkina-aseman kotimarkkinoilla niin mahdollisuus liiketoiminnan kasvuun voi löytyä kansainvälisiltä hyvinvointipalvelumarkkinoilta. Kansainvälistymisen tueksi yritykset tarvitset kohdemaasta yleistietoa, markkinatutkimustietoa ja hyvinvointipalveluyritysten toimintaan liittyvää tietoa. Lisäksi yritykset kaipaavat koulutusta, kansainvälistymiseen liittyvää toiminnansuunnittelua ja resursointia. Suurimpana haasteena suomalaisyrityksillä on laajentamiseen tarvittavan rahoituksen löytäminen.

TAULUKKO 4. Kansainvälistymisvalmiuteen liittyviä seikkoja	
Toiminta kotimarkkinoilla	Kansainvälistymiseen liittyvät haasteet
Toiminta on vakiintunut pääasiallisella markkina alueella	Tieto: kohdemaasta, markkinoista, asiakkaista, toimintakulttuurista, lainsäädännöstä sekä kuluista, joita kansainvälistymiseen liittyy
Toiminta näennäismarkkinoilla (kuntien tarjouskilpailut, palvelusetelituottaja, vähäisessä määrin suoramyyntiä)	Kansainvälisen kokemuksen vähäisyys tai puute. Verkostoista ei ole saatavilla tarvittavaa tukea. Kielitaito
Kansainvälisellä toiminnalla täydennetään markkinaheilahteluja kotimaan markkinoilla tai haetaan aitoa kasvua	Markkinointiin ja asiakasosaamiseen liittyvät puutteet
Kansainvälistyminen on tietoinen strateginen valinta	Resursointi: aika, henkilöstö, talous
	Kansainvälistymiseen liittyvän koulutuksen puute sekä sopivat verkostoitumis- ja promootiotilaisuudet.

3.4 KANSAINVÄLISTYMISTÄ EDESAUTTAVISTA VÄLILLISISTÄ JA VÄLITTÖMISTÄ TEKIJÖISTÄ

Hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymisen esteet ja kannustimet (insenttiivit) voidaan jakaa kolmeen luokkaan: 1) yritykseen ja yrittäjään, 2) yrityksen ulkoiseen liiketoimintaympäristöön ja 3) yrityksen osaamiseen ja resursseihin liittyviksi esteiksi ja kannustimiksi. Hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymistä tukevia tekijöitä on kuvattu mindmapin muodossa kuviossa 7.

Kansainvälistymiseen tähtäävä hyvinvointipalveluyritys tarvitsee taakseen vahvat ja kestävät kotimarkkinat, jolloin kotimaan toiminta voidaan turvata kestävillä asiakassuhteilla. Liiketoiminnan kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja sisältää myös kansainvälistymissuunnitelman. Osaamisen kehittäminen on osa kansainvälistyvän hyvinvointipalveluyrityksen toimintaa. Osaamisen kehittämisessä huomioidaan sekä kotimaan markkinoille että kansainväliseen toimintaan liittyvä osaaminen. Kansainvälistymisen tueksi hyvinvointipalveluyritys tarvitsee kansainvälistyvän liiketoiminnan sparrausta, johon voi liittyä kohdemaan tuntemuksen lisäämistä sekä tietoa rahoituskanavista.



Kuvio 7. Hyvinvointipalveluyrityksen kansainvälistymistä tukevia tekijöitä

Hyvinvointipalveluyritysten mukaan alueen yrittäjien välinen yhteistyö on vähäistä, vaikka verkostomainen yhteistyö olisi kasvun ja kansainvälistymisen kannalta suotavaa. Yritysten välisen yhteistyön avulla on mahdollista paikantaa alueen yritysten konkreettisia palvelutarpeita ja samalla kartoittaa niitä pulonkaloja ja kriittisiä solmukohtia, jotka voivat olla esteenä yrityksen innovatiiviselle, luovalle kasvulle ja kansainvälistymiselle. Yritysten välinen yhteistyö rajoittuu usein yritysten omaa palvelutuotantoa pienimuotoisesti täydentävän yhteistyökumppanin kanssa toimimiseen.

Alueen hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi hyvinvointipalveluyritykset kaipaavat yhteistyötä kunnan ja valvontaviranomaisten kanssa muulloinkin kuin vain kilpailutusten ja virallisten valvontakäyntien yhteydessä. Tämän yhteistyön tavoitteena on turvata kestävä hyvinvointipalveluyrittäjyys alueella.

Hyvinvointipalveluyritykset tarvitsevat tällä hetkellä liiketoiminnan kehittämiseksi esimerkiksi palvelumuotoilua turvatakseen kestävä liiketoiminnan kotimarkkinoilla. Palvelumuotoilua on pienimuotoisesti kokeiltu esimerkiksi Jyväskylän hoivapalveluyhdistyksen omistaman Sporttipäiväkodin asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Toiseksi yritykset tarvitsevat tietoa ja sparrausta kansainvälisille markkinoille siirtymisestä. Ennen kuin yritys voi siirtyä kansainvälisille markkinoille tulee kotimarkkinoiden olla kestävällä pohjalla, jotta kansainvälistymiseen liittyvät riskit ovat hallittavissa. Yrityksen kansainvälistymissuunnitelmasta tulisi selvittää onko yritys viemässä palveluita ulkomaille, perustamassa yksikköä ulkomaille, palkkaamalla ulkomaalaisia työntekijöitä tai tarjoamalla palveluita ulkomaalaisille.

4 KANSAINVÄLISTYVÄT HYVINVOINTIPALVELUT

4.1 HYVINVOINTIPALVELUYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN TAVOITETILA JA KEINOT

Kuten pintapuolinenkin tutustuminen yritysten kansainvälistymistä koskevaan kirjallisuuteen osoittaa, kansainvälistyminen voidaan määritellä usealla eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Yhteistä eri määritelmille on, että se on aina yritykselle prosessi, jossa yrityksen toiminta muotoutuu uudenlaisten asiakkaiden tai markkinoiden vaikutuksesta. Suppeimmillaan kansainvälistyminen tarkoittaa tuotteiden ja/tai palveluiden myyntiä eli vientiä ulkomaille. Laajemmin määriteltynä se käsittää kuitenkin kaiken toiminnan, joka suuntautuu kotimaan rajojen ulkopuolelle tai ulkomaisille asiakasryhmille.

Kansainvälistymistä voidaan jäsentää kokonaisvaltaisesti ja voidaan jakaa sisäänpäin ja ulospäin suuntautuvaan kansainvälistymiseen. Sisäänpäin suuntautuneella kansainvälistymisellä tarkoitetaan Suomeen ulkomailta kohdistuvaa asiakasvirtaa, tuontia tai investointeja. Näistä kaikista kansainvälistymisen muodoista on kokemuksia Keski-Suomessa. Kansainväliset yritykset ovat ostaneet suomalaisia hyvinvointialan yrityksiä ja toisaalta Keski-Suomessa esimerkiksi Peurunka ja useat matkailu- ja ravitsemusalan yritykset ovat johdonmukaisesti rakentaneet liiketoimintansa ulkomaisten asiakasvirtojen varaan.

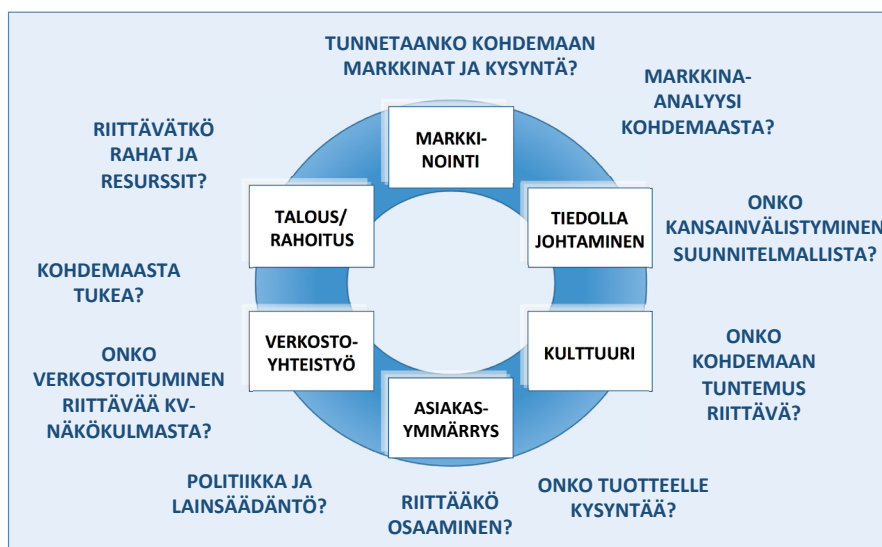
Ulospäin suuntautuva taas käsittää asiantuntijoiden liikkuvuuden ja palvelujen viennin Suomesta, etabloitumisen ulkomaille sekä yhteistoiminnalliset toimintamuodot, tarkoittaen lähinnä yritysten välistä yhteistyötä ulkomailla.

Ylipäätänsä kansainvälistyminen on keskeisessä roolissa yritysten kasvua rakennettaessa. Kerätyn aineiston pohjalta näyttää siltä että hyvinvointipalveluyritykset näkevät kansainvälistymisen ensisijaisena tehtävänä tavoittaa uusia asiakaskohderyhmiä ja toissijaisesti keinona tasoittaa tulovirtojen kausivaihtelua.

Kansainvälistymiseen sisältyy kuitenkin aina riskejä, joiden tunnistaminen on niiden hallinnan lähtökohta. Huolellinen suunnittelu ja kohdemaan kulttuurin, lainsäädännön, markkinoiden sekä asiakastarpeiden tuntemus ovat kansainvälisen toiminnan lähtökohtia (ks. Kuvio 8). Esiselvityksen mukaan kansainvälistymisestä kiinnostuneet yritykset kokivat tuotteidensa olevan korkealaatuisia ja kotimaan markkinoilla testattuja. Hyvinvointipalveluyrityk-

sissä on jonkin verran kansainvälistymiseen liittyvää osaamista, tai tietoa, jota voidaan hyödyntää kansainvälistymisprosessissa, mutta kokonaisuudessaan tieto-taitoa on rajallisesti. Vahvinta on palveluihin liittyvä ammatillinen osaaminen. Kansainvälistymiseen liittyvässä liiketoimintaosaamisessa on selkeitä aukkoja, joita on tosin mahdollista täydentää yrityspalveluilla. PK-yrityksille on tarjolla paljon monenlaisia julkisia neuvonta- ja tukipalveluita, joiden avulla voidaan helpottaa kansainvälisten toimintojen suunnittelua ja käynnistä. Tällaisia palveluja tuottavat esimerkiksi Keski-Suomessa Jykes ja muut alueelliset kehitysyhtiöt, Ely -keskukset sekä valtakunnallisesti Finpro, erityisesti FinlandCare -ohjelma.

KANSAINVÄLISTYMISEN AJURIT



Kuvio 8. Kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja keinoja, joilla haasteisiin voidaan vastata.

Vaikka onnistumisen mahdollisuudet paranevat huolellisella suunnittelulla, niin mitään yleispätevää, yhtä ainoata mallia kansainvälistymiselle ei ole, vaan jokaisen yrityksen tulee laatia oma suunnitelmansa. Jokainen valitsee siis sen parhaiten sopivan tavan edetä markkinoilla. Tässä esiselvityksessä esitetään kolme vaihtoehtoista, aineiston tuottamaa mallia tai reittiä kansainvälistymiselle. Kuten kaikki kuvaukset, nekin ovat pelkistyksiä todellisuudesta.

4.2 KANSAINVÄLISTYMISEN KANNUSTEITA JA ESTEITÄ

Yrityksen kansainvälistymistä ajavia kannusteita on monenlaisia ja useimmiten kansainvälistyminen tapahtuu usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Tekijät voidaan karkeasti ryhmitellä ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Esiselvityksen mukaan kansainvälistymistä puoltavia sisäisiä tekijöitä on kasvuhalukkuus tai sitten yrityksen tuote on ulkomailla niin ainutlaatuinen, että kansainvälistymisessä nähdään ainutlaatuinen mahdollisuus. Suomalaista päivähoitokonseptia on markkinoitu ulkomaille, samoin vauvauintia Kiinaan. Ulkoisista tekijöistä ehkä tärkein on kotimaisen kilpailun kiristyminen. Kansainvälistymisestä haetaan tällöin uutta kasvua ja uutta liiketoimintaa, mutta yhtä hyvin keskeisinä syinä voidaan pitää uuden osaamisen hankkiminen sekä uusien (liiketoiminta)mallien etsintä.

Tärkeimmiksi kannusteiksi kansainvälistymiselle Hoito- ja hoivapalvelujen kansainvälistyminen ja vienti -raportissa (2011) listataan seuraavat tekijät:

- Kotimarkkinoiden lisääntyvä kilpailu ja kotimarkkinoiden laskeva kysyntä
- Ulkomailla olevien kysyntämahdollisuuksien havaitseminen, ulkomaisten markkinoiden läheisyys ja ulkomailla mahdollisuus edullisen työvoiman käyttöön
- Osaaminen ja yrityksen johdon kansainvälistymishalukkuus

Samat tekijät löytyvät esiselvityksestä kansainvälistymisestä kiinnostuneista yrityksistä. Tekijät olivat toisiinsa niin kiinteästi palmikoituneita että yhden tekijät nostaminen toista merkittävämmäksi oli käytännössä mahdotonta.

Kansainvälistymistä voidaan pitää esiselvityksessä mukana olleiden yritysten osalta rationaalisenä, mutta ehdollisena päätöksenä. Ilmiö kiehtoi, sitä oli tarkasteltu eri näkökulmista ja siihen liittyvät potentiaaliset mahdollisuudet tunnistettiin, mutta samalla tunnistettiin omien osaamis- ja muiden resurssien rajallisuus.

Kansainvälistyminen onkin vaikea päätös koska siihen liittyy niin monenlaisia haasteita, jotka rajoittavat menestymistä ulkomailla. Näitä ovat tiedon, kulttuurin ja kansainvälisen markkinointiosaamisen puute sekä resurssien vajavaisuus ja rahoitukseen liittyvät ongelmat.

Esiselvityshankkeen aikana toteutettiin kaksi kansainvälistymisvalmiuksia eri tavoin kartoitettavaa työpajaa. Ensimmäisen työpajan teemana oli ”Hyvin-

vointipalveluyritysten kansainvälistymisen tavoitetila ja keinot”. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa pidettyyn työpajaan osallistui pääosin kansainvälistymisestä kiinnostuneiden yritysten edustajia. Työpajassa oli yritysten lisäksi edustettuna kv-asiakasnäkökulma sekä TESO (Terveys ja sosiaalialan yrittäjät ry.) . Työpaja toteutettiin Opera-menetelmällä, jossa osallistujat työstivät kansainvälistymiseen liittyvät tavoitetilat ja keinot, sekä pohtivat miten kansainvälistymistä voisi toteuttaa.

Työpajan tulokset on esitetty tiivistettynä taulukossa 5. Työpajoissa kootun aineiston pohjalta voidaan havaita hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden olevan osittain samoja kuin KIBS (Knowledge Intensive Based Services) yrityksiin liittyen. Näitä ovat esimerkiksi resurssit, kulttuurierot, verkostot ja suunnitelmallisuus. Lisäksi työpajoissa nousi esille osaamiseen, markkinatuntemukseen sekä politiikkaan ja lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä.

TAULUKKO 5. Kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä.			
KIBS yritysten vaikuttavat tekijät	Työpaja, yleiset tekijät	Työpaja, erityiset tekijät	Työpajoissa esille nousseita asioita
Resurssit		Talous ja rahoitus	Raha, aika, tuotto, tieto-taito, rahoituspalvelut
Kulttuurierot		Kulttuurituntemus	Tapa-, palvelu- ym. kulttuuri
Verkostot		Verkostoyhteistyö	Kumppani, vertainen tai yhteistyöorganisaatiot kohdemaassa
Suunnitelmallisuus		Tiedolla johtaminen	Kohdemaahan liittyvän oleellisen kansainvälisyystiedon koonti ja jäsenys
	Osaaminen	Asiakasymmärrys	Mitä asiakas itse asiassa tarvitsee
	Markkinatuntemus	Markkinointi	Miten markkinoidaan palveluita
	Politiikka ja lainsäädäntö		Säädökset nyt ja tulevaisuudessa

Toisessa työpajassa kansainvälistymistä tarkasteltiin hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymisen, yhteistyön ja 4P-arvoverkkon näkökulmista. Työpaja toteutettiin yrityksessä, joka on jo toteuttanut kansainvälistä toimintaa ja koonnut sen ympärille verkostoa. Aihetta työstettiin henkilöstön kanssa työpajassa osallistavaa haastattelumenetelmää käyttäen. Osallistujat pohtivat kansainvälistymistä, yhteistyötä ja 4P-arvoverkkoa jo toteutuneen kansainvälisen toiminnan osalta.

Yhdessä molemmat edellä mainitut työpajat sekä aiemmat selvitykset tuottivat kuvauksen kansainvälistymisen tavoitetilasta, keinoista, toimintavaihtoehdoista ja verkostoitumismahdollisuuksista kansainvälistymisen ”tiekartan” taustaksi.

Kansainvälistymiseen tähtäävä PK- tai mikrohyvinvointipalveluyritys tarvitsee tuekseen verkoston, joka tukee yritystä kansainvälistymispyrkimyksissä. Tukea tarvitaan niin kohdemaata koskevan tiedon hankinnassa kuin käytännön asioiden selvittämisessä. PK- ja mikroyritykset tarvitsevat tuekseen myös resursseja sekä henkilöstövoimavarojen että taloudellisen tuen näkökulmista.

Kansainvälistyvä hyvinvointipalveluyritys voi lähteä liikkeelle pienin askelin kotikansainvälistymällä. Tällä tarkoitetaan ulkomaalaisia asiakkaita sekä ulkomaisen työvoiman palkkaamista sekä henkilökunnan ja omistajien kansainvälisyysosaamisen vahvistamista. Mikroyrityksistä osa on ottanut jo tunnusteluja ulkomailla toimimiseen esimerkiksi terapiapalveluiden tarjonta Espanjan Aurinkorannikolla. Seuraavana askeleena on palveluiden vienti kohdemaahan palkkaamalla yritykseen kohdemaasta työntekijöitä tai viemällä yrityksen henkilökuntaa ja osaamista kohdemaahan. Tämä on vielä pienimuotoista pilotointia ja kansainvälisen liiketoiminnan testausta. Tästä liiketoiminnasta on kokemusta Espanjan Aurinkorannikolla toimivilla yrittäjillä. Hankkeessa mukana olleilla yrityksillä oli joitakin tunnusteluja takanaan, mutta mitään ratkaisevaa askelta yritykset eivät olleet ottaneet. Isoin askel PK- ja mikrohyvinvointipalveluyrityksille on liiketoiminnan siirtäminen laajemmassa mittakaavassa ulkomaille. Tämä on tällä hetkellä mahdollista isoille omistussuhteiltaan kansainvälisille yrityksille. PK- ja mikrohyvinvointipalveluyritykset kaipaavat vielä tukea ja osaamisen kehittämistä kansainvälisen liiketoiminnan alueella.

5 KANSAINVÄLISTYMISEN ”TIEKARTTA”

5.1 TIEKARTTA ELI ROADMAP

Tiekartta eli roadmap on moniulotteinen käsite, joka on määritelty eri tahojen toimesta hieman eri tavoilla. Tiekartalla on useita toisistaan poikkeavia käytötapoja, jotka selittävät erot käsitteen määrittelyssä. Tiekartan määrittelyn haastavaksi tekee termin yleistymisen, sillä tiekartoiksi saatetaan nimittää kaikkia tulevaisuutta kartoittavia tutkimuksia. (Kappel 2001). Naumasen (2001) mukaan ”Roadmap on liiketoimintaan vaikuttavan oletetun tulevaisuuden ja ennakoitujen muutosten kartta. Se kuvaa markkinatrendejä, yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja teknologian elinkaaria, joista punoutuu konkreettisia tuotelinjasuunnitelmia.” Roadmapissa otetaan huomioon yrityksen tavoitteet ja osaaminen sekä luodaan yhteinen visio. Kappelin (2001) mukaan tiekartassa keskeisin toiminto on asioiden sijoittelu aika-akselille. DeGregorio (2000) määrittelee roadmapin tulevaisuuden ennusteiden visualisoinneiksi.

Tässä esiselvityksessä esitetään kuvaus hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymiseen liittyvistä vaihtoehtoista eli poluista. Tiekartta on yleensä visualisoitu kuvaus, mutta se voi olla myös pelkkää tekstiä. Pelkistettynä tiekartta tarjoaa työväliseen viestintään ja toimintojen suunnitteluun.

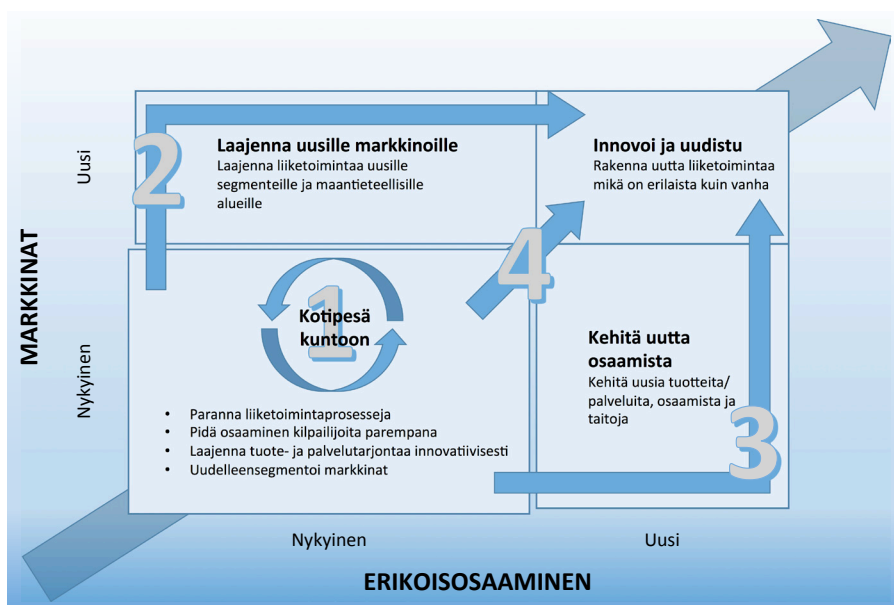
Tiekartta tuottaa erilaisia näkökulmia toimintaansa kehittävälle yritykselle. Se auttaa liiketoimintaan liittyvän tiedon jäsentämistä hallittavammaksi kokonaisuudeksi ja kehittää eri toimintojen välistä vuorovaikutusta. Se myös auttaa keskittämään osaamisen oikeaan paikkaan. Oleellista on luoda yhteinen näkemys, innostava tavoite siitä, miten haluttuihin tavoitteisiin päästään luomalla yhteys nykytilanteen ja visioiden välille.

5.2 KANSAINVÄLISTYMISEN POLUT

PK-yritysten kansainvälistymisprosessia jäsentävä kirjallisuus esittää useita kansainvälistymisen malleja. Tunnetuin näistä malleista on ns. Uppsalan malli, jossa kansainvälistyminen perustuu yrityksen kohdemarkkinatietämykseen ja oppimiseen. Mikäli kohdemarkkinatietämys on vähäistä, on kansainvälistymisprosessi todennäköisesti maltillisen vaiheittainen: se etenee puhtaasta kotimaan toiminnasta askeleittain satunnaiseen, omin voimin toteutettuun

vientitoimintaan, sen jälkeen kohdemarkkinoiden jakelijasopimuksiin, omien myyntitoimipisteiden perustamiseen, omaan vientitoimintaan tai omaan paikalliseen kokoonpanoon sekä lopulta kohdemarkkinoilla itsenäisesti toimivaan myynti- tai tuotantoyhtiöön. Maltillisuus tarkoittaa myös sitä, että kansainvälisten markkinoiden valloitus aloitetaan maantieteellisesti, taloudellisesti, kulttuurisesti ja poliittisesti läheisiltä ja samankaltaisilta markkinoilta, jolloin kaukaisemmille ja heterogeenisemmille markkinoille edetään vähitellen. Näiden vaiheiden yli voi kuitenkin ”hyppiä”, jos yrityksellä on huomattavat resurssit, yritykset voivat saada markkinakohtaista tietämystä suhteellisen helposti tai jos yritykset voivat yleistää olemassa olevan markkinatietämyksensä muille samankaltaisille markkinoille. (Kupi ym. 2012, 28)

Kuvio 9 tiivistää millä keinoilla esiselvityksessä kerätyn materiaalin pohjalta hyvinvointipalveluja tuottava yritys voi kansainvälistyä markkinoiden ja tuotteiden/palveluiden osaamisen näkökulmasta. Hyvinvointipalveluja tuottava yritys voi laajentaa liiketoimintaansa uusille kansainvälisille markkinoille vanhoilla tuotteilla. Yleensä tähän on syynä kiristynyt kotimaanmarkkinoiden kilpailu, koko tai halu kasvaa. Yritys voi myös laajentaa toimintaansa ulkomaille täysin uusien tuotteiden tai palveluiden turvin.



Kuvio 9. Hyvinvointipalveluyritysten kasvun polut 2014 osaamisen ja markkinoiden suhteen jäsennettynä.

Esiselvityshankkeen tulosten perusteella kansainvälistymisen polut voidaan tiivistää neljään toimintamalliin, joita tässä esityksessä luonnehditaan nimillä:

- 1 Kotipesä kuntoon
- 2 Laajenna uusille markkinoille
- 3 Kehitä uutta osaamista
- 4 Innovoi ja uudistu

KOTIPESÄ KUNTOON: SUOJELE & LAAJENNA

Vaihtoehto yksi perustuu nykyisen osaamisen ja olemassa olevien markkinoiden hyödyntämiseen. Yritys on hankkinut vahvan aseman alueellisena toimijana ja sen perusvisiona on olla kilpailijoitaan parempi. Yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja kehitetään jatkuvasti. Palvelujen tuotanto ja asiakaskunta on vakiintunutta ja menestyminen perustuu yhtä hyvin asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen kuin pitkällä aikavälillä hankittuun osaamiseen. Agressiivisen kasvun ja laajentumisen sijaan yritys panostaa palvelujen ja tuotteiden uudistamiseen ja kehittämiseen. Yrityksellä ei ole pakottavaa tarvetta etabloitua ulkomaille, mutta ulkomaalaiset asiakkaat nähdään yhtä aikaa sekä houkuttelevana että potentiaalisena asiakaskuntana. Kansainvälistyminen on yleensä pitkäjätkö, vaiheittainen prosessi, joka joskus saattaa käynnistyä sattumalta, mutta jonka tarjoamat potentiaaliset mahdollisuudet yritys tunnistaa.

Kansainvälistyminen perustuu ulkomaalaisten asiakkaiden palvelemiseen kotimaassa. Keskeisenä haasteena on tunnistaa ulkomaalaiset asiakkaat, heidän spesifit tarpeensa ja rakentaa markkinointikanava, joka ”löytää” potentiaaliset asiakkaat. Markkinoinnissa yleensä tukeutua kohdemaan omiin yhteiskumppaneihin, jotka hoitavat markkinoinnin alihankintana. Viime vuosina yritysyhteistyön rinnalle on noussut suoramarkkinointi, jossa hyödynnetään tietoyhteyksien tarjoamia mahdollisuuksia. Asiakas itse ostaa palvelun suoraa netistä. Kuntoutumis- ja liikuntasäätiö Peurunka toimii esimerkkinä tällaisesta kansainvälistymisestä.

LAAJENNA UUSILLE MARKKINOILLE:
ERITYISOSAAMINEN OSAAMINEN PELIIN
– OMA TUOTE, UUDET MARKKINAT

Kansainvälisille markkinoille on mahdollista etabloitua kotimaassa kehitetyllä ja testatulla palvelulla tai tuotteella. Kyse on tällöin erityisosaaminen edellä markkinoille strategiasta. PK-sektorilla ylipäättänsä on paljon esimerkkejä tällaisesta toiminnasta, joissa tuotanto ja kuluttaminen on monesti vaikea erottaa toisistaan: asiakkaan mukanaolo palveluprosesseissa voi olla välttämätöntä. Toiminta on myös laajentumassa hyvinvointipalveluyrityksiin, sillä esimerkiksi eteläpohjalainen (Kurikka, Kauhajoki) Karvonen Invest Oy on laajentumassa Venäjälle, Moskovaan ja Tjumenin alueelle. Suomessa testattu hoivakotikonsepti on tarkoitus siirtää sellaisenaan Venäjälle. Kyseessä on satojen tuhansien eurojen investointi, joka edellyttää paikallista kumppania. (Aamulehti 23.11.2014.) Samanlaista, joskin pienemmän mittakaavan kansainvälistymistä edustavat Päiväkoti Aarresaaren ja Jyväskyläläisen Suomalainen Uimakoulu Oy:n käynnistämä pienten lasten ja vauvauintikoulu Kiinassa kesäkuussa 2014. Vauvauinti on aivan uutta Kiinassa. Yrittäjä pohtii mahdollisuuksia hyödyntää konseptia myös Venäjän markkinoilla. Aarresaaren, musiikkiin, liikuntaan ja seikkailukasvatukseen erikoistuneen päiväkodin, palvelukonseptia on markkinoitu Jykesin tuella Kiinaan.

KEHITÄ UUTTA OSAAMISTA:
KÄRKITUOTTEITA ”TUTUILLE” KOHDERYHMILLE

Osaamisperustainen kansainvälistymisstrategia perustuu osaamisen johtamiseen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen (uudenlaiseen, syvälliseen asiakasymmärrykseen). Palvelu rakennetaan – räätälöidään – palvelemaan spesifin asiakassegmentin kohdennettuja tarpeita. Yrityksen sisällä on tällöin vahvaa osaamista, josta on mahdollista puristaa kärkituote. Osaamislähtöinen kilpailuetu on sikäli ”turvallisempi” yrityksen näkökulmasta, että osaamista on mahdotonta kopioida. Osaamislähtöisellä strategialla on onnistuessaan mahdollisuus saavuttaa vahva asema valitulla asiakassegmentillä.

Osaamislähtöinen kansainvälistyminen sopii hyvinvointipalveluyrityksille sikäli hyvin, että se pohjautuu pitkälti Lean -ajatteluun. Ajatuksena on, että mahdollisimman ”kevyellä” hallinnolla ja kohtuullisilla alkukustannuksilla tavoitellaan hyvää katetuottoa. Tämä tosin edellyttää ”syvällistä asiakasymmärrystä”. Asiakasymmärryksen kartoitusta on viime vuosina kehitetty useitakin osallisuuteen perustuvia menetelmiä joita on esitelty Palvelumuotoilu

– menetelmän alla. Palvelujen kehittäminen perustuu pieniin eräkokoihin ja ”esikuntiin”, henkilökunnan joustavuuteen, aktiiviseen laatutyöhön ja jatkuvan parantaminen ideologiaan sekä tuottavuustappioiden eliminointiin. Hyvinvointipalveluissa tätä kansainvälistymispolkua on hyödynnetty esimerkiksi esteettömässä matkailussa sekä erityisryhmille (esim. seniorit) rakennetuissa palveluissa (esteetön palvelukonsepti).

INNOVOI JA UUDISTU:

OSAAMISPOHJAINEN INNOVOINTI SEKÄ LIIKETOIMINTAMALLIEN UUDISTAMINEN

Uusien markkinoiden ja uusi, erikoistuneiden palveluiden kansainvälistymispolku on kaikkein haastavin. Se on käytössä esimerkiksi osana hyvinvointiteknologiayritysten kansainvälistymisstrategiaa, mutta sitä ei esiintynyt sellaisenaan esitutkimuksen aineistossa. Malli on kuitenkin sen verran mielenkiintoinen, että se ansaitsee ainakin maininnan ja on joka tapauksessa osa Suomeen etabloituneiden kansainvälisten hyvinvointipalveluyritysten toimintakonseptia.

Kansainvälistymisen lähtökohtana on strategisen kokonaiskuvan rakentaminen liiketoimintaympäristöstä, johdonmukainen kehitystyö sekä uudelleen, kohdemaan kulttuuriset erityispiirteet huomioivat työkaluun rakentaminen. Tavoitteena on tunnistaa asiakastarpeet sekä niistä avautuvat liiketoimintamahdollisuudet ja tältä pohjalta toteuttaa valittu liiketoimintamalli. Toiminta on usein pääomavaltaista, joten toteuttaminen vaatii pääomasijoittajia tai riittävän ison kansainvälisen partneriorganisaation tuen. Kohdassa 2. esitetty Karvonen Invest Oy esimerkki etabloitumisesta Venäjän markkinoille voidaan katsoa kuvaavan myös tämän ryhmän toimintaa. Rajanveto eri kansainvälistymispolkujen välillä on usein ”hiuksen hienoa” toimintaa.

6 LOPUKSI

Kansainvälistyminen on verraten uusi ilmiö hyvinvointipalveluita tuottavien keskisuomalaisten yritysten arvomaailmassa. Hyvinvointipalveluyritykset ovat nuoria, pääosin 1990-luvulla tai sen jälkeen syntyneitä, verraten pieniä ja sikäli haavoittuvia, että niiden toiminta on usein muutaman asiakasryhmän tai kärkituotteen varassa. Yleistä huolta yrittäjien keskuudessa aiheuttaa sote-uudistus ja yritysten asema kilpailtaessa palvelusopimuksista sote-alueen sisällä.

Esiselvityksen ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin Keski-Suomen alueen hyvinvointipalveluyritysten verkostoa ja kansainvälistymisestä kiinnostuneiden yritysten näkemyksiä yrityksen kansainvälistymisvalmiuksista itsearviointikyselyllä ja puhelin- sekä focusgroup-haastatteluilla. Esiselvitys tavoitti 128 hyvinvointipalveluyritystä, joista aktiivisesti selvitykseen osallistui 43. Hyvinvointipalveluyritysten toiminnan pääpaino on osallistumisessa kuntien kilpailutukseen ja tarvittaessa täyttämällä palvelusetelitoimijan kriteerit. Toinen keskeinen piirre alueen hyvinvointipalveluiden tuottamisessa on se, että kansalliset ja kansainväliset suuryritykset/konsernit jalkautuvat Keski-Suomeen ja ostavat täällä toimivia pienempiä yrityksiä oman toimintansa vahvistamiseksi.

Kolmanneksi alueen hyvinvointipalveluyrityksiä tarkasteltaessa palvelutuotanto keskittyy ikääntyneille tarkoitettujen palveluiden, lasten päivähoiton sekä terapiapalveluiden tuottamiseen. Kasvavana hyvinvointipalvelusektorina on lasten päivähoito. Yksityisten päiväkotien määrä on lisääntynyt Keski-Suomen alueella. Esiselvityksen aikana tehtiin myös yksi isompi yrityskauppa keväällä 2014. Kansallisesti toimiva Tenavat päiväkotiketju myytiin tuolloin norjalaiselle Norlandia Care Groupille.

Esiselvityksen merkittävä anti oli havainto, että yritykset kokevat kansainvälistymisen hyvin yksilöllisesti. Esteet ovat osittain riippuvaisia siitä, miten asioihin suhtaudutaan. Osa yrityksistä on kasvuhaluttomia, osa puolestaan kasvuhalukkaita. Kasvuhaluttomuus on yksi kasvun esteen muoto, mutta myös kasvuhalukkaan yrityksen kokemat ulkomaisille markkinoille etabloitumispyrkimykset voivat tyrehtyä yrityksen liiketoimintaympäristön esteeseen.

Toisaalta kansainvälistymistä ja sen tuomia mahdollisuuksia on pohdittu yrittäjien ja yritysten keskuudessa yllättävän laajalti, ainakin idean tasolla. Perusteltu mielipide löytyy helposti. Pohdinnan katalysaattorina on toiminut kansainvälisten yritysten rantautuminen Suomeen. Osa yrittäjistä on alkanut pitää kansainvälistymistä ainakin potentiaalisena mahdollisuutena tulevaisuu-

den kasvulle ja kehitykselle. Uusien markkinoiden ja asiakasryhmien uskotaan luovan uusia edellytyksiä liiketoiminnalle ja kasvulle. Kiinnostuksen kohteena ovat olleet tänne matkustavat venäläiset sekä Venäjän, Viron, Ruotsin ja Espanjan markkinat – eli lähellä sijaitsevat kehittyvät markkinat sekä markkinat, joissa jo asuu pysyvästi suomalaisia.

Yritykset kaipaavat selkeästi nykyistä toimivampaa, jäsentyneempää sekä läheisempää yhteistyötä julkisten toimijoiden kanssa sekä verkostomaista toimintaa alueella. Kunnilta yritykset toivovat tukea kestäväen liiketoiminnan turvaamiseksi alueen PK- ja mikrohyvinvointipalveluyrityksille. Kehittämissyhtiöiltä toivotaan tukea kansainvälistymistoiminnan käynnistämiseen. 4P-arvoverkon mukainen toiminta ei ole vielä vakiintunut koko Keski-Suomen alueella. Tämäkin lienee kysymys, johon kaivataan ratkaisua sote -päättöksen myötä.

Keskeisimmät esteet kansainvälistymiselle ovat asenteet ja tiedonpuute, sekä haluttomuus ottaa suurta taloudellista riskiä. Asenteisiin on mahdollista vaikuttaa tietoa ja yhteistyötä lisäämällä. Kansainvälistymiseen liittyvää teknisuuteista tietoa ja tukea on saatavissa alueellisista kehittämissyhtiöistä, Ely -keskuksista ja valtakunnallisista projekteista. Samalla on mahdollisuus hankkia ainakin jossain määrin kohdemaan asiakkaisiin, toimintaolosuhteisiin, lainsäädäntöön sekä kulttuuriin liittyvää tietoaineista.

Julkisen tahon toimia pohdittaessa olisi keskeistä selvittää, minkä tyyppisten yritysten kansainvälistymisen esteisiin on järkevää ja talouden näkökulmasta kannattavaa puuttua. Rajallisten resurssien vallitessa tuki ja interventiot on kohdennettava oikein. Yritysyhteistyön kehittäminen ja vertaistuki tarjoavat mahdollisuuden jakaa kansainvälistymiseen liittyvää riskiä. Keskeinen tekijä kansainvälistymisessä on yritysکوhtaisen strategisen toimintamallin luominen. Millä toimenpiteillä on sitten mahdollista toteuttaa yrityksen valitsema strategia eli kansainvälistymisen polku. PK-sektorilla on saatu hyviä kokemuksia Business Model Canvas toimintamallista, joka on yksi menetelmä ja työkalu, jota voidaan käyttää uuden toiminnan ideoinnin, arvioinnin ja suunnittelun visuaalisena välineenä. Välineen hyödyntäminen edellyttää koulutusta ja valmennusta, mutta se on melko helposti hankittavissa koulutus- ja valmennusorganisaatioilta.

Kansainvälistymisalttiutta voi ainakin jossain määrin lisätä edellä mainitun koulutuksen kautta, mutta silti tehokkaimpia välineitä ovat koulutukseen ja valmennukseen liittyvät yhteistyötä lisäävät toimenpiteet, jalkautuminen yrityksiin, eri toimijoiden (maakuntaliitto, ELY -keskus, kehittämissyhtiöt, Kauppakamari, Suomen Yrittäjät -verkosto) yhteistyön ja työnjaon kehittäminen. Yksittäisten interventioiden sijaan pitäisi tavoitella toimenpiteiden yhteisvaikutusta. Kuten entinen pääministeri, nykyinen Perheyritystenliiton toimitusjohtaja Matti

Vanhanen kiteytti asian: talouden kansantaloudellinen kasvu ja alueellinen menestyminen riippuvat viime kädessä yritysten menestymisestä.

Esiselvityksen tuloksena suositamme hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymiseen liittyvän hankkeen käynnistämistä Keski-Suomessa. Hankkeeseen olisi syytä valita rajallinen määrä, ehkä 5 -6 innovatiivista, useita vuosia markkinoilla jo toiminutta ja vakiintuneen aseman saavuttanutta yritystä. Resurssi- ja osaamisenäkökulmasta kunkin yrityksen pitäisi työllistää vähintään 20 henkeä, mielellään enemmän. Kehittämishankkeen tehtävänä ei voi olla väliön kansainvälistyminen, vaan valmentaa yritykset kansainvälistymiseen rakentamalla realistinen, toteuttamiskelpoinen ja pilotoitu tai simuloitu launch pad -malli kansainvälistymisen lähtökohdaksi.

LÄHTEET

Aaltonen S, Heinonen J, Hilden J, Kovanen A. (2010) Yhteistyöstä voimaa? Sosiaali- ja terveystaloustieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32 / 2010, Helsinki.

Anttiroikko, A.-V. 2010. Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoimiseen, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 33/2010.

Arajärvi, E. & Väyrynen R. 2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveystaloustieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 2011. Tilastoraportti 33/2011. Viitattu 25.4.2013. http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/yksityiset/yksityinen_palvelutuotanto. Sähköinen lähde. Viitattu 23.10.2015.

DeGregorio, G. 2000. Technology management via a set of dynamically linked roadmaps. Engineering Management Society.

Drucker, P. 1968 (reprint 1992). The Age of Discontinuity. Heineman, London.

Eurostat. Statistical books. 2013. The EU in the world 2013. A statistical portrait. http://www.effra.eu/attachments/article/137/The%20EU%20in%20the%20World%202013_A%20Statistical%20Portrait_Eurostat_2013.pdf. Sähköinen lähde. Viitattu 23.10.2015.

Felicio, J. A., Caldeirinha, V. R. & Rodrigues, R. 2012. Global mindset and internationalization of small firms: The importance of the characteristics of entrepreneurs. International Entrepreneurship and Managing Journal. 8, (467–485).

Haveri, A. & Anttiroikko, A.-V. 2009. Kuntajohtaminen: haasteena paikallisen kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa: I. Karppi & L.-M. Sinervo (toim.) Governance: Uuden hallintatavan jäsentymisen s. 191–211. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden laitos.

Hoito- ja hoivapalvelujen kansainvälistyminen ja vienti – mahdollisuudet ja työryhmän ehdotukset strategisiksi linjauksiksi. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2 / 2011 Helsinki.

Kappel, T.A.2001. Perspectives on roadmaps: how organizations talk about

Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2012

Kennett, P. 2010. Global perspectives on governance. Teoksessa: The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Osborne. S. P. (ed.). 19–35. Routledge: New York, USA.

Kuntaliitto 2014. http://kuntalehti.fi/wp-content/uploads/2014/11/ulkoiset_hankinnat_2000-13.pdf. Viitattu 1.6.2015

Kupi, E., Hämäläinen, P., Nissilä, M., Molarius, R., Toivonen, S., Keränen, J., Simpanen, E., Palomäki, P., Rajala, A., Partanen, J., Vainio, O., Sointu, A., Wuoristo, T. 2012. Askelmerkkejä suomalaisen turvallisuusalan verkostoitumisen ja kansainvälistymisen poluille.VTT.

Kähkönen, L. (2007). Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Tampere University Press. Acta Universitatis Tampensis: 1277.

Lith, P. 2013 Yksityiset sosiaali- ja terveystalvet. Raportti yksityisestä palvelutarjonnasta ja yritysten kasvusta sekä julkisista hankinnoista ja toiminnan kehittämisestä sosiaali- ja terveystalvetuissa. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja, 34/2013.

Majamaa, W. 2008. The 4th P-People – in Urban Development Based on Public-Private-Partnership. TKK Structural Engineering and Building Technology Dissertation: 2, TKK-R_VK2. Espoo:Helsinki University of Technology (Teknillinen korkeakoulu).

Manninen A, Meristö T, Laitinen J. 2011 Verkotu ja virkisty – PK-yritysten näkökulmia tulevaisuuden liiketoiminnan uudistamiseksi. Laurea ammattikorkeakoulu.

Naumanen, M. 2001. Roadmap – Kartta menestykseen. Vantaa

Osborne S.P. 2010. Introduction. The (new) public governance: a suitable case for treatment? Teoksessa: The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Osborne. S. P. (ed.). s. 1–16. Routledge: New York, USA.

Pentikäinen, L. & Tuomaala, M. 2009. Osaava työvoima. Teoksessa: Hyvinvointialan kehittäminen – peruskartoitukset. L. Pentikäinen, M. Tuomaala, P. Lith, A. Mursu & J. Forsström. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Strategiset hankkeet 32/2009. Helsinki: Edita Publishing Oy. s. 13–44.

Pylvänen, R. & Lindberg, M. 2012. Palveluseteliopas. Palvelusetelitoiminnan kehittäminen Jyväskylässä. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy.

Sosiaalibarometri 2015. http://www.soste.fi/media/kuvat/julkaisut/sosiaalibarometri2015_nettiin.pdf. Sähköinen lähde. Viitattu 23.10.2015.

The future. Journal of Product Innovation Management. Oxford: Blackwell publishing.

Timmons, J. 1994 New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century, 4th ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois

Tilastokeskus 2007. Väestöennuste 2007–2040. Väestöennustetaulukot 2012–2060. http://www.stat.fi/til/vaenn/2007/vaenn_2007_2007-05-31_tie_001.html. Sähköinen lähde. Viitattu 23.10.2015.

Timmons, J. 1994 New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century, 4th ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. ja Smedlund, A. 2009 Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle, Tekesin katsaus 265/2009.

Tynkkynen A-K 2013 Towards Partnership? Studies on public–private collaboration in health and elderly care services. Tampere, Tampereen yliopisto.

KIRJOITTAJAT

KIRJOITTAJAT

Pertti Malkki, yksikön johtaja
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Tapio Mäkelä, asiantuntija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Toni Pekkola, projektipäällikkö
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Sirpa Tuomi, yliopettaja
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



MYynti JA JAKELU
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35
40200 Jyväskylä
Puh. 040 552 6541
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi
www.jamk.fi/julkaisut

VERKKOKAUPPA
www.tahtijulkaisut.net

jamk.fi

jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 020 743 8100
Faksi (014) 449 9700
www.jamk.fi

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



Hyvinvointiyrittäjyydellä tarkoitetaan yritystoimintaa, joka kattaa koko sosiaali- ja terveydenhuoltoalan. Hyvinvointialan liiketoiminta on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Kuluhan vuosikymmenen alussa 6600 yksityistä toimijaa työllisti 50 000 työntekijää.

Kun nopeimman kotimaisen kasvun ja laajenemisen aikakausi on ohi, niin kansainvälistymisestä on muodostunut varteenotettava ja vaihtoehtoinen liiketoiminnan laajenemisen muoto. Tässä raportissa tarkastellaan Keski-Suomen maakunnan PK- ja mikro hyvinvointipalveluyritysten kansainvälistymisen tahtotilaa sekä vaihtoehtoisia kansainvälistymispolkuja. Selvityksen merkittävä anti oli havainto, että yritykset kokevat kansainvälistymisen hyvin yksilöllisesti.

Kirja on hyvinvointiyrittäjyyden kansainvälistymisen peruskartoitus ja sopii erinomaisesti tausta-aineistoksi kansainvälistymisestä kiinnostuneille yrittäjille sekä korkeakoulujen hyvinvointialan opettajille ja oppilaille.

ISBN 978-951-830-412-1



9 789518 304121 >