

KEHITÄ YRITYSTÄ!

Maanläheisiä työkaluja ja vinkkejä sote-alan yrityksille

Salla Kettunen

Kesäkuu 2020

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

ISBN 978-952-7317-26-6

Sisällysluettelo

ESIPUHE

JOHDANTO	4
TYÖKALUT	5
Tulevaisuuksien ennakkoinnin työkalu sosiaali- ja terveysalan pk-yrityksille	6
Strategiatyökalut	7
Omistajavaihdostyökalut	8
Asiakasymmärryksen työkalu sote-yrityksille	9
Markkinaorientaation kehittäminen sote-alalla	10
Tiedota yrityksesi tarjonnasta: markkinointi- ja myyntijärjestelmä	11
Brändi ja sen kehittäminen	12
Talouden suunnittelu	13
Talouden tärkeimmät tunnusluvut selitettynä	14
Yrityksen taloudelliset tunnusluvut	15
Talousohjauksen tilannekartoitus	16
Yrityksen kehittäminen – ennakoi, innovoi ja hallitse riskejä	17
Vaikuttavuuden mittaaminen	18
Tunnista digitaalisuuden ja teknologian luomia mahdollisuuksia sote-alalla	19
HANKKEEN VAIKUTTAVUUS.....	19
Väliarviointi	22
Loppuarviointi	23
UUSIMMAT TUTKIMUSTULOKSET	24
Uudet liiketoimintamallit	24
Kasvun ja menestyksen tekijät	27
Uusimman tutkimuksen tuomia näkökulmia	33
YHTEENVETO	37
LÄHTEET	39
LIITE.....	42

ESIPUHE

Tämä raportti on kooste Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun hankkeen tuloksista. Hankkeessa yhdistyivät sosiaali- ja terveysalat sekä liiketoiminta. Nämä kaikki jakautuvat vielä useampiin osa-alueisiin, joita hankkeessa mukana olleet edustavat. Monialainen toteutus oli mahdollista eri alan asiantuntijoiden antaessa oman panoksensa kokonaisuuden eteen, siitä heille kiitokset. Työkalujen toteutuksesta ja liitteessä esiteltyjen hankkeen tuloksista kertovien juttujen kirjoittamisesta vastasivat seuraavat henkilöt:

Anu Aalto

Pia-Maria Haapala

Sanna Joensuu-Salo

Emilia Kangas

Salla Kettunen

Piia-Pauliina Mäntysaari

Kirsti Sorama

Juha Tall

Henri Teittinen

Kiitokset myös Marja Katajavirrälle vankasta asiantuntemuksesta kyselyiden toteuttamisessa, Mari Viitasaarelle talouden hoidosta sekä ohjausryhmän jäsenille.

Seinäjoella 29.5.2020

Salla Kettunen

JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysyritysten markkinat ovat muuttuneet ja muovautuneet paljon viime vuosina. Yrityksiä on syntynyt muutaman vuosikymmenen aikana. Viime vuosien erityispiirteenä on ollut, että suuret ketjut valtaavat markkinoita myös ostamalla pieniä yrityksiä. Suurempien yritysten tullessa samoille markkinoille, vaatimukset liiketoimintaa ja yrittäjyyden ammattimaisuutta kohtaan kasvaa. Monet eteläpohjalaiset pienyrittäjät ovat ponnistaneet yrittäjyyteen vahvalla sosiaali- ja terveysalan ammattitaidolla ja vahvalla ajatuksella siitä, kuinka tehdä työ hyvin. Yrittäjyyteen liittyvää ammattitaitoa on opeteltu ja opetellaan matkan varrella.

Etelä-Pohjanmaan liiton rahoittamassa EAKR-hankkeessa: PK-yritykset SOTE-polulla kasvuun räätälöitiin liiketoiminnan ja yrittäjyyden kehittämiseen liittyviä työkaluja sote-yrityksille ja palveluntuottajille. Yrittäjyyden ja liiketalouden kieli voi olla hankalasti ymmärrettävää, jos sitä ei tunne entuudestaan. Toisaalta yhä edelleen nousee pohdintaan sekin, onko oikein tehdä yritystoimintaa tai voittoa toisen sairaudella tai avun tarpeella. Katsantokannan voi kääntää toisinkin päin: palveluntuottaja auttaa apua tarvitsevaa ja hänen on pidettävä omasta yrityksestään huolta voidakseen tehdä niin jatkossakin.

Hankkeen aikana selvitettiin kyselyn avulla eteläpohjalaisten sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten liiketaloudellisen osaamisen (Joensuu-Salo ym. 2019) tilaa sekä digitaalisten välineiden käyttöä ja uusia liiketoiminnan esimerkkejä (Kettunen ym. 2020). Tuloksia julkaistiin useissa artikkeleissa, joiden listaus löytyy liitteestä 1. Vapaasti hyödynnettäviksi jääviä hankkeen tuotoksia ovat työkalut, joita räätälöitiin sote-yritysten käyttöön. Ennakointi, strategia, markkinointi, talousjohtaminen, yrityksen kehittäminen ja digitaalisuus ovat niiden aiheina. Työkaluissa on huomioitu sekä niitä käyttävien yritysten pieni koko että käytettyjen termien ymmärrettävyys.

Lopuksi tiivistetään yhteen löydettyjä uusia liiketoimintamalleja sekä tietoa kasvun ja menestyksen tekijöistä. Liiketoimintamallien osalta on keskitytty sellaisiin, jotka voisivat sopia pk-yrityksille. Valintakriteereinä on käytetty mm. vaadittujen resurssien luonnetta sekä lakeja ja säädöksiä.

Edelleen vireillä oleva sote-uudistus vaikuttaa yrityskenttään voimakkaasti. Lähtökohtaisesti yritysten tulisi jatkuvasti kehittää toimintaansa. Käytännössä tämä ei toteudu siitäkään syystä, että monet yritykset odottavat selkeitä signaaleja siitä mihin suuntaan yritystä kannattaisi kehittää. Eli millaiset markkinat sote-uudistuksen myötä syntyy. Kevään 2020 koronapandemia jättää oman jälkensä markkinoihin. Osa sosiaali- ja terveysalan yrityksistä jatkaa toimintaansa kriisin aikana, mutta osa on joutunut myös keskeyttämään palveluiden tarjoamisen. Nähtäväksi jää millaiseksi tulevaisuus pk-yritysten näkökulmasta muodostuu. Maakunnan virallinen tahtotila on säilyttää alueella toimintaedellytykset kaiken kokoisille yrityksille.

TYÖKALUT

Tässä luvussa esitellään hankkeessa työstetyt ja toteutetut työkalut sekä niiden käyttötarkoitukset. Yritykset voivat käyttää työkaluja eri tavoin. Tutustumalla niihin pintapuolisemmin saa kuvan käsiteltävästä aiheesta sekä pääsee perille pääjuonesta. Työkaluja yrityksen toimintaan sovellettaessa pystytään työstämään aina kyseistä osa-aluetta eteenpäin. Esimerkiksi strategian osalta on tarjolla kaksi työkalua. Ensimmäinen on niille, jotka alkavat ensimmäistä kertaa laatia strategiaa. Toinen työkalu laajentaa osaamista ja sitä voivat hyödyntää parhaiten ne, joille strategiatyö on jo tuttua ja jotka haluavat syventää strategiasta saatavia hyötyjä.

Jokaisen työkalun osalta on kuvattu, mihin työkalua käytetään, käytön pääasialliset vaiheet sekä jos mahdollista, niin vielä arvio toteutukseen tarvittavasta ajasta. Kaikki työkalut löytyvät sivun <https://www.seamk.fi/yrityksille/kehittamistyokalut-yrityksille/> alareunasta otsikon ”Työkaluja sosiaali- ja terveysalan yrityksille” alta.

Tulevaisuuksien ennakkoinnin työkalu sosiaali- ja terveysalan pk-yrityksille

Mihin työkalua käytetään?

Työkalun avulla muodostetaan tulevaisuustietoon perustuvia skenaarioita mahdollisista tulevaisuuden suunnista. Näin ollen eri mahdollisuuksia tulee pohdittua ja on helpompi huomata toimintaympäristöstä merkkejä siitä, mikä mahdollisista suunnista alkaa toteutua. Reagointi ja tilanteen vaatimat toiminnan muutokset voidaan toteuttaa nopeammin, kun ajatus-työtä on tehty jo ennalta. Tästä syntyy kilpailuetu.

Pääasialliset vaiheet:

Ennakointiprosessin aluksi on hyvä määritellä, keitä prosessiin osallistetaan ja kuka on vastuussa. Tämä ryhmä alkaa pohtia, mitkä alat sivuavat jollakin tavalla omaa toimialaa. Usein näiden toimialojen muutokset heijastuvat jollakin tavoin myös omalle alalle.

Seuraavassa vaiheessa voi hyödyntää valmiita aineistoja esim. megatrendeistä sekä oman alan ennakointiaineistoa. Useilta aloilta valmistetaan esim. ministeriöiden toimesta tulevaisuusmietintöjä. Omalta kannalta olennaisimmiksi katsottuja muutoksia tarkkaillaan uutisista ja yleisistä keskusteluista. Usein tässä vaiheessa alkaa nousta esiin asioita, joilla on mahdollisuuksia nousta suuria muutoksia aiheuttaviksi asioiksi.

Työskentelyä jatketaan miettimällä kuinka eri muutokset tapahtuessaan vaikuttavat omaan toimintaympäristöön. Tämän vaiheen toteuttamiseen työkalussa esitellään eri menetelmiä.

Mitä tulee lopputulokseksi ja miten lopputulosta hyödynnetään?

Saatujen tulosten perusteella laaditaan 2-4 tulevaisuuskuvaa, skenaariota. Usein laaditaan:

- positiivinen: jos kehitys menee kaikilla osa-alueilla hyvään suuntaan
- negatiivinen: jos huonot vaihtoehdot toteutuvat
- neutraali: keskitien kehityksen vaihtoehto.

Ennakointiprosessista saadut tulokset auttavat tulevaisuuden suunnittelussa, yrityksen strategian laatimisessa ja vision työstämisessä.

Strategiatyökalut

Mihin työkaluja käytetään?

Yrityksen strategia kertoo mitä toiminnalla tavoitellaan. Samalla siinä on mietittynä, mihin suuntaan on mentävä, jotta tavoite saavutetaan. Näiden asioiden ymmärtäminen ja viestiminen yrityksen sisällä on tärkeää, kun ne on sisäistetty työntekijät toimivat yhteisen päämäärän hyväksi. Samalla viestitään asiakkaille mitä ollaan tekemässä.

Pääasialliset vaiheet

Strategiatyökaluja laadittiin kaksi eri versiota:

Sote-yrityksen yksinkertaistettu strategiaprosessi

Kirjoitetaan yrityksen tulevaisuus uusiksi: tulevaisuuskestävä strategia

Yksinkertaistettu strategiaprosessi on laadittu ajatellen yritystä, jolla ei ole lainkaan kokemusta strategiatyöstä tai sitä on vähän. Se sisältää kuusi vaihetta, jotka auttavat yritystä strategiatyössä. Aluksi yrityksen tulee 1) kartoittaa toimintaympäristö, 2) omat resurssit ja 3) tarkastella kilpailijoita sekä sidosryhmiä. Näiden tietojen avulla muodostetaan 4) kokonaiskuva vallitsevasta tilanteesta.

Kokonaiskuvan tai tilannekuvan ollessa selvillä voidaan ryhtyä tekemään 5) strategisia valintoja. Lähtökohtaisesti tulee valita suunta, jonne halutaan mennä, matkalla olevat tavoitteet, joihin pyritään ja keinot, kuinka niihin päästään. Viimeisessä vaiheessa mietitään 6) kuinka aikaan saatu tieto hyödynnetään käytännön toiminnassa.

Tulevaisuuskestävä strategiaprosessi sisältää edellä mainittujen vaiheiden lisäksi ennakkointiedon tuottamisen. Yhden strategisen suunnan sijaan laaditaan useimmiten kolmen horisontin strategiavaihtoehtot. Käytännössä mietitään toimintalinjoja tilanteisiin, jossa olosuhteet yrityksen kannalta kehittyvät negatiivisesti, pysyvät samoina tai paranevat.

Mihin lopputulosta hyödynnetään?

Strategiatyön laajuudesta riippuen lopputuloksena syntyy joko yksi tai useampi suunnan, tavoitteet ja keinot sisältävä suunnitelma. Haluttuun lopputulokseen johtavaa suunnitelmaa eli strategiaa ryhdytään jalkauttamaan yritykseen. Työntekijöiden ja päättäjien tulee olla tietoisia tavoitteista ja keinoista sekä päämäärästä. Muuttuvassa ympäristössä on helpompi tehdä valintoja, kun tiedetään, mihin tähdätään. Valitaan siis aina vaihtoehto, joka täsmää strategian tavoitteisiin, keinoihin ja ensisijaisesti päämäärään.

Koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti, on strategiaa tarkastettava esim. vuosittain kevyemmin ja muutaman vuoden välein tarkemmin.

Omistajavaihdostyökalut

Mihin työkaluja käytetään?

Omistajanvaihdokset ovat normaali osa dynaamista yritystoimintaa. Julkisuudessa olevaa keskustelua seuraamalla tuntuu helposti, että sote-alan suuret toimijat ostavat pieniä yrityksiä. Näin osin onkin. Mutta pienet yritykset voivat kehittää omaa toimintaansa myös ostoilla

ja myynneillä. Ostaa voi koko yrityksen tai sen liiketoiminnan tai vain osan siitä. Samoin omassa toiminnassa voi ehkä olla joku osa, jonka voisi myydä pois.

Omistajanvaihdostyökalut on tehty ajatellen henkilöitä, joilla ei vielä ole kokemusta omistajanvaihdoksista. Kokonaiskuvan hahmottamisen avuksi on laadittu **Omistajanvaihdosten prosessimalli**. Myynti- tai ostoprosessin alkuvaiheiden tueksi toteutettiin:

Askelmerkkejä SOTE-alan yritysten myyntiin (henkilö / yritys myyjänä)

Askelmerkkejä SOTE-alan yritysten ostoon (henkilö / yritys myyjänä)

Pääasialliset vaiheet ja lopputuloksen hyödyntäminen

Nämä työkalut on tehty ajatellen henkilöä, jolla ei vielä käytännössä ole kokemusta yrityskaupoista. Työkalujen avulla omistajavaihdosprosessin vaiheet tulevat tietoon ja askelmerkien avulla voi jo 10 minuutissa saada vastausten perusteella tiiviin yhteenvedon, jota voi hyödyntää yrityskaupan valmistelussa. Yhteenvedosta selviää esim. mistä löytää asiantuntijatahoja.

Asiakasymmärryksen työkalu sote-yrityksille

Mihin työkalua käytetään?

Asiakasymmärryksen työkalun tarkoituksena on auttaa yritystä hahmottamaan, missä asioissa yrityksessä olisi kehitettävää. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että yritys osaa hankkia tietoa asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista sekä soveltaa tietoa oman toiminnan kehittämiseen. Sote-alan yksi erityispiirre on, että yrittäjällä saattaa olla erikseen maksaja-asiakkaita (esim. kunta) ja käyttäjä-asiakkaita eli käytännössä hoidettavat henkilöt. Joskus välissä on vielä käyttäjä-asiakkaan omainen tai edunvalvoja hoitamassa asiaa. Asiakasymmärrystä pitää olla kaikkien eri ryhmien osalta.

Pääasialliset vaiheet

Työkalu koostuu kolmesta aihealueesta, joista ensimmäinen on asiakasymmärryksen hankkiminen, toinen asiakasymmärryksen levittäminen yrityksessä ja kolmas liittyy asiakastiedon hyödyntämiseen. Yhteensä näihin viiteentoista kysymykseen vastaamiseen menee aikaa arviolta noin 20 min, riippuen siitä, ovatko asiat vastaajalle tuttuja vai vieraita.

Mitä tulee lopputulokseksi ja mihin lopputulosta hyödynnetään?

Tulokseksi vastaaja saa ikään kuin ”liikennevalot”, jotka kertovat ne osa-alueet, joilla asiakasymmärryksen asiat ovat hallussa ja puolestaan, millä osa-alueilla on eniten kehitettävää.

Markkinaorientaation kehittäminen sote-alalla

Mihin työkalua käytetään?

Markkinaorientaatio tarkoittaa ymmärrystä markkinoista. Käytännössä se on asiakas- ja kilpailijatiedon keräämistä, asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden ymmärtämistä, sen tiedon levittämistä yrityksen sisällä, sekä sen tiedon hyödyntämistä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Vaikka tietosuojakäytännöt ovatkin tarkkoja sote-alalla, pystytään silti keräämään monenlaista tietoa, jota voi hyödyntää yritystoiminnassa. Työkalun lopussa on kerrottu tiiviisti, kuinka GDPR eli tietosuoja-asetus tulee ottaa huomioon.

Pääasialliset vaiheet

Työkalussa kerrotaan lyhyesti taustatietoja eri osa-alueista, kuten markkinaorientaation merkityksestä käytännön toiminnalle. Työkalun ensimmäisessä osiossa keskitytään tarkastelemaan asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä. Toisessa osiossa tarkastellaan kilpailijatiedon keräämistä.

Mitä tulee lopputulokseksi ja miten lopputulosta hyödynnetään?

Työkalussa on asiakas- ja kilpailijatiedon keräämisen ja järjestämisen avuksi esimerkkitaulukkoja. Kysytyissä asioissa on paljon sellaisia tietoja, jotka yrittäjä tietää, mutta niitä ei välttämättä ole osattu järjestelmällisesti hyödyntää. Työkalun läpikäymisen jälkeen yrityksellä on paremmin tietoa palvelujen kehittämiseen. Yritys pystyy myös löytämään oikeat kanavat kertoakseen palveluistaan ja tuotteistaan. Asiakas ja tarjonta saadaan paremmin kohtaan. Yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja toisaalta verkostoitumaan oikeiden toimijoiden kanssa.

Tiedota yrityksesi tarjonnasta: markkinointi- ja myyntijärjestelmä

Minkä takia työkalu on olemassa?

Perusajatuksena työkalun laatimisessa on ollut tehdä opastava tietopaketti yrityksen tarjonnasta tiedottamiseen. Tämä käydään lävitse yrityksen näkökulmasta myynti- ja markkinointijärjestelmän nimellä. Ennakko-osaamista ei tarvita, liikkeelle lähdetään perusteista. Tietopakettiin on kerätty tiedot sähköisen myynnin toimintaperiaatteista. Tämän läpikäytyään ymmärtää internet-mainonnan toimintaperiaatteet ja pystyy esimerkiksi keskustelemaan paremmin asiantuntijoiden kanssa.

Tietopaketti on ikään kuin verkkokurssi. Siinä on videoluentoja ja sen lisäksi diat ovat saatavilla ilman luentoja. Lisäksi löytyy esimerkkejä ja tehtäviä, joita tekemällä yritys rakentaa omaa markkinointia ja myyntiään.

Pääasialliset vaiheet

Työkalussa lähdetään liikkeelle johdannosta, jossa kerrotaan mm. miten saat tuotua esiin yrityksesi tarjontaa ja toisaalta etsittyä niitä henkilöitä, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita. Toisin sanoen, kuinka tarve ja tarjonta löytävät toisensa.

Toisessa vaiheessa tarkastellaan, mistä eri lähteistä asiakkaita voidaan löytää (esim. some, blogit, omat asiakkaat). Kolmannessa vaiheessa pohditaan, kuinka sähköistä myynti- ja markkinointijärjestelmää rakennetaan, mistä osista se koostuu.

Lopuksi annetaan vinkkejä siihen, kuinka palvelun tai tuotteen olemassaolon tietämisestä voidaan päästä sen ostamiseen ja myymiseen. Aivan lopussa käydään lävitse tietosuojasetusta (GDPR). Se tulee huomioida aina, kun kerätään tietoja. Videoita on yhteensä tarjolla noin 80 minuuttia. Ne ovat 4-12 minuutin pätkissä eri aiheista, joten ajankohtaisten aihealueiden poimiminenkin onnistuu hyvin.

Mitä tulee lopputulokseksi?

Työkalua voi hyödyntää katsomalla siitä eri osioiden videoita/materiaaleja, jolloin saa tietoa haluamistaan kohdista. Mahdollista on myös tehdä kaikki annetut tehtävät. Siinä tapauksessa lopputuloksena on hyvin pitkälle tehty suunnitelma siitä, millaista myynti- ja markkinointijärjestelmää tarvitsee. Suunnitelman pohjalta sellaisen pystyy toteuttamaan.

Brändi ja sen kehittäminen

Mihin työkalua käytetään?

Brändi on lupaus, joka heijastaa yrityksen mainetta ja arvoja. Pienen yrityksen osalta brändi muotoutuu yrittäjän ja työntekijöiden persoonien kautta. Se, kuinka he toimivat ja tekevät työnsä, kertoo yrityksestä asiakkaille. Olipa brändiä mietitty tai ei, jokaisella yrityksellä sellainen silti on. Työkalun avulla voidaan analysoida yrityksen brändi ja sen kehittämistarpeet.

Pääasialliset vaiheet

Aluksi kerrotaan yleistä brändistä, jotta ajatus siitä, minkä kanssa työskennellään, tulee tutuksi. Brändiin liittyvät mielikuvat, uskollisuus brändiä kohtaan sekä mielikuva laadukkuudesta ovat osa kokonaisuutta. Seuraavaksi esitellään brändin kehittämisen askeleita.

Mukana on harjoituksia, joiden avulla voi testata millaista brändiä, mielikuvia esimerkiksi omat nettisivut herättävät. Lisäksi pohditaan brändilupauksen viestejä ja lupauksen lunastamista. Arvolupauksella kerrotaan asiakkaalle yhdellä lauseella, mitä hän saa. Ilmeellä ja sanoilla viestitään samaa asiaa.

Mitä tulee lopputulokseksi ja miten sitä hyödynnetään?

Jos työkalusta hyödynnetään siinä olevia tehtäviä, saadaan esiin tärkeimmät kehittämistehävät brändiin liittyen. Tältä pohjalta voidaan laatia seuraavat askeleet ja aikataulu sekä vastuu työn toteuttamiseen.

Talouden suunnittelu

Minkä takia työkalu on olemassa?

Työkalun avulla voi laatia herkkyyksianalyysseja. Toisin sanoen ne tarjoavat menetelmiä talouden vaihtoehtojen suunnitteluun. Toimintaympäristön muuttuessa on mietittävä, mikä on järkevin taloudellinen toimintatapa missäkin tilanteessa.

Pääasialliset vaiheet

Työkalu tarjoaa vaihtoehtoisia tapoja laskea kustannuksia. Yrityksillä on sekä kiinteitä (tuotantomäärästä riippumattomia) kustannuksia että muuttuvia (tuotantomäärän mukaan

vaihtelevia) kustannuksia. Työkalussa opastetaan laskemaan kriittinen piste eli kannattavuusraja. Sillä tarkoitetaan sellaista yritystoiminnan tasoa, jolla saavutetaan nollatulot.

Toisessa osassa opastetaan laskemaan kuukausittaisten kassamaksujen suuruutta ja pohdintaan, millaisia toimenpiteitä voidaan tehdä kassavirran riittävyyden turvaamiseksi. Budjetoinnin osalta opastetaan tekemään vaihtoehtoisia budjetteja, jolloin tilanteen äkisti muuttuessa suunnitelma on jo jollakin tasolla harkittuna.

Työkalun toteutuksen kesto vaihtelee yrityksestä ja laskelmien tekemisen laajuudesta riippuen vajaasta tunnista ylöspäin.

Mitä tulee lopputulokseksi ja miten sitä hyödynnetään?

Työkalun avulla yrittäjä tai yritys voi laskea mm. millä asiakasmäärällä tai kulurakenteella toiminta saadaan kannattavaksi. Kassavirran osalta tavoitteena on kirjoittaa auki, millaisista lähteistä rahaa tulee sekä saada aikaan pohdintaa, kuinka näihin voidaan vaikuttaa. Pienelle yritykselle voi riittää kuukauden toimeentulon ennuste, suuremmissa yrityksissä velvoitteet ja vastuut rahan riittämiselle ovat isommat.

Tavoitteena on, että yrittäjä/yritys on tietoinen rahaliikenteestä. Näin ollen se tietää taloudelliset realiteettinsa ja pystyy ennakoimaan tai reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Talouden tärkeimmät tunnusluvut selitettynä

Mihin työkalua käytetään?

Työkalu on malli oman ja kilpailijayrityksen taloudellisen tilan arviointiin. Tilinpäätös ja siitä saatavat tunnusluvut ovat olennaisia toiminnan taloudellisessa analysoinnissa. Talousosaimisen kasvattaminen ja lisääntyminen alan yrityksissä on tärkeää, jotta selviydytään

tulevaisuuden muutoksista ja haasteista. Haasteisiin vastaamista auttaa, jos ymmärtää talousluvut ja osaa soveltaa niitä.

Pääasialliset vaiheet

Työkalussa esitellään tärkeimmät tunnusluvut ja selitetään niiden merkitys. Näitä ovat esim. tuloslaskelma, tase, tilinpäätös sekä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut. Työkalussa on malli, kuinka omaa ja kilpailevan yrityksen taloutta voidaan verrata keskenään. Muutaman sivun työkalu on luettavissa lävitse noin 5 minuutissa.

Miten lopputulosta hyödynnetään?

Yrittäjälle on eduksi, että hän tuntee talouden tärkeimmät tunnusluvut sekä tietää, mitä ne kertovat. Kuitenkin näistä perusasioista kysyminen voidaan kokea hankalaksi. Vaikka asiaa olisi kysyttykin, eivät asiat jää kerralla mieleen ja uudelleen kysymiseen voi olla kynnystä. Tämän työkalun avulla jokainen voi opetella tunnuslukuja. Valmius keskustella oman tilitoimiston tai kirjanpitäjän kanssa paranee ja taloutta saadaan hoidettua paremmalla tavalla.

Yrityksen taloudelliset tunnusluvut

Mihin työkalua käytetään?

Tämän excel-pohjaisen työkalun avulla yritys pystyy analysoimaan ja vertailemaan talouslukuja.

Pääasialliset vaiheet

Työkalussa on taulukko, johon oman yrityksen talouslukuja saa syöttää. Luvut saa omasta kirjanpitoraportista. Lukujen siirtäminen taulukkoon on nopeaa, jos kirjanpitoraportti on saatavilla.

Miten lopputulosta hyödynnetään?

Työkalun avulla yritys voi seurata taloudellisia tunnuslukujaan muutamalta vuodelta ja nähdä helposti niiden kehityksen. Työkalua voi hyödyntää myös kilpailevien yritysten talouskehityksen seurantaan, sillä yllä olevat luvut ovat sellaisia, jotka löytyvät ainakin osakeyhtiöiden julkisista tilinpäätöksistä.

Talousohjauksen tilannekartoitus

Minkä takia työkalu on olemassa?

Vakaa talous mahdollistaa yrittäjälle ja yritykselle työrauhan. Tilannekartoituksen avulla selviää, mitä asioita yrityksen tai organisaation talousjohtamiseen sisältyy sekä auttaa havaitsemaan, mistä asioista ollaan jo tietoisia ja toisaalta, mihin asioihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Yritystoiminnalle asetetut tavoitteet vaikuttavat yrityksen toimintaan. Asioita tehdään eri tavalla, jos tavoitteena on oman toimeentulon saaminen, yrityksen kasvattaminen tai vaikkasen myyminen.

Pääasialliset vaiheet

Työkalussa käydään lävitse pohdintaa yrityksen taloudellisista tavoitteista, kassavirran ja tulojen analysoinnista, budjetoinnista ja talouden suunnittelusta sekä talouteen liittyvistä keskustelukumppaneista.

Miten lopputulosta hyödynnetään?

Työkalun avulla saadaan lisää ymmärrystä yrityksen taloudesta ja siihen liittyvistä asioista. Työkalusta löytyy myös vinkkejä siihen, mistä suunnasta aihealueisiin kannattaa etsiä lisätietoa.

Yrityksen kehittäminen – ennakoi, innovoi ja hallitse riskejä

Mihin työkalua käytetään?

Aiempien tutkimusten perusteella tiedetään, mitä paremmin yritykset tunnistavat ja osaavat hyödyntää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassaan, sitä paremmin ne pärjäävät. Tämä pätee etenkin taantumien aikana. On löydetty kolme laajempaa osa-aluetta, joita kehittämällä voi parantaa kykyä havaita ja tarttua uusiin tilaisuuksiin sekä kehittää jo olemassa olevaa toimintaa. Työkalu sisältää testin, jonka avulla yritys saa palautetta siitä, millä tasolla ennakkoinnin, innovoinnin ja riskien hallinnan osa-alueet ovat sekä vinkkejä niiden kehittämiseen.

Pääasialliset vaiheet

Työkalu sisältää testin, jossa on 20 väittämää. Väittämät käsittelevät innovatiivisuuden, riskinoton ja proaktiivisuuden eli ennakkoinnin osa-alueita. Testi antaa jokaiselta osa-alueelta tuloksen. Työkalun lopussa jokaisen osa-alueen osalta on ohjeita ja vinkkejä siihen, kuinka juuri testin mukaan kehittämisen tarpeessa olevaa osa-aluetta voi kehittää. Itse testin tekemiseen menee noin 10-15 minuuttia. Kehittämisen osalta ohjeiden läpikäyminen on nopeaa, mutta toimenpiteet vievät sitten oman aikansa.

Mitä tulee lopputulokseksi ja miten lopputulosta hyödynnetään?

Testistä saa tulokseksi arviot kehittämisen eri osa-alueiden osalta. Testi on hyödyllinen esimerkiksi silloin, jos yrityksellä ei ole selvää kuvaa kehittämisen tarpeista. Toisaalta sillä voi

myös testata kehitystyön tasapainoisuutta. Osa-alueiden kehittämiseen voi hyödyntää työkalussa annettavia vinkkejä ja jatkotyöstön avuksi tarkoitettuja linkkejä. Niistä voi poimia yrityksen tavoitteeseen ja käytettävissä olevaan resurssiin nähden sopivat.

Vaikuttavuuden mittaaminen

Mihin työkalua käytetään?

Vaikuttavuus on tekijä, jota halutaan yhä enemmän painottaa palveluiden ostotilanteessa. Etenkin julkinen ostaja pohtii, mitä palvelua ostaessaan oikeastaan saa. Myös yksityisasiakkaat vertailevat ja tarkastelevat, mitä rahallaan saavat. Yritykset, joilla on mitattavia tuloksia esittää palveluidensa vaikuttavuudesta, pärjäävät paremmin.

Pääasialliset vaiheet

Vaikuttavuuden mittaaminen on laaja kokonaisuus. Sosiaali- ja terveysalalla on hyvin laaja kirjo erilaisia palveluja, joten yhtä yleispätevää keinoa ei ole. Valmiita mittareita on olemassa ja niitä voi käyttää. Usein ne ovat vain aika raskaita pienen yrityksen käyttöön.

Vaikuttavuuden mittaamisen työkalu, tai oikeastaan opas, esittelee mittaamisen periaatteita. Siinä esitellään vaiheittain, miten asiassa pääsee alkuun. Mukana on myös linkkejä, joiden avulla asiaan pääsee tutustumaan syvemmin.

Mitä tulee lopputulokseksi ja miten lopputulosta hyödynnetään?

Työkalun viisi sivua luettuaan lukija tietää perusasiat vaikuttavuuden mittaamisesta sekä siitä, kuinka sitä voi ryhtyä toteuttamaan. Työkalua voi hyödyntää myös ryhtymällä pohtimaan vaiheittain ohjatusti, mitä mittarit ovat omassa toiminnassa. Tällöin aikaa kuluu enemmän. Vaikuttavuuden mittaamisen toteuttaminen jakautuu pitkälle aikavälille, joten työtä on liki mahdoton tehdä kerralla alusta loppuun.

Lopputuloksena voi oman tavoitteen mukaisesti olla joko ymmärryksen lisääntyminen mitaamisesta tai valmis mittaristo ja mittaustuloksille kehitetyt esitystavat.

Tunnista digitaalisuuden ja teknologian luomia mahdollisuuksia sote-alalla

Mitä varten opas on tehty?

Digiloikasta ja sen tarpeesta kuulee puhuttavan paljon. Mutta mikä on digiloikka ja kuinka sen voi ottaa? Loikkaa on hankala tehdä, jos ei ole tietoa, mistä pitäisi aloittaa. Oppaan avulla lukija pääsee pohtimaan sitä, mitä digitaalisuus on yrityksessä, millaista kehitystä on nähtävillä, mistä tietoa saa ja kuinka pääsee alkuun.

Oppaan avulla sellainenkin, joka ei tiedä, mistä digitaalisuuden osalla aloittaisi saa kuvan siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja ideoita, kuinka itse voisi edetä. Oppaaseen on koottu vinkkejä siitä, mitä kautta asiassa pääsee eteenpäin.

Lopputuloksena on tietoisuuden kasvu ja ohjaaminen asiassa eteenpäin.

HANKKEEN VAIKUTTAVUUS

Hankkeen vaikuttavuutta arvioitiin sekä osallistujien antamalla että sisäisillä arvioinneilla. Ensimmäiset kaksi työpajaa järjestettiin *tulevaisuuden ennakoinnista*. Osallistujista kukaan ei tuntenut prosessia entuudestaan, yksi tiesi perusteet, neljä oli kuullut asiasta, yhdelle asia ei ollut laisinkaan tuttu. *Strategiatyöpajojen* osallistujista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat olleet jollakin tavoin mukana työstämässä organisaatiolle strategiaa.

Osallistujia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutettiin työpajan aikana (taulukko 1). Arviointi tapahtui asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan ja 5=erittäin hyvin. Osallistujat arvioivat työpajojen tavoitteiden toteutuneen hyvin. Tulevaisuuden ennakkoinnin työpajan arviot olivat hieman korkeammat kuin strategiatyöpajan. Toisaalta ensimmäisen kysymyksen perusteella tiedettiin, että ennakkointi oli vierasta lähes kaikille, kun taas strategian tekemistä jo tunnettiin.

Taulukko 1. Osallistujien arviot työpajan tavoitteiden toteutumisesta tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen työskentelyn työpajoissa.

	Tulevaisuuden ennakkointi	Strategia
vastasi koulutuksen alussa itsellesi asettamia tavoitteita	4,3	4,2
paransi ymmärrystä asiasta	4,3	4,0
lisäsi perusosaamistani	4,1	4,0
kehitti taitoja	4,1	4,2
lisäsi tehokkuutta	4,4	4,0
paransi osaamistasi työssäsi	3,9	4,4

Työpajojen jälkeen osallistujista suurin osa näki, että ennakkoinnista voi olla apua sote-alan pk-yrityksille. He tunnistivat myös useita hyödyntämisen kohteita (esim. digitaalinen markkinointi, toiminnan suunnittelu, käyttötarpeiden arviointi, asiakastarpeiden kehitys, ajattelun laajentaminen, tiedon analysointi). Strategiatyöpajan antia olivat uudet ajatukset. Haasteeksi jäi muiden työyhteisön jäsenten saaminen mukaan prosessiin.

Taloustyöpajojen talousosaamisen ja talousjohtamisen keskustelun taso sopeutettiin osallistujien lähtötasoon. Työpajoissa käytettiin aikaa peruskäsitteiden selkeyttämiseen, mitä osallistujat pitivät hyödyllisenä. Työpajan avulla terävöityi käsitys esimerkiksi siitä, mitä

kirjanpitäjältä voi pyytää ja millaisia tietoja ja tulkintoja saada. Hinnoittelu koettiin hankalaksi asiaksi, samoin budjetointi joiltakin osin. Toiminnan riskejä on puolestaan ajateltu enemmän.

Asiakasymmärryksen ja brändin työpajoista kerättiin arviointi, joka tapahtui asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan ja 5=erittäin hyvin. Osallistujat kokivat tavoitteiden täyttyneen paremmin kuin hyvin. Vastausten keskiarvot kysymyksiin vaihteli oman osaamisen paranemisen keskiarvon 3,8 ja ymmärryksen paranemisen keskiarvon 4,8 välillä.

Taulukko 2. Osallistujien arviot asiakasymmärryksen ja brändityöpajan tavoitteiden saavuttamisesta.

	Asiakasymmärryksen työpaja	Brändityöpaja
vastasi koulutuksen alussa itsellesi asettamia tavoitteita	4,3	4,7
paransi ymmärrystä asiasta	4,8	4,7
lisäsi perusosaamistani	4,0	4,2
kehitti taitoja	4,2	4,2
paransi osaamista työssäni	3,8	4,2

Asiakas- ja kilpailijatiedon keräämisen ja hyödyntämisen osalta yritykset olivat melko alkuvaiheessa. Työpajan jälkeen osallistujista valtaosa osasi jo nimetä, miten aikoo asiakas- ja/tai kilpailijatietoa yrityksen toiminnassa jatkossa hyödyntää. Brändityön työpajan jälkeen viidellä osallistujalla oli näkemys, kuinka tulee opittua hyödyntämään.

Älykotiin tutustuttaessa oltiin koko ilta laitteiden kanssa tekemisissä. Tilaan on koottu kuntoutuksen ja kodin apuvälineitä, joita saa testata. Palautteen perusteella työpajan osallistujat saivat lisää rohkeutta kokeilla ja testata erilaisia laitteita. Ilahduttavaa oli, että he myös tiedostivat käyttökohteita sille, kuinka voisivat vastaavia laitteita käyttää omassa arjessaan.

Tavoitteena oli saada hankkeeseen mukaan 20 yritystä, niitä saatiin 26 kpl. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioyhteistyötä oli tavoitteena aloittaa viiden yrityksen kanssa. Yrityksistä huolimatta tämä tavoite jäi saavuttamatta. Varteenotettavia keskusteluja käytiin kolmen yrityksen kanssa. Vaikutti, että maksullisiin kehittämispalveluihin yrityksiltä ei löytynyt kiinnostusta, toiseen osallistujille maksuttomaan hankkeeseen saatiin ohjattua yksi yritys.

Väliarviointi

SOTE-polku –hankkeen sisäinen väliarviointi toteutettiin projektin sisäisen työryhmän kokouksessa 20.2.2019. Hanke käynnistyi tavoitetta hitaammin, mutta työpajat saatiin pidettyä aiotussa aikataulussa. Yritysten mukaan saaminen todettiin haasteelliseksi. Erityispiirteenä aiempiin kokemuksiin verrattuna on lisäksi se, että yrityksiä ja palveluntuottajia ilmoittautuu, mutta he eivät ilmaannu paikalle. Kolmannes ilmoittautuneista saattoi jättää tulematta.

Digitaalisuus osoittautui osin odotetusti ja toisaalta odottamattomasti erittäin laajaksi aiheeksi. Mahdollisuuksien lisäksi hankaluutena oli rajata, millaisia digitaalisia ja muita teknologisia ratkaisuja otetaan mukaan tarkasteluun. Negatiivinen asia oli, että alkumittaukseen saatiin vähän vastauksia. Vaikka kyselyihin vastaaminen tiedettiin nihkeäksi, osoittautui kohderyhmä erittäin hankalaksi vastauksien saamisen näkökulmasta. Osasyysksi oletettiin käytettyä ”kieltä”, termejä. Sekä sosiaalialalla, terveysalalla että liiketalouden puolella on oma ”kieli”, ammattisanasto. Osittain kieli voi olla yhteistä, mutta osittain se on hyvinkin erilaista – jopa toiselle osapuolelle vaikeasti ymmärrettävää. Lisäksi termit voivat olla hyvin ymmärrettäviä, mutta ne ymmärretäänkin sisällöllisesti vaihtelevalla tavalla.

Osallistujien saaminen mukaan projektiin ja erityisesti sitoutumaan ja osallistumaan työpajoihin oli odottamattoman vaikeaa. Ohjausryhmän sitoutuminen oli hankkeen alkukaudella vaihtelevaa ja yritysjäsenen saaminen mukaan hankalaa kyselyistä huolimatta.

Loppuarviointi

Osallistujille haluttiin antaa mahdollisuus osallistua oman halun, ajan ja tarpeen mukaan niihin työpajoihin, jotka he kokivat itselleen olennaisimmiksi. Osallistuvissa yrityksissä olikin vaihtuvuutta melkoisen paljon. Työpajat saivat kuitenkin osallistujilta hyvää palautetta.

Yrityksiä tiedotettiin syksyllä 2019 sähköpostilla ja puhelinsoitoilla. Soittoja tehtiin 88 kpl. Huomionarvoista oli, että seitsemässä tapauksessa vastaaja kertoi, että yritys oli myyty ja seitsemän vastaajaa oli lopettanut toiminnan tai jäämässä pian eläkkeelle.

Hankkeen osalta koronaepidemia vaikutti kahden viimeisen työpajan järjestämiseen. Toinen peruttiin kokonaan ja toinen muutettiin verkkoluennoksi, jonka jälkeen halukkaiden oli mahdollista jäädä Teams-sovelluksen avulla keskustelemaan aiheesta. Kaikkiaan avointa verkkoluentoa katsottiin 212 kertaa.

Ohjausryhmä löysi uomansa ja kokouskäytännöt saatiin järjestettyä kaikille sopivasti. Kokoukset pidettiin hyvin lyhyinä ja keskustelu oli sitä mukaa myös ytimekästä.

Hankkeen loppuarviointia varten osallistuneita yrityksiä (26) lähestyttiin sähköpostitse neljällä kysymyksellä. Vastauksia saatiin vain kolme. Loppuarvioinnin aikana osa yrityksistä oli koronakriisin takia keskeyttänyt toimintansa ja osa oli osallistunut hankkeen toimenpiteisiin ehkä jo reilu vuosi aiemmin, joten tarkkaa mielikuvaa asiasta ei välttämättä enää ollut. Kaksi vastaajaa koki, että hankkeessa läpikäydyt asiat tukivat heidän toimintaansa. Jatkossa vastaajat toivoivat hanketoiminnalta eniten työpajoja, seuraavan sijan jakoivat luennot ja verkon kautta pidettävät ja tietyn aikaa siellä katsottavissa olevat sessiot. Lisäksi toivottiin käytännön työskentelyä pienryhmissä sekä räätälöityä apua ja ohjausta.

UUSIMMAT TUTKIMUSTULOKSET

Uudet liiketoimintamallit

Useissa tutkimuksissa korostetaan asiakastarpeiden ymmärryksen tärkeyttä (mm. Ilmarinen & Koskela 2015) sekä asiakaslähtöisyyttä (esim. Saarijärvi 2017). Yksi asia on, että kansalaiset on totutettu etsimään tietoa Internetistä. Monia yksityisiä ja viranomaispalveluja vie-dään vahvasti sähköisiksi ja niiden käyttämiseen kannustetaan. Sähköisiä palveluja käyttä-mään oppineet toivovat niiden suomaan helppoutta (esim. nettiajanvaraus, jolloin näet yh-dellä silmäyksellä useita aikavaihtoehtoja) myös sote-yrityksiltä. Toki pitää samalla muistaa, että on edelleen asiakasryhmiä, jotka eivät käytä sähköisiä palveluja.

Vanhojen palveluiden uuteen ympäristöön muokkaamisen lisäksi voi syntyä kokonaan uusia liiketoimintamalleja. Korhonen ja Virtanen (2015) erottavat oman aktiivisuuden korostumi-sen terveydenhoidossa ja ylläpitämisessä. Toive on, että tulevaisuudessa kansalainen voi tallentaa sähköiseen palveluun vaikkapa mobiilisovellusten tai mittalaitteiden keräämiä ter-veystietoja. Yhtenä etuna olisi, että tällöin kansalainen, eli tiedon omistaja, voisi itse päättää, mitä kerätyllä tiedolla saa tehdä.

Oman toiminnan mittaaminen on kasvanut suuresti. Hyvinvointi- ja aktiivisuusmittareita sekä muita itsensä mittaamisen välineitä löytyy jo monilta. Nyt vaikuttaa nousussa olevan unen tärkeys, analysointi ja mittaaminen. Tällaisesta toiminnasta kertyy hyvin suuri määrä dataa. Tämä ja muun datan hyödyntämisen keinot tarjoavat suuria liiketoiminnan mahdollisuuksia jo nyt.

Datan karttuminen ja sen käyttömahdollisuudet tarjoavat uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Datamassoista voidaan etsiä esimerkiksi sosiaalisen tuen tarpeen ennakkomerkkejä tai sairastumisriskejä. Useita terveyssovellutuksia on olemassa ja lisää kehitteillä.

STM:n laatusuositus ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi (2017) tunnistaa uusien mahdollisuuksien syntymisen sekä lisäksi etenkin automatiikan ja robotiikan ratkaisut. Lääkehuollon odotetaan myöskin muuttuvan. Mikäli lääkkeitä pystytään pian tulostamaan apteekeissa, se mahdollistaa lääkinnän yksilöllistämisen aivan uudella tavalla. Myös lääkehuollon varmuuden odotetaan paranevan, kun lääkkeitä voisi valmistaa siellä, missä niitä tarvitaan. (Rajaniemi ym. 2019.) Kevään 2020 koronakriisi toi uutta sykettä keskusteluun lääkehuollosta, toimitusketjuista, katkoksista ja velvoitevarastoinnista.

Palvelutoimintaa on siirtynyt yksityiselle sektorille, kun kunnat ovat kaventaneet kodinhoito- ja palveluiden kattavuutta. Siivousta tekevät nyt pääsääntöisesti yksityiset yritykset, kuntien palveluvalikoimasta se on jäänyt pois. Muilla osa-alueilla voi mahdollisesti tulla saman kaltaisia jaotteluja, jolloin uusille palveluille tulee kysyntää yksityisillä markkinoilla. Palveluistaminen laajemminkin on yksi uusi liiketoiminnan muoto. Tuotteen lisäksi tarjolla on palvelu, joka voi olla houkuttelevampi kuin itse tuote. Asiakkaiden mukaan ottaminen palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun on myös olennaista. Asiakasnäkemyksellä on vahvana alusta alkaen ja jo kehitysvaiheessa se tuottaa kilpailukykyisemmän tuotteen.

Digitaalisessa maailmassa useiden yritysten muodostamat verkostot ovat tyypillisiä. Jokaisella yrityksellä on oma ydinosaaamisensa, johon oma rooli verkostossa perustuu. Verkostojen tavoitteena on tarjota asiakkaalle paras mahdollinen lopputulos, jota mikään verkoston yritys ei yksin pystyisi tuottamaan. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.) Verkostoitumiseen on olemassa paljon eri vaihtoehtoja. Voidaan tehdä mm. alihankintaa, yhteistyö- ja verkostosopimuksia.

Jakamistalous ja alustat liittyvät myös uusiin liiketoimintamalleihin. Jakamistaloudesta puhuttaessa tarkoitetaan kuluttajien tuloa markkinoille kilpailemaan yritysten kanssa. Voidaan puhua myös vaihdanta-, vertais-, välitys- tai yhteistyötaloudesta (Saranne 2016). Yksityinen kuluttaja voi vuokrata muille jotakin omaa resurssiaan, jotta käyttöaste olisi mahdollisimman

korkea. Esimerkkejä löytyy majoituspuolelta, taksialalta ja verkkoalustoilta, joissa palvelun tarjoajat ja tarvitsijat pyrkivät löytämään toisensa.

Uudet ansaintamallit liittyvät uusiin liiketoimintamalleihin. Aikanaan koko partahöylän sai ostaa edullisesti verrattuna pelkkien vaihtoterien hintaan. Joten sinänsä täysin uutta ei ole esimerkiksi usein pelialalla oleva malli, jossa peruspeli on ilmainen, mutta siihen myydään lisäominaisuuksia, palveluja ja oheistuotteita. Peliteollisuus on tullut myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Esimerkkinä siitä on Games for Health Finland verkosto. (Vehmanen 2016). Internetissä on usein tarjolla tilaajamalli. Usein tarjotaan jotakin maksutta, mutta samalla joutuu sietämään esim. mainoksia. Niin sanottu priima sisältö on tarjolla rajoittamattomasti kuukausiveloitusta maksaville tilaajille. (Kettunen ym. 2020.)

Toimialaliukumien kautta tulee uusia avauksia. Osa alalta toiselle kurottava pitää toiminnan jotakuinkin alalle tyypillisenä, mutta myös ns. disruptiivisia markkinahäiriköitäkin on. Nämä markkinahäiriköt muuttavat alan tapaa toimia ja pakottavat myös muut alan toimijat reagoimaan asiaan. Pankki on siirtynyt vakuutusalan kautta terveystalouteen, suuret tietotekniikka-alan jätit kehittävät omia ja ostavat terveystalouden toimijoita kehittääkseen uusia tuotteita. (mm. Griggs 2019.)

Uusia liiketoimintamalleja alkoi ilmaantua nopeasti huhtikuun 2020 aikana, kun ihmisten liikkumista rajoitettiin covid-19 pandemian vuoksi. Esimerkiksi Facebookin kautta oli tarjolla ryhmäliikuntatunteja. Hinta ja maksutiedot olivat tietoina samassa yhteydessä. Tässä pikaisesti koostetussa toimintatavassa luotetaan siihen, että osallistujista riittävä määrä todella maksaa palvelusta. Vastaavaa tarjontaa on tilattavissa useista verkkokaupoista, jossa toimitus tapahtuu maksamisen jälkeen. Kuntosalit alkoivat lainata välineitä kuukausikortin ostaneille asiakkaille. Puhe-, toiminta- ja fysioterapiaa oli tarjolla soveltuvien osien myötä myös verkon välityksellä. Erilaisia nopeita liiketoiminnan muutoksia ja sopeuttamisia tapahtui. Toisaalta osa yrityksistä katsoi toimintaedellytystensä puuttuvan ja keskeytti toiminnan.

Kasvun ja menestyksen tekijät

Sosiaali- ja terveysalalla yrittäjäksi ryhtyvällä on tyypillisesti alan ammatti ja näkymä siitä, millä tavalla työtä tehdään hyvin. Palkkatyössä ollessaan tuleva yrittäjä ehkä huomasi asi-oita, joita halusi tehdä toisin ja yrittäjäyys antoi siihen mahdollisuuden. Tai alueella on ollut puutetta jostakin tietystä palvelusta. Yrittäjäyttä ei kuitenkaan ole opetettu sosiaali- ja ter-veysalan opiskelijoille kovinkaan kauan. Näin ollen monella sote-alan pk-yrityksen perusta-neella ei ole ollut koulutusta liiketoimintaosaamiseen tai yrittäjäyteen. Tämä näkyy esimer-kiksi siinä, että yrittäjät kokevat hankalaksi tai vieraaksi paperitöiden lisäksi esimerkiksi omien palveluiden markkinoinnin ja johtamisen (Simunaniemi ym. 2018). Loikka tiedolla joh-tamiseen on vielä oma asiansa. Kuitenkin tiedolla johtamisen merkitys ja painoarvo ovat kasvussa (Johanson, Husman & Uusikylä 2015).

Yritystä perustettaessa rahoittajat useimmiten vaativat liiketoimintasuunnitelman. Eli pää-sääntöisesti liiketoiminnan periaatteet löytyvät sosiaali- ja terveysalankin yrityksiltä kuvat-tuina. Alan yrityksiltä vaaditaan monenlaisia lakisääteisiä dokumentteja, joten monenlaista suunnitelmaa ja paperia on joka tapauksessa laadittava. Toiminnan periaatteita ei kuiten-kaan ole pienissä yrityksissä usein jalostettu pidemmälle strategiaksi saakka. Liiketoiminta-mallin tulisi olla dynaaminen, jotta toimintaympäristön muutoksiin pystytään vastaamaan no-peasti. Keskeisten menestystekijöiden ja niiden välisten suhteiden kuvaaminen on auttanut useita yrityksiä menestymään (Saarelainen 2013). Sosiaali- ja terveysalan toimintakenttä on tällä hetkellä vahvasti muuttuva. Muutoksia tulee niin asiakaskäyttäytymisen ja kysynnän muutosten kautta kuin palvelujärjestelmän ja yritys-kentän muutosten mukana. Oman lisänsä kokonaisuuteen tuovat teknologian ja digitaalisuuden kehittyminen.

Yleisesti kirjallisuudessa käytettyjä kasvun mittareita ovat liikevaihto, henkilöstön määrä, ja taseen loppusumma. Näitä tulisi mahdollisuuksien mukaan käyttää rinnakkain yrityksen ti-lannetta arvioitaessa. Kasvuilmion ja kasvun johtamisen moniulotteisuus puoltaa

laadullisten piirteiden sisällyttämistä kasvun määritelmään joko sellaisenaan tai yleisesti käytettyjen mittareiden rinnalla. (Simunaniemi ym. 2018.)

Simunaniemi ym. (2018) tarkastelivat palveluyritysten kasvumallin soveltumista sote-alan yrityksiin Pohjois-Pohjanmaan alueella. Kasvumalli perustuu ajatukseen varhaisen kasvun vaiheista, jotka ovat 1) start up, jolloin kasvua haetaan markkinoihin tutustumisen ja palvelujen kaupallistamisen kautta, 2) kasvukiihdytys eli kasvu markkinoiden hyväksymisen kautta, 3) resurssikypsyys eli kasvu kannattavuuden ja uusiutumisen kautta sekä 4) monipuolistuva kasvu, jolloin kasvua haetaan hajauttamisen kautta.

Sote-alan yritysten erityispiirteinä on, että yrityksen henkilökuntarakenteelle on alusta saakka tiukat määrään ja pätevyYTEEN liittyvät vaatimukset, joista ei start up vaiheessakaan voida joustaa. Toisena erona on, että julkisen sektorin vahva koordinoiva rooli muuttaa alan yritysten tilannetta verrattuna muuhun palvelu-alaan. Yleensä jo sote-alan yritys-idean vaiheessa on tehty tarveharkintaa kyseistä palvelua rahoittavan julkisen organisaation kanssa (usein kunta tai kuntayhtymä). Asiakkaat myös ohjautuvat usein maksavan tahon kautta palveluiden piiriin. Suoran asiakashankinnan rooli on tällöin hyvin erilainen kuin itse palveluntarjoajansa vapaasti valitsevan asiakkaan kanssa. Negatiivinen kassavirta ei välttämättä koske sote-yrityksiä start up vaiheessakaan. (Simunaniemi ym. 2018.)

Kasvukiihdytyksen vaihetta ei välttämättä edes oikein tunnisteta sote-yrityksissä, koska kasvu voi olla tasaisen jatkuvaa tai käytännön tekeminen vie yrittäjän resursseja pois kasvunhallinnasta tai sen miettimisestä. Simunaniemen ym. (2018) mukaan on tyypillistä, että omistaja-johtaja ei ota avukseen johtoryhmää vaan säilyttää päätöksenteon itsellään myös kasvuvaiheessa. Ilman jatkokoulutusta sote-alan työntekijöiden urakehitysmahdollisuudet nähdään rajallisina. Näin ollen työntekijöiden ei ole tarpeen ponnistella yrityksen kasvun parissa urakehitys mielessään.

Simunaniemen ym. (2018) tutkimuksen mukaan resurssikypsyyden vaiheessa oletus markkinoiden kyllästymisestä ei tunnu vastaavan sote-alan yrittäjien kokemuksia. Ongelmana alalla on useamminkin pula työntekijöistä ja sopivista toimitiloista, jolloin mallin mukainen oletus painopisteen sijoittumisesta tehokkuuden parantamiseen ja rahoituskontrolliin ei päde. Tehokkuuden parantamisen keinot ovat rajatut, koska asiakasmäärille ja henkilöstön vähimmäismäärille on olemassa säädökset ja ohjeistukset. Ammattihoitajia palkataan harvoin. Myöskään kirjoitettu strategia tai kattavat toiminnanohjausjärjestelmät eivät ole itsestäänselviä investointeja. Sote-uudistuksen odottelu on lyhentänyt suunnitteluperspektiiviä monessa yrityksessä. Monipuolistuvan kasvun vaiheessa kasvuvaihemallista poikkeavaa oli mm. markkinoinnissa. Jos suunnitelmia ei ole laadittu yhdessä ammattilaisten kanssa tai sosiaalisen median käyttö ei ole tuttua, markkinoinnin kehittyminen on jäänyt jälkeen. Myös Kettusen ym. (2020) tarkastelussa markkinoinnin kehittämisen tarve nousi yritysten itsensä esiin nostamana.

Kasvuvaihemalli vaikuttaa soveltuvan pääpiirteittäin sosiaali- ja terveysalan kontekstiin. Merkittävimmät sosiaali- ja terveysalan erityispiirteet ovat, että sote-yrityksen perustaminen tapahtuu yleensä huolellisen tarvekartoituksen jälkeen. Julkisen sektorin kanssa tehtävän yhteistyön ansiosta ensimmäiset asiakkaat voivat tulla hyvinkin pian, jolloin asiakkaiden houkuttelu ei välttämättä vaadi yhtä paljon aikaa kuin muissa palvelualan yrityksissä. Henkilöstön erikoistuminen ja pätevyysvaatimukset tuovat oman erityispiirteensä. Kaikki eivät voi osallistua yrityksessä kaikkiin työtehtäviin edes yrityksen alkuvaiheessa. Lisäksi omistaja-johtajat säilyttävät mielellään päätöksenteon itsellään melko pitkään. Yrityksen hierarkia ei näin ollen juurikaan lisäännä, mutta toisaalta työntekijöiden urakehitysmahdollisuudetkin ovat vähäiset. (Simunaniemi ym. 2018.)

Alan erityispiirteenä on, että julkisen sektorin kaventaessa palvelutarjontaa yrityksille tulee lisää mahdollisuuksia. Esimerkiksi julkisen sektorin kotipalvelu on huomattavasti kaventanut omaa siivouspalvelua. Se tuo lisää kysyntää yksityiselle sektorille. Toisaalta yrityksiä on nyt enemmän ja kilpailu on kiristynyt. Leimallista on julkisten hankintojen sopimussykleiden

rytmittämä toiminta. Yritykset ovat vahvasti riippuvaisia julkisesta ostajasta. (Simunaniemi ym. 2018.)

Lankila ym. (2016) tarkastelivat sosiaali- ja terveyspalveluverkoston kehityskuvaa. Lopputuloksena todettiin, että maantieteellisen saavutettavuuden ja väestön ikärakenteesta arvioitun tarpeen perusteella terveysasemien määrässä tapahtuisi neljänkymmenen prosentin väheneminen vuoteen 2025 mennessä digitaalisuuden ja uusien palvelukäytänteiden mahdollistamana. Suurin osa yksiköistä poistuisi tiheään palveluverkon alueelta. Tuollaisenaan luvut tuskin tulevat toteutumaan, mutta suunta on uskottava. Synnyttääkö tämä kehitys uusia yrittäjyyden mahdollisuuksia?

Palveluseteleitä perustellaan yritystoiminnan piristämällä ja mahdollistamisella sekä valinnanvapauden lisäämisellä. Käytännössä asia ei ole aivan niin yksiselitteinen. Pienillä paikkakunnilla harvoin on monta yritystä eli käytännössä silloin valinnanvapaus ei kasva (ks. Junnila 2016). Jos palveluseteleiden avulla ostetaan palveluja, joita kunta ei itse pysty tuottamaan, silloin ei myöskään kyse ole varsinaisesti valinnanvapaudesta. Lisäksi tämä voi aiheuttaa suurta epävarmuutta, sillä kunta voi helposti päättää tarpeen pienentyessä, että palveluseteleitä ei myönnetä, vaan palvelu tuotetaan omana toimintana. Yritysten näkökulmasta olisikin hyvä, että kunnat ja muut julkiset ostajat kertoisivat avoimesti pidemmän aikavälin suunnitelmistaan.

Sote-yrittäjien näkemykset ja identiteetti heijastuvat yritysten kasvuun ja kasvuhaluukkuuteen. Pääsääntöisesti he haluavat tehdä omaa koulutustaan vastaavaa työtä. Monelle irrottautuminen arjen perustyöstä tai itsensä mieltäminen ”johtajaksi” on vieras ajatus. Johtaminen ja vallankäyttöön liittyvät tehtävät ovat pakollinen velvoite, jotta voi toteuttaa ensisijaista tavoitettaan: toteuttaa itseään sote-ammattilaisena. (Simunaniemi ym. 2018.)

Julkisen sektorin toiminta on olennaisessa asemassa sote-yritysten kasvua tarkasteltaessa. Julkiselta sektorilta tulee yhteneväisyysvaatimuksia sähköisistä järjestelmistä. Järjestelmien

käyttöoikeudet ovat maksullisia ja tuovat kustannuksia. Mikro- ja pk-yrityksissä on toivomuksia, että niille olisi olemassa kevyempiä järjestelmiä. Toisena asiana kilpailutusten ja julkisten hankintojen järjestäminen ja palveluiden tarjoaminen vaatisivat lisää osaamista. Kilpailutuksia ei välttämättä osata tehdä niin, että pienilläkin tarjoajilla olisi todelliset mahdollisuudet niissä pärjätä. Toisaalta yrittäjät eivät välttämättä osaa tehdä tarjouksia. Kolmanneksi yritykset kokevat, että tärkein markkinoinnin keino on luoda toimivat suhteet kuntien ja kuntayhtymien viranhaltijoihin. He pystyvät päätöksillään ohjaamaan asiakkaita eri palveluntuottajille. Neljäntenä yrittäjät toivat esiin, että palveluseteliä ja arvonlisäverottomia palveluja ei tunneta tarpeeksi hyvin. Asiakkaita neuvovat viranomaisetkaan eivät välttämättä tiedä riittävästi aiheesta, jotta osaisivat neuvoa kaikkia palvelua tarvitsevia ja niihin oikeutettuja. (Simunaniemi ym. 2018; Junnila ym. 2016.)

Kutinlahti ja Tarjanne (2018) tarkastelevat kasvun uusia ajureita (kuva 1). Yhtenä tekijänä ovat globaali työnjako ja arvoverkot, joista esim. muualla tuotetun tiedon ja teknologian hyödyntäminen sekä työvoiman liikkuvuus voivat vaikuttaa myös sote-yritysten kasvuun. Toisena tekijänä ovat yhteiskunnalliset reformit, joista on vahva odotus. Kolmantena ajurina on työn ja osaamisen murros, jolloin esimerkiksi johtaminen, uudet osaamisvaatimukset ja rohkeat yksilöt nousevat uuteen asemaan. Neljäntenä ajurina ovat asiakkaan tarpeet. Arvojen muutokset, emotioiden tunnistaminen ja käytettävyys on huomioitava. Viidentenä tulevat kumppanuudet ja ekosysteemit. Kumppanuuksia on yksityisen ja julkisen välillä, lisäksi tulee löytyä kokeilu- ja kehitysympäristöjä, innovatiivisia julkisia hankintoja ja radikaaleja innovaatioita. Kuudentena ajurina on teknologian, humanismin ja luovuuden liitto. Tämä sisältää keinoälyä, robotiikkaa, etiikkaa ja luovan osaamisen hyödyntämistä. Seitsemäntenä ajurina on yhteiskunnallinen arvo. Sitä syntyy mm. kestävän kehityksen, hyvinvointiosaamisen, jakamistalouden, ilmiölähtöisyyden ja sosiaalisten innovaatioiden kautta. Taustalla ovat rajalliset resurssit.



Kuva 1. Kasvuun vaikuttavia tekijöitä Kutinlahden ja Tarjanteen (2018) mukaan.

Työvoiman saatavuuden osalta Simunaniemi ym. (2018) havaitsivat eroja yritysten välillä. Joidenkin yritysten kasvua rajoitti työntekijöiden löytäminen. Toiset samalla alalla toimivat eivät tunnistanee ongelmaa. Tutkimuksen asetelma ei ollut sellainen, että olisi löydetty sellävää tekijää tilanteeseen. Yrityksille on kuitenkin yhteistä kokemus siitä, että työntekijät ovat menestyksen avain. Työntekijät ovat hyvin lähellä asiakasta. Jos asiakas ei pidä työntekijästä tai hänen toimintatavastaan, hän ei todennäköisesti pidä yrityksestään. Sote-ala on naisvaltainen, joten useilla yrittäjillä on kokemusta monista työntekijöiden äitiys- ja vanhempainvapaista. Hännikäinen (2019) painottaa myös henkilöstön merkitystä sote-alan yrityksissä. Hänen mukaansa lisäksi strategia ja sen jalkauttaminen toteutukseen ovat kasvun kannalta tärkeitä asioita.

Työhyvinvointiin liittyviä sote-alan erityispiirteitä löydettiin Simunaniemen ym. (2018) tutkimuksessa. Koska *yrittäjän identiteetti* on sote-ammattilaisen identiteettiin toissijainen, voivat yrittämiseen ja johtamiseen liittyvät tehtävät tuntua taakalle. Yrityksen kehittämisen vaatimat toimenpiteet eivät houkuta eikä myöskään ajatus yrityksen kasvattamisesta, sillä se

merkitsisi lisää hallintoa. *Työyhteisön ilmapiiri* on erittäin tärkeä. Hyvä ilmapiiri heijastuu asiakkaiden suuntaan, mutta se on olennainen, jos halutaan saada rekrytoitua uusia työntekijöitä. *Epävarmuus tulevista liiketoimintamahdollisuuksista* hillitsee intoa kasvattaa ja kehittää toimintaa. Pienillä paikkakunnilla toimivilla yrittäjillä on työhyvinvointiin liittyen erityispiirteinä *työn ja vapaa-ajan toisistaan erottamisen vaikeus*, sillä asiakkaiden yhteydenottoja tulee vapaa-ajallakin ja yrittäjän rooli seuraa kaikkialle. *Asiakkaat voivat ripustautua* yrittäjään, nähdä hänet asiakassuhteen lisäksi ystävänä, jota kutsutaan kahville ym. tilanteisiin. Jos muita yrittäjiä ei ole paikkakunnalla tai lähistöllä, voi tulla *yksinäisyyden ja riittämättömyyden tunne*. Verkostoa toisiin yrittäjiin on hankala luoda ja monia asioita joutuu opettelemaan yksin. Vertaistuki ja vinkit auttaisivat.

Hännikäinen (2019) raportoi Kaakkois-Suomessa sote-yrityksille toteutetun kiihdyttämön tuloksista. Osallistuvat organisaatiot nimesivät itse keskeisiksi menestystekijöiksi henkilöstöön liittyvät asiat, palvelun sekä hoidon laatuun ja brändiin liittyvät asiat, toimintaympäristön muuttumattomuuteen liittyvät tekijät.

Valinnanvapauden toteuttamisessa henkilöstö on avainasemassa. Ammattilasten tehtävänä on tukea asiakasta valinnoissa ja toimia neuvonantajana. Voimassa olevien suunnitelmien mukaisesti organisaation johdon tehtäväksi tulee huolehtia siitä, että valinnanvapautta tuetaan lain edellyttämällä tavalla. Ongelmana on, etteivät ammattilaisetkaan tunne välttämättä organisaation ulkopuolisia vaihtoehtoja riittävän hyvin. Yhdeltä osin haaste tulee palveluiden järjestäjälle, jonka tulee pystyä informoimaan asiakasta ja ohjata palvelujen järjestäjiä. Informaatiota palvelun sisällöstä tulee jakaa ja markkinointia tehdä, mutta sen tulee pysyä asiallisena. (Junnila ym. 2016.)

Uusimman tutkimuksen tuomia näkökulmia

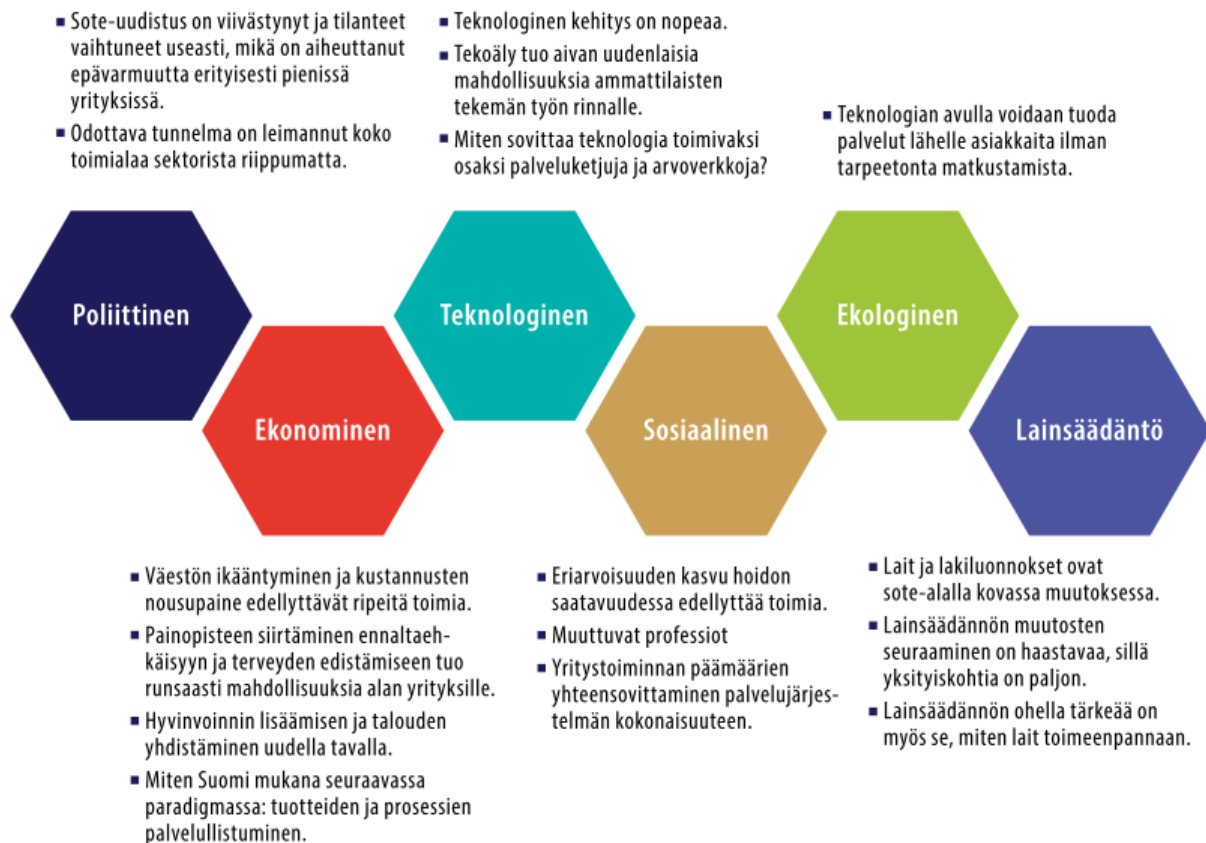
Tekoäly valtaa alaa vahvasti sosiaali- ja terveydenhuollon eri tasoilla. Se muuttaa ammattilaisten ja asiakkaiden välistä kanssakäymistä, sovelluksissa, sekä jo taustalla perus- ja

soveltavassa tutkimuksessa (Garbuio & Lin 2019). Se muuttaa lääkärin roolia enemmän asiakaspalvelijaksi ja kumppaniksi sekä potilaan roolia aktiivisemmaksi toimijaksi. Ammattilaiset tarvitsevat aikaa uusien menetelmien käyttöön ottamiseen ja työtapojen kehittämiseen. Työnkuvan muutoksen hyväksyminen on yksi osa muutosta. Jos uusi teknologia ei toimi tai sitä ei hyödynnetä järkevästi, se voi vaikeuttaa ammattilaisten työtä ja lisätä kuormitusta. (Tevameri 2020.)

Tevameri (2020) tuo alaan kohdistuvina muutospaineina edelleen käynnissä olevan sote-uudistuksen lisäksi väestön vanhenemisen, työvoiman saamisen, kuntien heikentyneen rahoitusmahdollisuuden ja teknologian kehityksen. Hän näkee tekoälyn ja muut teknologiat mahdollisuutena ja toisaalta heikkoutena teknologisten innovaatioiden kapea-alaisen hyödyntämisen.

SOTE-alan heikkouksiksi Tevameri (2020) näkee lisäksi sote-uudistuksen venymisen, pääpainon olemisen korjaavissa palveluissa ennaltaehkäisyn sijaan sekä palvelujärjestelmäkonaisuuden heikon hallinnan (eri sektorit ja lisäksi vienti). Uhkina on, ettei markkinamekanismeja ja yritysten merkitystä riittävästi ymmärretä, työvoimapula ja alan vetovoima voivat heikentyä ja edelleen voimistuneena uhkana on kuntien heikko talous ja järjestelmän kriisiytyminen. Vahvuuksia ovat korkea luottamuspääoma, teknologiset ja lääketieteelliset innovaatiot, terveysteknologian vienti, hyvä osaamispääoma sekä laajat tietovarannot. Mahdollisuuksiksi tunnistetaan siirtyminen suoritteista vaikuttavuusperusteisuuteen, tekoäly ja muut uudet teknologiat sekä sote-tiedon toissijainen käyttö.

Kuvassa 2 esitetään laajemmin sote-alan PESTEL-analyysi. Analyysissä pohditaan poliittisten, taloudellisten, teknologisten, sosiaalisten, ekologisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden vaikutusta tarkasteltavaan asiaan. Kuviosta nousee esille teemat, joita TEM tällä hetkellä näkee ajankohtaisimpina.



Kuva 2. Sosiaali- ja terveysalan PESTEL-analyysi (Tevameri 2020).

Teknologian käytön osalta SuPerin, Tehyn, JHL:n ja Talentian jäsenille tehtiin kysely. Vastaaajat olivat valtaosin tehostetun palveluasumisen, kotihoidon, laitoshoidon ja palveluasumisen työntekijöitä. Valtaosa vastaajista (69 %) kokee olevansa digitaalisuuden perusosaaja. Silti lähes 50 % kokee, että tietoteknisten tai digitaitojen riittämättömyys hidastaa työtehtävien suorittamista ainakin jonkin verran. Tästä voisi päätellä, että digitaalisuuden perusosajaksi itsensä kokevien työtä hidastaa tietoteknisten ja digitaitojen puute. Samaan aikaan 47 % vastaajista kokee, että tietoteknistä tukea järjestelmien, laitteiden ja sovellusten käyttöön saa hieman tai aivan liian vähän; toinen puoli on tyytyväisiä. Hälyttävintä teknologian lisäämisen kannalta on, että noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että vanhustyön

teknologisoitumisen myötä mahdollisuudet tehdä työ hyvin on heikentynyt. Lisäksi 74% kokee työmäärän kasvaneen teknologisoitumisen myötä. (Karhinen ym. 2019.)

Teknologian lisäämisen kannalta on huono lähtökohta, jos valtaosa vastaajista kokee sen heikentävän mahdollisuutta tehdä työ hyvin ja lisäävän työtaakkaa. Tavoite on päinvastainen. Tämä asettaa jokaiselle uusia teknologioita ja digitaalisia välineitä käyttöön ottavalle haasteen myös uudistaa prosesseja ja toimintatapoja. Teknologisten ja digitaalisten välineiden käyttöönotolle tulee olla perusteltu tarve. Samalla usein joudutaan muuttamaan vanhoja toimintatapoja tai koko työprosesseja uudennaisiksi. Mikäli näin ei toimita on mahdollista, että esimerkiksi tietoja päivitetään vanhan järjestelmän lisäksi uuteen ja työmäärä kasvaa. Samoin teknologian toimivuus vaikuttaa kokemukseen. Mikäli se ei toimi kunnolla tai sitä ei osata käyttää, aiheuttaa se tuskastumista ja koetaan kuormittavana. Uusien välineiden käyttöönoton opastukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Kerran neuvottu ei ole vielä opittu, vaan tukea ja kärsivällistä opastusta tarvitaan pitkällä aikavälillä.

Yksityisiä hoivapalveluja käyttävillä ikäihmisillä on ainakin Jyväskylän ja Tampereen seudulla selvästi korkeammat tulot, korkeampi koulutustaso ja parempi terveys kuin julkisia palveluja käyttävillä. Yksityisiä palveluja käytettiin, sillä ne koettiin helppokäyttöisiksi, mutta myös koska tarvittavia palveluja ei ollut kunnalta saatavilla. Yksityisten palveluiden osuus kasvaa toisaalta sitä kautta, että kunnat ulkoistavat palveluja, toisaalta ikäihmiset ostavat palveluja suoraan. (Mathew Puthenparambil 2019.)

Tämä kehityssuunta on nähtävissä muuallakin. Hyväosaisilla on mahdollisuuksia, taitoa ja voimia etsiä ja vertailla palveluja. Huonompiosaisilla tai sairauksien kanssa kamppailevilla energiaa ei välttämättä riitä mihinkään ylimääräiseen. Toisaalta tämä voi kertoa myös siitä, että kuntien palvelutarjonnalla on vahvuudet tilanteissa, joissa tarvitaan monia palveluja. Muutoinkin kansalaiset eivät ole valinnanvapauskokeiluissa vaihtaneet terveydenhoitoa yksityiselle puolelle yhtä usein kuin oletettiin (esim. Pylvänen 2019; Kotiin vietävien palvelujen tulevaisuus 2019.)

YHTEENVETO

Tässä kirjoituksessa on esitelty taustaa PK-yritykset SOTE-polulla kasvuun hankkeen toiminnalle, sekä sen tuloksia. Hankkeen toteutusaikana taustalla oli suuria muutoksen tuulia sote-uudistuksen muodossa. Muutoksista harva realisoitui käytäntöön Sipilän hallituksen uudistuksen kaatuessa loppumetreillä. Mutta uudistus jatkuu ja siihen on taas tullut uusia sävyjä, etenkin yritysten kannalta tarkasteltuna. Tämä aiheuttaa epävarmuutta toimintaympäristöön. Osa yrityksistä jatkaa toimintaansa ja kehittää sitä joka tapauksessa. Osa yrittäjistä mieluummin myy yrityksensä, kuin jää epävarmaan tilanteeseen odottamaan mitä tapahtuu. Tämä on yrittäjän kannalta katsottuna täysin ymmärrettävää.

Valtakunnalliset uudistukset ovat kuitenkin vain yksi toimintaympäristöön vaikuttava tekijä. Muita yritysten huomiota vaativia tekijöitä on siitä riippumatta. Väestö ikääntyy, mikä heijastuu palvelutarpeeseen. Tietoja palvelun tarjoajista etsitään eri kanavista kuin ennen. Suositukset, ammattitaidon ja palvelujen vaikuttavuuden esiin nostaminen ovat merkityksellisiä asioita tämän hetken asiakkaille. Riippumatta laajoista uudistuksista, asiakkaiden odotukset yrityksistä ja niiden palveluja ja tuotteita kohtaan muuttuvat ajan saatossa ja joskus nopeastikin trendien mukaan. Lisäksi tulee seurata, millaisia kilpailijoita omalla yrityksellä on ja kuinka he asioita hoitavat. Ja tämäkään ei vielä riitä vaikeuskertoimeksi, vaan lisäksi on vielä joskus erittäinkin nopeat muutokset markkinatilanteessa. Niihin ei välttämättä itse voi vaikuttaa lainkaan, hyvällä varautumisella voi korkeintaan lieventää iskua. Joten yritystoimintaa tulee kehittää jatkuvasti.

Tätä taustaa vasten hankkeessa on tehty useita työkaluja, joiden avulla yritykset voivat toimintaansa terävöittää ja kehittää eteenpäin. Työkalut on pyritty tekemään niin, että aiheen parissa aloittelevakin pystyy niitä hyödyntämään. Erikoistermejä selitetään kansantajuisesti ja työkaluja voi käyttää joko apuna aiheeseen tutustuttaessa tai niiden avulla voi jo lähteä työstämään yritystoiminnan eri osa-alueita.

Nopeimmin vanheneva osuus on katsaus uusimpiin tutkimustuloksiin. Uusia näkökulmia ja tarkasteluja tehdään jatkuvasti. Markkinatilanteiden radikaali muuttuminen ja laajat häiriötekijät vaikuttavat siihen, että tieto vanhenee ja uutta tulee tilalle. Kuitenkin punnitut oletukset antavat hyvän mahdollisuuden peilata niitä omaan toimintaan ja tekemiseen. Niiden avulla voi saada uusia näkökulmia ja ajatuksia kehittämiseen. Silloin niistä on jo ollut paljon apua.

Olipa muutos digitaalisten ja teknologisten välineiden käyttöön ottaminen tai työtapojen muuttaminen, tyypillistä on muutosvastarinnan esiin nouseminen. Muutosten tekemisessä on tärkeää perustella muutoksen tarve, antaa aikaa sopeutua asiaan, ottaa vastustajatkin mukaan jo aikaisessa vaiheessa, tiedottaa, kokeilla, opastaa, korjata niitä asioita, jotka eivät toimi, sekä tukea ja antaa aikaa oppia uusille tavoille. Vielä vaikeampaa voi olla oppia pois entisistä tavoista. Työteliäintä on, mikäli uusi tapa tulee entisen päälle – silloin työmäärä lisääntyy tavoitellun vähenemisen sijaan.

Tulevaisuuteen suuntautuvalle yritykselle jatkuva kehittäminen on tarpeen. Kehittämisen ei tarvitse olla jatkuvasti suurta. Pienet parannukset usein tehtyinä vievät asioita eteenpäin. Pienten parannusten tekeminen auttaa myös siten, että ilmapiiri pysyy joustavana ja muutoksille suotuisana. Tarvittaessa suurtenkin muutosten tekeminen tällöin on helpompaa. Kehittämiseen ja muutosten läpi viemiseen on varattava tarvittavat resurssit. Ne eivät tapahdu itsestään, vaan vaativat johtajuutta, voimavaroja, pitkämielisyyttä ja sitkeyttä luotsata asiat lävitse. Työn palkintona on entistä vahvempi yritys.

LÄHTEET

GarbuiO, M. and Lin, N. 2019. Artificial intelligence as a growth engine for health care startups: Emerging business models. California Management Review 61(2), 59-83. [Viitattu 23.4.2020.] Saatavana: doi:10.1177/0008125618811931.

Griggs, M. B. 2019. Amazon is now offering virtual health care to its employees: Amazon Care offers medical care on the go. [Verkkoartikkeli]. The Verge 24.9.2019. [Viitattu 10.1.2020]. Saatavana: <https://www.theverge.com/2019/9/24/20882335/amazon-care-tele-medicineemployees-healthcare>

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Hännikäinen, P. 2019. Sote-kiihdyttämö Kaakkois-Suomi: Valmennuksen vaikutukset pk-palveluntuottajien toimintaan. Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 10/2019.

Ilmarinen V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Joensuu-Salo, S., Kettunen, S., Kangas, E., Sorama, K., Teittinen, H., Aalto, A., Mäntysaari P-P. & Katajavirta, M. 2019. Sote-alan pk-yritysten liiketaloudellisen osaamisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 143. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Johanson, J., Husman, P. & Uusikylä, P. 2015. Viisto, väistö ja vuorovaikutus. Julkisen ja yksityisen terveydenhuollon kanssakäymisen muotoiluja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juneves Print.

Junnila, M., Sinervo, T., Aalto, A., Jonsson, P.M., Hietapakka, L., Keskimäki, I., Pekurinen, M., Seppälä, T.T., Tynkkynen, L-K & Whellams, A. 2016. Valinnanvapaus sosiaali- ja terveydenhuollossa – kriittiset askeleet toteuttamisessa. Päätösten tueksi No. 2/2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Karhinen, J., Taipale, S., Tammelin, M., Hämäläinen, A., Hirvonen, H. & Oinas, T. 2019. Vanhustyö ja teknologia. Jyväskylän yliopiston vanhustyön kyselytutkimus 2019: Katsaus tutkimusaineistoon. Ikääntymisen ja hoivan tutkimuksen huippuyksikkö. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 11.5.2020.] Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65649/JYU%20Vanhusty%20ja%20teknologia%20kysely%202019.%20Katsaus%20tutkimusaineistoon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kettunen, S., Joensuu-Salo, S., Mäntysaari, P-P., Aalto, A. & Katajavirta, M. 2020. Digitaalisuus muuttaa sosiaali- ja terveysalaa: osaamisen taso eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä sekä esimerkkejä uudesta liiketoiminnasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 150. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 7.5.2020.]

Korhonen, M & Virtanen, T. 2015. Digitaalisuus ja asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa - kansalaisten omat tiedot hyötykäyttöön. [Verkkolehtiartikkeli]. Finnish journal of eHealth and eWelfare 7(4), 237–239. [Viitattu 1.10.2019].

Kotiin vietävien palvelujen tulevaisuus 2019. Selvitys Hyvinvointialan liitto HALI ry:lle 21.3.2019. Nordic Healthcare Group. [Viitattu 12.5.2020.] Saatavana: <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2019/03/kotiin-vietavien-palveluiden-tulevaisuus-nhg-21-3-2019.pdf>

Kutinlahti, P. & Tarjanne, P. 2018. Arvonluonnin uusi logiikka haastaa perinteisen innovaatiopolitiikan. Muutoksentekijät [Verkkosivu 18.4.2018.] [Viitattu 10.2.2020.] Saatavana: <https://muutoksentekijat.com/2018/04/18/arvonluonnin-uusi-logiikka-haastaa-perinteisen-innovaatiopolitiikan/>

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017 - 2019. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2017:6.

Lankila, T., Kotavaara, O., Antikainen, H., Hakkarainen, T. & Rusanen, J. 2016. Sosiaali- ja terveyspalveluverkon kehityskuva 2025 – paikkatieto- ja saavutettavuusperusteinen tarkastelu. Helsinki: Oulun yliopisto.

Mathew Puthenparambil, J. 2019. Marketisation of Care within the Nordic Context. Private care provision for older people in Finland. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Pylvänen, R. 2019. Valinnanvapauskokeiluhanke ja Jyten alueen asukkaiden valinnanvapouden laajentaminen. [Loppuraportti.] Jyväskylän kaupunki. [Viitattu 12.5.2020.] Saatavana: https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/valinnanvapauskokeilun_loppuraportti.pdf

Rajaniemi, S., Viitanen, A., Sandler, N., Saarenmaa, R., Airaksinen, M., Huovinen, P. & Kanerva, R. 2019. Huomisen lääkkeet. [Verkkojulkaisu]. Suomen Apteekkariliiton pamfletti 2019. [Viitattu 24.1.2019]. Saatavana: https://www.apteekkari.fi/media/2-apteekkari.fi/pdf/huomisen_laakkeet_pamfletti_apteekkariliitto_2019.pdf

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Saarijärvi, H. 2017. Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä? Teoksessa: E. Juholin & V. Luoma-aho (toim.) Mitattava viestintä. Procomma Academic 2017. Helsinki: ProCom. 100-109.

Saranne, M. 2016. Jakamistalous – resurssiviisasta etäisyyksien hallintaa. Lumen 2016 (3). [Verkkoartikkeli.] [Viitattu 28.5.2020.] Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119685/Saranne%20Lumen-lehti%203-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Simunaniemi, A-M., Taipale-Erävala, K., Niinikoski, E-R. Sosiaali- ja terveysalan yritysten kasvun erityispiirteet. Oulu: Oulun yliopisto. Saatavana: <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-1833-5>

Tevameri Terhi. 2020. Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveyspalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö no 1. [Viitattu 3.5.2020.] Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>

Vehmanen, M. 2016. Tietokonepelit tulevat terveydenhuoltoon. [Verkkolehtiartikkeli]. Potilaan lääkärilehti 28.8.2016. [Viitattu 14.1.2019]. Saatavana: <http://www.potilaanlaakari-lehti.fi/uutiset/tietokonepelit-tulevat-terveydenhuoltoon/>

LIITE

PK-yritykset SOTE-polulla kasvuun hankkeen julkaisut

SeAMK verkkolehti

[Tulevaisuuden terveydenhuolto](#) (5.12.2018)

[Somea ja järjestelmiä - Sosiaali- ja terveysalan pk-yrittäjien digitalisoituminen vaatii monitasoista kehittämistyötä](#) (5.12.2018)

[Digitalisaatio tuo mahdollisuuksia - ja luo haasteita - sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten toiminnalle](#) (22.1.2019)

[Sote-alan yritykset kehittävät enemmän nykyistä toimintaa kuin innovoivat uutta](#) (5.2.2019)

[Asiakastieto sote-alan yrityksissä](#) (15.2.2019)

[Sote-alan pk-yritykset hakevat kasvua](#) (15.3.2019)

[Monipuolisella tiedolla menestykseen](#) (28.2.2019)

[Uusien palvelujen innovointi sote-alalla](#) (28.2.2019)

[Markkinoinnin digitalisoituminen sote-alalla](#) (30.4.2019)

[Sote-alan yrityksissä hallitaan tiedonhankinta ja perusohjelmistot](#) (8.5.2019)

[Sote-alan pk-yritykset ovat joustavia strategiassaan](#) (10.5.2019)

[Mitä yrityksesi tavoittelee ja mihin suuntaan on mentävä, jotta siihen päästään?](#) (27.5.2019)

[Ideoita sote-yritysten liiketoiminnan kehittämiseen](#) (17.6.2019)

[Tarvitseeko yritys kristallipalloa ennakoidakseen tulevaisuutta?](#) (1.7.2019)

[Asiakasymmärryksen työkalu matkailu- ja sote-alan yrittäjille](#) (7.10.2019)

[Sotealan pienyrittäjille digi on sekä uhka että mahdollisuus](#) (21.11.2019)

[Parasta markkinointia on asiakkaan ongelman ratkaiseminen](#) (25.11.2019)

[Brändillä on merkitystä sote-alan yrityksille](#) (24.1.2020)

[Älykodissa on älyä!](#) (14.4.2020)

[Uusien mahdollisuuksien tunnistajat ja hyödyntäjät pärjäävät parhaiten](#) (5.5.2020)

Ilkka 17.8.2018 [Voiko tulevaisuutta ennakoida?](#)

Ilkka 26.1.2020 [Hyvinvointia ja kasvua yhteistyöllä](#)

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät: 25.11.2019 [Askelmerkkejä yritysten omistajanvaihdoksiin](#)

Yrittävä Lakeus 02/2019 [Sote-yrittäjä menestyy panostamalla markkinointiin ja suunnittelmallisuuteen](#)

Aalto, A., Haapala, P. & Kettunen, S. 2020 (tulossa). Tulevaisuuden sote-yrittäjän tiedot ja taidot digitalisoituvassa yhteiskunnassa – millaista osaamista tarvitaan? Julkaistaan 2020 artikkelikokoelmassa, joka ilmestyy Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa B. Raportteja ja selvityksiä.

Joensuu-Salo S., Kettunen S., Kangas E., Sorama K., Teittinen H., Aalto A., Mäntysaari P., Katajavirta M., (2019). [Sote-alan pk-yritysten liiketaloudellisen osaamisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla](#). Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 143. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Kangas, E. & Kettunen, S. (2019). Sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten kehittämishaasteet digiajassa. Teoksessa: Mikkola, M. (toim.) [Tutkimusfoorumi 2019: Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun uuden yhteisen toimintamallin satoa](#). Satakunnan ammattikoreakoulu. s. 56-67

Kangas, E., Joensuu-Salo, S. & Kettunen, S. (2019). Sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten palveluinnovointikyvykyys. Teoksessa: Päällysaho, S., Haasio, A., Saarikoski, S. & Uusimäki, S. (toim.) [Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2019: Moninaista osaamista](#). Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A Tutkimuksia. s. 170-179.

Kettunen, S., Joensuu-Salo, S., Haapala, P. & Aalto A. 2019 Asiakasymmärrys hanketoinnassa: case eteläpohjalaiset sote-yritykset. Teoksessa: Haasio, A. & Joensuu-Salo, S. (toim.) [Tutkimuksen ja opetuksen tiet](#): SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri tutkii, opettaa ja kehittää. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 147. 82-90.

Kettunen, S., Joensuu-Salo, S., Mäntysaari, P-P., Aalto, A. & Katajavirta, M. 2020. [Digitaa-lisuus muuttaa sosiaali- ja terveysalaa: osaamisen taso eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä sekä esimerkkejä uudesta liiketoiminnasta](#). Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 150. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Kettunen, S., Kangas, E. & Mäntysaari, P-P. 2019. Digitalisaation askelmerkkien sovitta-minen sote-yrityksille. Teoksessa: Haasio, A. & Joensuu-Salo, S. (toim.) [Tutkimuksen ja opetuksen tiet](#): SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri tutkii, opettaa ja kehittää. Seinäjoen am-mattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 147. 91-100.

Mäkipelkola, J. & Kettunen, S. 2020 (tulossa). Teoreettinen ja käytännöllinen prosessitar-kastelu omistajavaihdokseen myyjän näkökulmasta. Julkaistaan 2020 artikkelikokoel-massa, joka ilmestyy Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa B. Raportteja ja sel-vityksiä.

Mäkipelkola, J. & Kettunen, S. 2020 (tulossa). Omistajanvaihdokseen ollaan tyytyväisiä, kun yrityksen jatkuvuus on toiminnan keskiössä – käytännön vinkkejä ostajalle omistajanvaihdoksen suunnitteluun. Julkaistaan 2020 artikkelikokoelmassa, joka ilmestyy Seinäjoen am-mattikorkeakoulun julkaisusarjassa B. Raportteja ja selvityksiä.

Sorama, K. & Joensuu-Salo, S. 2019. [Success dependency on decision-making logic and available information](#). Proceedings of the 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2019., Academic Conferences and Publishing International.

Teittinen, H., Aalto, A. & Kettunen, S. (2019). Talousohjauksen kipupisteet sosiaali- ja ter-veydenhuoltoalan organisaatioissa. Teoksessa: Päällysaho, S., Haasio, A., Saarikoski, S. & Uusimäki, S. (toim.) [Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2019: Moninaista osaamista](#). Seinä-joen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A Tutkimuksia. s. 484-494

Hankkeessa tuotetut työkalut löytyvät osoitteesta <https://www.seamk.fi/yrityksille/kehitta-mistyokalut-yrityksille/> kohdasta Työkaluja sosiaali- ja terveysalan yrityksille

- Tulevaisuuden ennakointi
- Yksinkertaistettu strategiaprosessi
- Tulevaisuuskestävä strategia
- Omistajavaihdostyökalut
- Asiakasymmärryksen työkalu sote-yrityksille
- Markkinaorientaation kehittäminen sote-alalla
- Tiedota yrityksesi tarjonnasta: markkinointi- ja myyntijärjestelmä

- Brändi ja sen kehittäminen
- Talouden suunnittelu
- Talouden tärkeimmät tunnusluvut selitettyinä
- Yrityksen taloudelliset tunnusluvut
- Talousohjauksen tilannekartoitus
- Työkaluja yrityksen myyntiin ja ostoon
- [Tunnista digitaalisuuden ja teknologian tuomia mahdollisuuksia sote-alalla](#)
- Yrityksen kehittäminen – ennakoi, innovoi ja hallitse riskejä
- Vaikuttavuuden mittaaminen
- Tunnista digitaalisuuden ja teknologian luomia mahdollisuuksia sote-alalla