

B143

Sanna Joensuu-Salo, Salla Kettunen, Emilia Kangas,
Kirsti Sorama, Henri Teittinen, Anu Aalto,
Piia-Pauliina Mäntysaari, Marja Katajavirta

Sote-alan pk-yritysten liiketaloudellisen osaamisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 143

Sanna Joensuu-Salo, Salla Kettunen, Emilia Kangas,
Kirsti Sorama, Henri Teittinen, Anu Aalto,
Piia-Pauliina Mäntysaari, Marja Katajavirta

Sote-alan pk-yritysten liiketaloudellisen osaamisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla

Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hanke



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2019

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35
60100 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-09-9 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Sanna Joensuu-Salo, Salla Kettunen, Emilia Kangas, Kirsti Sorama, Henri Teittinen, Anu Aalto, Piia-Pauliina Mäntysaari, Marja Katajavirta. Sote-alan pk-yritysten liiketaloudellisen osaamisen nykytila Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 143, 74 s.

Tässä raportissa esitellään eteläpohjalaisten sosiaali- ja terveysalan pk-yritysten nykytilaa liiketaloudellisen osaamisen näkökulmasta. Tarkempina teemoina ovat digitalisaatio, markkinointi, strateginen johtaminen ja taloudellinen osaaminen. Selvitys on tehty osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamaa EAKR-rahoitteista Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hanketta. Rahoitus hankkeeseen on saatu Etelä-Pohjanmaan liiton kautta. Kyselyyn vastasi yhteensä 46 sosiaali- ja terveysalan yritystä Etelä-Pohjanmaalta. Vaikka vastaajajoukko oli pieni, todettiin sen edustavan suhteellisen hyvin kyselyn kohderyhmää.

Kyselyyn vastanneilla yrityksillä digitaalisuus oli yllättävän hyvällä tasolla. Perinteisemmät digitaaliset välineet (esim. sähköposti ja tiedonhankinta) ovat paremmin hallinnassa kuin uudemmat välineet. Kehitettävää oli eniten sähköisen markkinoinnin osaamisessa ja sähköisten asiakasjärjestelmien käyttöönotossa. Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan osaa hyödyntää uusinta teknologiaa omassa tuote- ja palvelukehityksessään. Yritykset eivät ole aktiivisia teknologisten ratkaisujen rakentamisessa ja vain harva kehittää sellaisia palveluja, joissa uusinta teknologiaa hyödynnetään.

Yritysten talousosaaminen on vajavaista suhteessa ammattiosaamiseen. Toisaalta erilaista informaatiota käytetään kohtuullisen laajasti oman toiminnan arvioinnissa. Yleisesti voi sanoa, että yritykset ovat kohtuullisen aktiivisia kehittämään omaa toimintaansa. Kehittäminen painottuu enemmän olemassa olevan kuin uuden kehittämiseen. Strateginen suunnitelmallisuus on yrityksissä vähintään keskitasolla. Yrityksissä myös ymmärretään hyvin asiakastiedon merkitys ja ympäristön muutosten vaikutuksia asiakastarpeisiin pohditaan aktiivisesti. Toisaalta perinteinen markkinointiosaaminen on heikkoa yrityksissä, kun asiakastietoa pitäisi hyödyntää segmentoinnin, erilaistamisen tai markkinointiviestinnän suunnitteluun.

Kyky innovoida uusia palveluja on keskitasolla. Palvelujen innovointikyvykkyteen vaikuttaa voimakkaasti markkinaorientaatio eli asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen sekä teknologiaorientaatio eli teknologian seuraaminen ja hyödyntäminen. Näitä olisi yrityksissä kehitettävä, jotta yritys kykenisi paremmin innovoimaan uusia tuotteita ja palveluja.

Yrityksistä 70 prosenttia tavoitteli kasvua. Lisäksi lähes kaikki yritykset uskoivat tulevaan kasvuun. Voidaan siis todeta, että vastanneilla yrityksillä on positiivinen usko tulevaan ja ainakin oman alan kasvuun. Kasvun edellyttämä lisäkapasiteetti oli saatu lähinnä toimintaa tehostamalla ja osa oli lisännyt työntekijämäärää. Pieni osa oli tehnyt liiketoiminta- tai yrityskaupan. Tarkastellussa vastaajajoukossa menestymiseen vaikuttivat eniten informaation käytön laajuus ja strateginen suunnitelmallisuus.

Avainsanat: liiketoimintaosaaminen, sosiaali- ja terveysala, pk-yritykset, kasvu

Yhteystiedot:

Sanna Joensuu-Salo,

sanna.joensuu-salo@seamk.fi

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö,
PL 412, 60101 Seinäjoki

ABSTRACT

Sanna Joensuu-Salo, Salla Kettunen, Emilia Kangas, Kirsti Sorama, Henri Teittinen, Anu Aalto, Piia-Paullina Mäntysaari, Marja Katajavirta. Business expertise of Social and Health Care SMEs in Southern Ostrobothnia. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 143, 74 p.

This report presents the current state of southern ostrobothnian SMEs in terms of business expertise. Specific topics include digitalisation, marketing, strategic management and financial expertise. The study has been carried out as part of the ERDF-funded project "Social and Health Care SMEs: pathway to growth" implemented by Seinäjoki University of Applied Sciences. A total of 46 social and health companies from Southern Ostrobothnia responded to the survey. Although the respondent group was small, it was found to be relatively well representative of the target group.

The companies that responded to the survey had a surprisingly good level of digitality. More traditional digital tools (e-mail and information search, for example) are better managed than newer tools. However, expertise in digital marketing and customer relationship management systems was quite low. Most companies are not able to take advantage of the latest technology in their product and service development. Businesses are not active in building technological solutions, and only a few develop services that utilize the latest technology.

The financial expertise of companies is incomplete in relation to professional skills. On the other hand, different information is used fairly widely in the evaluation of firm's success. Generally speaking, companies are reasonably active in developing their own business. Some of the companies have expertise in strategic planning. Companies also understand the importance of customer information and actively consider the impact of environmental changes on customer needs. On the other hand, traditional marketing expertise is weak in companies when customer information should be used to design segmentation, differentiation or marketing communications.

The ability to innovate new services is on a medium level. Market orientation and technology orientation are key activities in new service development. Companies should collect and utilize customer information and track new technology. Market orientation and technology orientation should be developed in companies in order to better innovate new products and services.

70% of the companies were seeking growth. In addition, almost all companies believed in future growth. The additional capacity required for growth was mainly achieved through more efficient operations, and some had increased the number of employees. A small part had made business transfers. The most important factors explaining the performance of the social and health care SMEs was the extent to which information was used and causation strategy.

Key words: Business expertise, Social and health care, SMEs, growth

Contact information:

Sanna Joensuu-Salo,

sanna.joensuu-salo@seamk.fi

Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture,

PL 412, 60101 Seinäjoki

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
1.1 Tausta	5
1.2 Selvityksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
2 SELVITYKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1 Digitalisaatio	8
2.2 Teknologia tuote- ja palvelukehityksessä.....	9
2.3 Yrityksen taloudellinen osaaminen.....	10
2.4 Strateginen johtaminen ja kehittämisen painopisteet.....	11
2.5 Markkinaorientaatio	12
2.6 Palvelujen innovointikyvykyys.....	13
2.7 Yritysten menestyminen, kasvu ja kasvustrategiat	15
3 MENETELMÄT JA TOTEUTUS	17
3.1 Aineiston keruu	17
3.2 Kyselyn toteutus.....	17
4 TULOKSET	23
4.1 Taustamuuttujat.....	23
4.2 Digitaalisuuden taso.....	24
4.3 Digitaalinen osaaminen.....	25
4.4 Digitaalisuuden hyödyntämisen esteet ja kehittämiskohteet.....	27
4.5 Teknologia tuote- ja palvelukehityksessä.....	30
4.6 Yritysten taloudellinen osaaminen ja informaation käyttö.....	32
4.7 Kehittämisen painopistealueet.....	34
4.8 Strateginen johtaminen.....	35
4.9 Markkinaorientaatio	40
4.10 Palvelujen innovointikyvykyys.....	41
4.11 Yritysten kasvu ja menestyminen.....	46
5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA	51
5.1 Tiivistys tuloksista ja pohdinta	51
5.2 Toimenpide-ehdotuksia	57
5.3 Tutkimuksen arviointia.....	60

LÄHTEET LIITTEET

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yritysten toimialat.....	23
Kuvio 2. Yrityksissä käytössä olevat sähköiset ja sosiaalisen median välineet	24
Kuvio 3. Yritysten digitaalisen osaamisen taso.....	26
Kuvio 4. Digitalisaation hyödyntämisen esteet.....	28
Kuvio 5. Teknologian käyttö tuote- ja palvelukehityksessä.....	31
Kuvio 6. Yritysten taloudellinen osaaminen.....	32
Kuvio 7. Informaation käytön laajuus yrityksen toiminnan arvioinnissa	33
Kuvio 8. Toiminnan kehittämisen painopistealueet	35
Kuvio 9. Strateginen suunnitelmallisuus yrityksissä.....	36
Kuvio 10. Joustava kokeilu strategisena lähestymistapana	37
Kuvio 11. Järkevä riskinotto yrityksissä	37
Kuvio 12. Joustavuus liiketoiminnan kehittämisessä.....	38
Kuvio 13. Sopimukset yhteistyösuhteissa	38
Kuvio 14. Suunnitelmallisuus ja mukautuvuuden eri osa-alueet strategisessa johtamisessa	39
Kuvio 15. Markkinaorientaatio sote-alan yrityksissä	41
Kuvio 16. Palvelun tarvekartoitus.....	42
Kuvio 17. Palvelun konseptointi	43
Kuvio 18. Palvelukehityksen koordinointi.....	43
Kuvio 19. Uusien palvelujen mukauttaminen strategiaan	44
Kuvio 20. Palvelun innovointikyvykyys ja siihen liittyvät osa-alueet.....	44
Kuvio 21. Lisäkapasiteetin hankinta liikevaihdon kasvaessa	47
Kuvio 22. Yritysten kasvustrategiat.....	48
Kuvio 23. Yritysten kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana	49

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Sähköisten ja sosiaalisen median välineiden määrä yrityksissä	25
Taulukko 2. Regressioanalyysi, selitettävä muuttuja palvelun innovaatiokyvykyys	46
Taulukko 3. Regressioanalyysin tulokset, selitettävä muuttuja menestyminen	50

1 JOHDANTO

Tässä raportissa esitellään eteläpohjalaisten sosiaali- ja terveysalan yritysten nykytilaa liiketaloudellisen osaamisen näkökulmasta. Tarkempina teemoina ovat digitalisaatio, markkinointi, strateginen johtaminen ja taloudellinen osaaminen. Selvitys on tehty osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamaa EAKR-rahoitteista Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hanketta. Rahoitus hankkeeseen on saatu Etelä-Pohjanmaan liiton kautta. Hankkeen tavoitteena on antaa sote-alan pk-yrityksille valmiuksia menestymiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen kehittämällä toimintamalleja sekä räätälöimällä sopivia työkaluja. Lisäksi hankkeessa selvitetään ja tuotetaan tietoa digitaalisuuden ja uusien teknologioiden mahdollisuuksista alan palvelukehitykseen sekä opitaan edelläkävijäyrityksistä innovatiivisia toimintatapoja.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on selvittänyt aiemmassa kasvuyrittäjyystutkimuksessa (Sorama ym. 2015) tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kasvuun ja menestymiseen. Nämä tulokset otettiin huomioon tätä selvitystä suunniteltaessa. Tarkoituksena on selvittää sote-alan yritysten osalta juuri niitä liiketaloudellisen osaamisen tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan pk-yritysten kasvuun ja menestymiseen. Selvitys toimii pohjana työkalujen räätälöinnille. Tähän selvitykseen valittiin aiemman tiedon perusteella tarkasteltavaksi sote-alan yritysten nykytila suhteessa markkinaorientaatioon, informaation käyttöön menestymisen arvioinnissa, strategiseen johtamiseen liittyvät käytänteet sekä uusien palvelujen innovointikyky. Lisäksi selvitykseen otettiin mukaan digitalisaatio ja uusien teknologioiden omaksumiskyky, koska ne muuttavat radikaalisti yritysten toimintaympäristöä myös sote-alalla.

Seuraavaksi kuvataan sote-alan yritysten tilannetta ja taustaa sekä esitetään tarkemmin selvityksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa 2 käydään läpi selvityksen kohteena olevia käsitteitä ja niiden teoreettista taustaa. Luku 3 esittelee selvityksen toteuttamisen sekä käytetyt mittarit ja luvussa 4 esitetään tulokset. Lopuksi luvussa 5 esitetään selvityksen perusteella tehdyt johtopäätökset sekä jatkotoimenpide-ehdotukset.

1.1 Tausta

Sosiaali- ja terveysalalla toimivat pk-yritykset ovat pääsääntöisesti hoito- ja hoiva-alan ammattilaisten johtamia yrityksiä. Heillä on vahva sote-alan ammattiosaaminen, jota onkin pidetty näiden yritysten yhtenä vahvuutena. Sen sijaan toimin-

nan jatkumisen ja kehittymisen kannalta haasteena on nähty olevan puutteet liiketoimintaosaamisessa, erityisesti myynti- ja markkinointiosaamisen kohdalla. (Pk-toimialabarometri 2018.) Monessa sosiaali- ja terveysalan pk-yrityksessä on pitkään totuttu toimimaan ilman suurempia muutospaineita, jolloin paine vahvalle liiketoimintaosaamiselle on ollut vähäisempi. Nyt alan liiketoimintaympäristö on kuitenkin vahvassa muutoksessa. (Maksimainen, Uimonen, Koiste & Saarivuori 2018, 51.) Palvelujen alihankintaketjut muuttuvat ja mm. digitalisaatio muuttaa asiakkaiden odotuksia ja käyttäytymistä. Yritysten tulee osata viestiä tuotteista ja palveluista sekä kohdentaa niitä niin mahdolliselle maksaja-asiakkaalle kuin käyttäjillekin. Julkinen maksajataho puhuu eri termein kuin asiakas, joka ostaa palveluja suoraan itse maksaen. Liiketoimintaosaamiseen kuuluu myös muutosten näkeminen osana normaalia liiketoiminnan kehittämistä.

Sote-yritysten keskuudessa omistajanvaihdokset ovat yleistyneet. Suuremmat yritykset ostavat kilpailijoita pois markkinoilta sulauttaen toimintoja omiin toimintoihinsa tai hankkien tätä kautta uusia asiakkaita ja markkina-alueita. Pienetkin yritykset siis tarvitsevat liiketaloudellista osaamista pärjätäkseen koventuneessa kilpailussa, pystyäkseen vastaamaan tarjouspyyntöihin ja nähdäkseen millaisia näkymiä markkinoilla on.

Yritystoiminta sote-alalla on usein ja pitkään ollut keskustelussa siitäkin näkökulmasta, onko oikein rahastaa ihmisten avuntarpeella. Yritystoiminnassa tavoitteena on tuottaa voittoa. Kuitenkin useat pienet sote-alan palveluja tuottavat yrittäjät tyytyvät hyvin maltillisiin voittotavoitteisiin – tai tavoitteena on saada työntekijän palkan lisäksi maksettua palkkaa itsellekin. Yritystoiminnassa tulee huomioida sosiaali- ja terveyssektorin asiakkaan asemaa turvaavat lait ja asetukset. Lakeja on säädetty turvaamaan asiakkaan asemaa ja monet lait koskevat erityisesti heikossa asemassa olevia asiakasryhmiä.

Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hankkeen avulla tuetaan pieniä ja keskisuuria eteläpohjalaisia sosiaali- ja terveysalan yrityksiä (ja palveluntarjoajia) kehittämään liiketoiminnallista osaamistaan. Tavoitteena on, että palvelurakenne säilyy monipuolisena, paikalliset yritykset voivat hyvin ja myös kasvavat.

1.2 Selvityksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Pk-yritykset SOTE-polulla kasvuun -hankkeen yhtenä tavoitteena on kehittää toimintamalleja ja räätälöidä työkaluja yritysten menestymisen ja kasvun tukemiseksi. Tämän yritysten nykytilasta kertovan selvityksen avulla toimintamalleja ja työkaluja osataan räätälöidä yritysten osaamisen ja tarpeiden tasoon sopiviksi. Toisena tavoitteena on hyödyntää selvitystä hankkeen vaikuttavuuden arvioinnissa. Vai-

kuttavuuden arvioimiseksi nykytilasta saatua tietoa laajemmasta yritysjoukosta verrataan hankkeeseen osallistuvien yritysten kehittämiseen hankkeen aikana.

Tämän selvityksen päätavoitteena on siis eteläpohjalaisten sote-alalla toimivien pk-yritysten liiketoiminnallisen osaamisen nykytilan selvittäminen. Nykytilaa selvitetään laajasti eri liiketoimintaosaamisen näkökulmasta. Selvityksessä vastataan tarkemmin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millä tasolla sote-alan pk-yritysten digitaalisuus ja digitaalinen osaaminen on? Mitä esteitä digitaalisuuden hyödyntämiseen yrityksillä on ja mitkä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet?
2. Miten sote-alan pk-yritykset suhtautuvat teknologian hyödyntämiseen omassa tuote- ja palvelukehityksessään?
3. Millä tasolla sote-alan pk-yritysten taloudellinen osaaminen on? Millaista informaatiota yritykset käyttävät arvioidessaan omaa menestymistään?
4. Mitkä ovat kehittämisen painopistealueet sote-alan pk-yrityksissä?
5. Millä tasolla sote-alan pk-yritysten strateginen johtaminen on ja missä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet?
6. Millä tasolla sote-alan pk-yritysten markkinaorientaatio on ja missä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet?
7. Millä tasolla on sote-alan pk-yritysten kyky innovoida uusia palveluja? Mitkä tekijät vaikuttavat palvelujen innovointikykyyn?
8. Mikä selittää sote-alan pk-yritysten menestymistä? Millaisia kasvutavoitteita yrityksillä on ja mitä kasvustrategioita yritykset ovat valinneet?

Selvitys toteutetaan kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen toteuttaminen on esitetty tarkemmin luvussa 3.

2 SELVITYKSEN TEORETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on megatrendi, jonka ajurina toimii kehittyvä teknologia. Digitalisaatio muuttaa toimintatapoja, ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten ydintoimintoja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 17.) Muutos läpäisee koko yhteiskunnan ja on maailmanlaajuista. Kehityskulku koskettaa myös sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvaa toimintaa. Terveyspuolella laitteistot ja tekniikat kehittyvät hurjaa vauhtia. Sosiaalialallakin on paljon hyviä esimerkkejä teknologian hyödyntämisestä palvelutuotannon tukena.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) toteuttaman tutkimuksen mukaan sähköisten asiointipalvelujen käyttö on lisääntynyt 2014 vuoden 58 prosentista 2017 vuoden 68 prosenttiin. Etenkin valtakunnallisten palveluiden käyttö on kasvanut paljon. Näitä palveluja ovat omien tietojen katselu ja lääkemääräysten uusintapyynnöt. Itsehoitoa ja palveluihin pääsyä tukevien palvelujen tarjonta ja käyttö ovat yleisiä. Sen sijaan tiedonvaihdon ja etähoidon saatavuuden kasvu ei vielä näy käyttömäärissä. Tutkimuksen mukaan ikä ei noussut merkittäväksi tekijäksi digitaalisten palvelujen käytölle. Käyttöä ennustivat ensisijaisesti hyvä digipalvelujen käytön osaaminen, korkea koulutus, positiivinen asenne, mahdollisuus digipalvelujen käyttöön, e-palveluiden saatavuus. Esteiden kokemusta ennustivat heikompi digiosaaminen, korkeampi ikä, huono terveys ja elämänlaatu. Suuralueista Etelä-Suomessa ja asuinalueityypeistä haja-asutusalueella sähköistä asiointia käytettiin harvemmin. (Hyppönen, Pentala-Nikulainen & Aalto 2018, 9 - 10.)

Suurimmat digitaalisuudesta koetut hyödyt olivat se, että palvelut auttavat muistamaan varatun ajan, auttavat säästämään käyntejä ja tuottavat tietoa palveluista niiden valinnan pohjaksi (Hyppönen, Pentala-Nikulainen & Aalto 2018, 10). Varatun ajan muistaminen on molemminpuolinen etu. Unohtunut aika on harmittava palvelun käyttäjälle, mutta ne tulevat kalliiksi myös palvelun tuottajalle. Suurin säästöpotentiaali on omien mittaustulosten tallentaminen ja toimittaminen ammattilaisille, mutta käyttäjiä näillä palveluilla on vielä vähän, vain 5 % kansalaisista on lähettänyt tuloksiaan ammattilaisille (Mt. 43).

Hyppönen ym. (2018, 44) tuovat esiin, että on tärkeää kehittää sähköisiä palvelupolkuja ja niitä kokonaisvaltaisesti tukevia verkkopalveluja niistä eniten hyötyville asiakasryhmille. Erityistä huomiota on kiinnitettävä lisäksi tietoturvallisuuteen ja helppokäyttöisyyteen, jotta sähköiset palvelut eivät lisää eriarvoistumista. Kirjoittajat painottavat vahvasti sitä, että digitaaliset palvelut eivät sovi kaikille. Kannattavinta on keskittyä niihin, jotka palveluista eniten hyötyvät ja niitä pys-

tyvät käyttämään. Toisaalta tämä on itsestään selvää, mutta käytännössä vaatii yrityksiltä ja palveluntuottajilta hyvää asiakkaiden tuntemusta.

Ihmiset käyttävät yhä enemmän nettiä ja sieltä löytyviä tietoja oireidensa selittämiseen (Gellerstedt 2016, 5). Näin ollen on erittäin hyvä ja tarpeellinen asia, että sieltä löytyy luotettavaa tietoa ja luotettavia tiedontuottajatahoja. Digitaaliset palvelut voivat muuttaa myös perinteistä mallia, jonka mukaan sote-palveluiden tarjoaja ja asiakas kohtaavat fyysisesti. Tähän ei aina enää olekaan perusteita tai tarvetta.

Digitalisaation tuomina hyötyinä yrityksille odotetaan parempaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mahdollisuuksia uuteen arvonluontiin sekä pääsemistä uusille markkinoille. Uhkakuviksi on tunnistettu olemassa olevien arvoketjujen katoaminen, uudet kilpailijat, nopeammat innovaatioisyklit ja uudet teknologiat (Reddy & Reinartz 2017, 12). Parviainen, Kääriäinen, Tihinen ja Teppola (2017, 71) esittelevät nelivaiheisen prosessin, jonka avulla digitalisaation vaikutuksia ja mahdollisuuksia voi tarkastella. Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan digitalisaation mahdollisia vaikutuksia yritykselle ja verrataan näitä yrityksen tavoitteisiin. Toisessa vaiheessa analysoidaan missä vaiheessa yritys on tällä hetkellä tavoiteltuun asemaan nähden ja mitä digitalisaatio vaikuttaisi siihen tilanteeseen. Tässä vaiheessa tulisi tunnistaa, mistä syntyy kuilu nykyisen ja halutun tilan välillä. Kolmannessa vaiheessa määritellään, millaisilla toimenpiteillä voidaan päästä lähemmäksi haluttua tilaa ja saada kurottua kuilua umpeen. Neljännessä vaiheessa toteutetaan toimenpiteet ja arvioidaan niiden tuloksia.

Jotta yritys pärjäisi digitalisoituvassa markkinassa, sen kannattaa miettiä koko liiketoimintamalli uusiksi – tai ainakin tarkastella vanha läpikotaisin ja avoimin mielin. Pienellä sote-alan yritykselläkin tulee olla visio ja missio siitä, mitä varten se on olemassa (eli strategia), mitä se tarjoaa asiakkailleen ja millaisissa paketeissa. Omat vahvuudet on löydettävä ja tuotava asiakkaille näkyviin. Yrityksen tulee miettiä palvelun tai tuotteen sisältö, mitä tehdään, mitä myydään ja millä hintaa. Rakenteen osalta on pohdittava, kuinka myynti ja tuotanto tapahtuu, hallinnon osalta kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Koko prosessi on pohdittava tarkkaan asiakkaan näkökulmasta. Jotta palvelu tai tuote tulee ostetuksi, on sen ostaminen ja käyttö oltava asiakkaalle helppoa. (Zott & Amit 2017, 22.)

2.2 Teknologia tuote- ja palvelukehityksessä

Palvelujen digitalisoimiseen tarvitaan aikaa ja näkemystä. On yleistä, että sote-alan pk-yrityksissä omistajat ja toimitusjohtajat ovat mukana päivittäisessä työssä. Tällöin voi olla hankalaa irrottaa aikaa kehittämistyöhön – etenkin jos se vaatii tutustumista myös teknologiaan. Pysyäkseen markkinoilla mukana yrityksen on

ehdittävä seurata teknologista kehitystä sekä pohdittava, miten uusinta teknologiaa voi hyödyntää omissa palveluissa tai tuotteissa.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden tuotteen tai palvelun menestyminen markkinoilla on vahvasti yhteydessä yrityksen kehittämisorientaatioon sekä uusien teknologioiden käyttöön (Cooper 1994). Uusia palveluja innovoitaessa on siis tärkeää olla tietoinen oman alan uusista teknologioista sekä seurata aktiivisesti kehitystä. Tässä selvityksessä tästä käytetään käsitettä teknologiaorientaatio. Teknologiaorientoitunut yritys voidaan määritellä yritykseksi, jolla on kyky ja halu hankkia tietoa uusista teknologioista sekä käyttää niitä omassa tuote- ja palvelukehityksessään (Gatignon & Xuareb 1997). Tämä tarkoittaa sitä, että yritys panostaa omaan tuote- ja palvelukehitykseensä ja pystyy hyödyntämään teknologista tietämystä sekä tuottamaan uusia tuotteita ja palveluita, joissa uudet teknologiat vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Teknologiaorientoitunut yritys käyttää uutta teknologiaa tuotteissa, rakentaa markkinoita uusien teknologioiden avulla, omaa hyvät verkostot teknologian kehittäjien kanssa ja on selvästi kilpailijoita kyvykkäämpi tuottamaan uusia tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeisiin teknologiaa hyödyntämällä.

Tutkimus- kehitys ja innovaatiotoiminta yrityksessä on usein riskialtista ja tuloksista ei voi olla varma. Onkin tärkeää, että yrityksen strategisella johtamisella ohjataan tuote- ja palvelukehitystä oikeaan suuntaan ja harkitaan tarkasti, mihin yrityksellä on resursseja lähteä. Sote-alalla teknologia on kehittynyt nopeasti viimeisen kymmenen vuoden aikana ja suurin osa pienistä yrityksistä on enemmän seuraajia kuin itse aktiivisia kehittäjiä. Toisaalta myös pieni yritys voi saavuttaa kilpailuetua uusilla teknologioilla, jos se on siihen motivoitunut.

2.3 Yrityksen taloudellinen osaaminen

Yrityksen (organisaation) johtamisessa keskeisessä roolissa on talouden johtaminen. Toiminnan lähtökohtana on pystyä toimimaan taloudellisesti kannattavalla pohjalla pitkän aikavälin tarkastelussa. Johtaminen ja talousjohtaminen ovat perinteisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen: suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan (kts. esim. Järvenpää ym. 2013). Taloushallinnossa suunnitelmia ovat mm. budjetit ja investointilaskelmat. Toteutuksessa korostuvat suunnitelmien toimeenpaneminen, esimerkiksi investoiminen ja budjetin mukaisten resurssien käyttäminen. Valvonta puolestaan tarkoittaa toteutumien seurantaa ja tarkkailua, ts. kuinka suunnitelmat ja toteutus vastaavat toisiaan. Valvonnan keskeisiä laskelmia ovat mm. kuukausiraportit ja eroanalyysit. Talousjohtamisen nykytilaa on tässä kyselyssä selvitetty erityisesti seuraavien mittareiden avulla: liikevaihto, käyttökate, omavaraisuusaste, maksuvalmius, kustannusten hallinta (kts. esim. Laitinen 2007).

2.4 Strateginen johtaminen ja kehittämisen painopisteet

Yritysten johtaminen on tärkeässä roolissa, kun ajatellaan liiketoiminnallista osaamista. Ilman hyvää johtamista yrityksen kaikkea osaamista ei saada valjastettua tuottamaan kilpailuetua. Johto päättää kehittämisen painopisteet ja suunnat.

Yritysten strategisessa johtamisessa voidaan nähdä kaksi vaihtoehtoista ajattelumallia, joita voidaan Sarasvathyn (2001) mukaan kutsua käsitteillä causation ja effectuation. Niille ei ole hyvää suomenkielistä vastinetta, mutta causation tarkoittaa lähinnä strategista suunnitelmallisuutta ja effectuation yrityksen toimimista joustavasti eri liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseksi. Sarasvathy (2001, 245) määrittelee causation käsitteen seuraavasti: "causation prosessissa valitaan tietoisesti keinot jonkin olemassa olevan tavoitteen saavuttamiseksi". Siinä yksikkö tekee rationaalisia valintoja käyttäen kaikkea tarpeellista informaatiota arvioidakseen kunkin valinnan todennäköistä lopputulosta. Vastavuoroisesti effectuation perustuu periaatteisiin, joilla on tarkoitus kehittää ratkaisuja epävarmoissa tilanteissa. Effectuationin ajatus lähtee kokeilusta ja joustavuudesta, joiden avulla tartutaan ulkoa nouseviin mahdollisuuksiin.

Chandler ym. (2011) esittivät neljä periaatetta, joilla causation ja effectuation ajattelumallit voidaan erottaa: 1) lyhytaikaiset kokeilut, joilla tunnistetaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia epävarmassa tulevaisuudessa (effectuation) versus epävarman tulevaisuuden ennustaminen ja valmiin tavoitteen asettaminen ennalta (causation), 2) keskittyminen projekteihin, joissa otetaan vain sellaisia riskejä, joihin yrityksellä on varaa (effectuation) versus odotettujen voittojen maksimointi (causation), 3) sopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa epävarmuuden kontrolloimiseksi (effectuation) versus liiketoimintasuunnitelmat ja kilpailija-analyysit tulevaisuuden ennustamiseksi (causation) ja 4) ympäristöstä nousevien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen joustavuuden avulla (effectuation) versus nykyisten kykyjen ja resurssien hyödyntäminen (causation). Chandler ym. (2011) määrittelivät effectuation ajattelumallin sisältävän kokeilun, joustavuuden ja hallitun riskin.

On kuitenkin huomioitava, että causation ja effectuation eivät ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja (Sarasvathy 2001). Yrityksen johtamisessa voidaan käyttää molempia strategioita tukemaan toisiaan. Edellä mainittujen periaatteiden pohjalta Chandler ym. (2011) kehittivät mittariston, jonka avulla vallitsevaa ajattelumallia voidaan mitata. Mittariin otettiin mukaan neljä osatekijää: 1) suunnitelmallisuus, 2) kokeilu, 3) riskien hallinta ja 4) sopimukset. Ensimmäinen osa mittaa erityisesti causation logiikkaa, kun taas kokeilu ja riskien hallinta viittaavat enemmän effectuation logiikkaan. Sopimukset vuorostaan voivat liittyä molempiin – effectuation

logiikkaan silloin, kun tarkoituksena on vähentää epävarmuutta ja causation logiikkaan, kun ne nähdään rationaalisesti valittuina keinoina jonkin tavoitteen saavuttamiseksi.

Strategisen johtamisen ajattelumallit ovat yhteydessä ympäristön epävarmuuteen (Chandler ym. 2011). Mitä epävarmempi ympäristö on, sitä useammin käytetään esimerkiksi kokeiluja tarkkojen suunnitelmien sijaan. Sote-ala on ollut viime aikoina erittäin epävarmassa tilanteessa. Tulevista muutoksista ei olla Suomessa päästy yhteiseen sopimukseen, mutta uudistuksia tarvitaan silti kipeästi. Tässä tilanteessa on mielenkiintoista nähdä, näkykö epävarmuus siinä, millaisia strategisen ajattelun malleja yrityksissä omaksutaan.

Yrityksen kehittämisen painopisteet ovat yksi tapa määritellä yrityksen kehittämistoimia. Ne voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan, jotka ovat uuden kehittäminen (exploration) ja olemassa olevan kehittäminen (exploitation) (March 1991). Näitä eri painopisteitä on hyödynnetty paljon johtamisen tutkimuksessa (esim. Lavie & Rosenkopf 2006; Levinthal & March 1993). Uuden kehittäminen pitää sisällään uuden etsimisen, löytämisen, kokeilun, varioimisen, joustavuuden, radikaaliset innovaatiot ja riskien ottamisen (He & Wong 2004; Chen & Van de Ven 1996; March 1991). Uuden kehittäminen on yhteydessä kokeilemiseen, jonka kautta luodaan kokonaan uusia teknologioita, markkinoita ja prosesseja (Lumpkin & Dess 1996; Siren, Kohtamäki & Kuckertz 2012).

Olemassa olevan kehittäminen on sen sijaan nykyisten resurssien ja teknologioiden parempaa hyödyntämistä yrityksen menestymiseksi (Benner & Tushman 2003). Siihen liittyy yrityksen prosessien ja rutiinien tehostaminen ja fokusointi (Holmqvist 2004). Yritykset tarvitsevat molempia kehittämisenäkökulmia menestyäkseen. Jos yritys liikaa tehostaa toimintaansa, se ei välttämättä pysty vastamaan markkinoiden muutokseen ja kehittämään toimintaansa. Toisaalta liiallinen uuden kehittäminen voi johtaa yrityksen taloudellisen tilanteen heikkenemiseen (Kim & Huh 2015). Yrityksen onkin tärkeää sekä kehittää uutta että tehostaa olemassa olevaa, jotta pitkäaikainen menestyminen olisi taattu (Piao 2014).

2.5 Markkinaorientaatio

Yritysten markkinointiosaaminen on tärkeä menestystekijä. Markkinointiosaaminen on laaja käsite, joka pitää sisällään useita eri tekijöitä. Yksi näistä on markkinaorientaatio. Markkinaorientaatio voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta: se voi liittyä yrityksen kulttuuriin tai yrityksen operatiivisiin käytäntöihin (Armario, Ruiz & Armario 2008). Narver ja Slater (1990) määrittelevät markkinaorientaation olevan yrityksen markkinoinnin ja strategisen suunnittelun perusta, joka tuottaa

yrittäjien asiakkaille kilpailijoita paremmin arvoa. Tämä käsitys edustaa enemmän kulttuurinäkökulmaa. Kohli ja Jaworski (1990) puolestaan määrittelevät markkinaorientaation konkreettisina käytänteinä, jotka näkyvät kolmen eri prosessin kautta: 1) markkinainformaation hankkimista asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista, 2) markkinatiedon jakamista yrityksen sisällä koko henkilökunnan kesken ja 3) vastaamalla omalla tuote- ja palvelukehityksellä asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Nämä kaksi näkökulmaa täydentävät toisiaan. Yrityksen kulttuuri luo markkinaorientaatioon liittyviä kykyjä, jotka sitten näkyvät yrityksen käytänteissä (Armario ym. 2008).

Narver ja Slater (1990) jakavat markkinaorientaation kolmeen osatekijään, jotka ovat asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja yrityksen sisäinen koordinointi. Asiakas- ja kilpailijaorientaatio viittaavat tiedon hankkimiseen asiakkaista ja kilpailijoista seuraamalla markkinoiden tarpeita ja niiden kehittymistä. Sisäinen koordinointi viittaa yrityksen kykyyn levittää tätä tietoa yrityksessä siten, että se mahdollistaa ylivertaisen arvon tuottamisen asiakkaille tuotteiden ja palveluiden kautta.

Aiempi tutkimus on osoittanut, että markkinaorientaatiolla on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen eri markkinatilanteissa (Cano, Carrillat & Jaramillo 2004; Kirca, Jayachandran & Bearden 2005; Kohli 2017). Sen vaikutus yrityksen menestymiseen voi olla joko suora tai epäsuora (esim. Joensuu-Salo ym. 2018; Verhoef ym. 2011). Tämä vaikutus ei koske pelkästään suuria yrityksiä. Spillan ym. (2013) osoittivat, että markkinaorientaatio on yhteydessä yrityksen menestymiseen myös mikroyrityksissä. On siis oletettavaa, että sillä on vaikutusta myös sosiaali- ja terveysalan pk-yrityksissä.

2.6 Palvelujen innovointikyvykyys

Nykyaikana korostuu yhä enemmän yrityksen kyky tuottaa ja luoda innovaatioita (Saunila & Ukko 2014). Tiddin ym. (2005) mukaan innovaatio on prosessi, jossa mahdollisuudet muutetaan uusiksi ideoiksi ja nämä ideat siirretään uusiksi tavoiksi ja käytännöiksi. Innovaatio voidaan myös määritellä uusien parempien prosessien, palvelujen, tuotteiden ja toimintojen tuottamiseksi paremman kilpailukykyyn saavuttamiseksi (Forsmann 2011). Samoin kuin innovaatio niin myös innovointikyvykyys on monitahoinen käsite. Dayn (1994) mukaan organisaation kyvykyys muodostuu joukosta taitoja ja osaamista, joiden avulla yritys pystyy hyödyntämään etujaan ja saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin. Joidenkin tutkimusten mukaan (kts. Evangelista 2000; Forsman 2011) palvelu- ja tehdastuotannon innovointitoiminta ei juurikaan eroa toisistaan. Jansen ym. (2016) kuitenkin väittävät, että palveluinnovaatiot etenevät eri logiikalla kuin tuoteinnovaatiot.

Den Hertog ym. (2010) ovat luoneet dynaaminen palveluinnovaatio kyvykkyys viitekehysten, jonka avulla erityisesti palveluinnovaatioita voidaan johtaa strategisesti. Dynaaminen palveluinnovaatio kyvykkyys viitekehyksessä yhdistetään kaksi näkökulmaa: palveluinnovaatioiden ulottuvuudet ja dynaaminen kyvykkyys. Viitekehysten pohjana on kuusi tunnistettua palveluinnovointi ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat: 1) palvelukonsepti, joka kuvaa arvoa, jonka palveluntarjoaja on luonut yhdessä asiakkaan kanssa, 2) uudenlaiset vuorovaikutustavat asiakkaiden kanssa, 3) uudenlainen systeemi tai verkosto partnereiden kanssa, 4) uudenlainen liiketoimintamalli, 5) uusi toimintamalli (esim. henkilöstölle, organisaatiokulttuurin muutos jne.), ja 6) uusi palveluntarjontamalli (erityisesti uuden teknologian avulla). Den Hertogin ym. (2010) mukaan palveluorganisaatiot voivat innovoida, joko joillain näistä ulottuvuuksista tai sitten eri ulottuvuuksien yhdistelmillä.

Dynaaminen palveluinnovaatiokyvykkyys viitekehyksessä nämä kuusi ulottuvuutta yhdistetään siis dynaamisen kyvykkyuden ideaan. Dynaaminen kyvykkyys sisältää yrityksen vaikeasti kopioitavat kyvykkyudet, joita tarvitaan sopeuduttaessa muutuviin asiakas- ja teknologiamahdollisuuksiin (Teece 2007) ja uuhkiin. Dynaamisella kyvykkyydellä pyritäänkin selittämään organisaation kykyä muokata sen sisäisiä resurssejaan sopimaan ulkoisen ympäristön tarpeisiin. Yksinkertaisimmillaan dynaamiset kyvykkyudet liittyvät yrityksen kykyyn aavistaa/tunnistaa, tarttua ja uudelleen muokata ulkopäin tulevat mahdollisuudet. Kun nämä dynaamiset kyvykkyudet yhdistetään aiemmin esitettyihin palveluinnovaation ulottuvuuksiin saadaan dynaaminen palveluinnovaatiokyvykkyys viitekehys (Den Hertog ym. 2010). Viitekehys sisältää kuusi dynaamisen palveluinnovaation kyvykkyyttä. Näitä kyvykkyksiä ovat: 1) signaalien tunnistaminen ympäristöstä, 2) uusien palvelujen käsitteellistäminen, 3) elementtien osiin purkaminen, 4) yhteistuottaminen erilaisten partnereiden kanssa, 5) palvelujen skaalaus ja yhdistäminen ja 6) omasta toiminnasta oppiminen ja sen muokkaaminen.

Janssen ym. (2016) ovat hyödyntäneet Hertogin ja kumppaneiden (2010) luomaa viitekehystä kehittämällä sen pohjalta palvelujen innovointikyvykkyys mittaajärjestelmän. Janssen ym. mittaristo sisältää viisi kyvykkyyttä, joita ovat: 1) käyttäjien tarpeiden tunnistaminen, 2) käytettävien teknologia vaihtoehtojen tunnistaminen, 3) konseptointi, 4) yhteiskehittäminen ja organisointi, sekä 5) skaalaus ja levittäminen. Hyödyntämällä mittaristoaan Janssen ym. (2016) ovat selvittäneet, että useiden kyvykkyuksien hyödyntämisellä on positiivinen korrelaatio liikevaihtoon, kun kyseessä ovat parannetut tuotteet. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä, jonka mukaan yritykset, joilla on vahvat dynaamiset innovaatiokyvykkyudet suoriutuvat paremmin kuin ne yritykset, joilla ei ole näitä vahvoja dynaamisia innovaatiokyvykkyksiä.

2.7 Yritysten menestyminen, kasvu ja kasvustrategiat

Yritysten kasvu on tärkeää yhteiskunnan kannalta. Kasvatavat yritykset luovat työpaikkoja ja sitä kautta kehittävät kansantaloutta merkittävästi. Suurin osa uusista työpaikoista syntyy pk-yrityksiin, jolloin niiden kehittämiseen pitäisi kiinnittää eniten huomiota. Sosiaali- ja terveystalouden pk-yritykset ovat myös potentiaalisia kasvavia ja työllistäjiä. Yhteiskunnan ikääntyminen luo kysyntää sosiaali- ja terveyspalveluille ja siten mahdollistavat kasvun.

Yrityksen kasvu on yksi tapaa tuottaa arvoa. Kasvu voi tulla joko nykyisten tuotteiden ja palveluiden ja nykyisten markkinoiden kautta tai sitten luomalla uusia tuotteita ja palveluita uusille markkinoille. Tätä kuvaa Ansoffin (1957) matriisi, jota on käytetty kuvaamaan kasvustrategioita jo useita vuosikymmeniä. Ensimmäinen strategia on markkinapenetraatio, joka tarkoittaa markkinaosuuden kasvattamista nykyisillä tuotteilla nykyisille markkinoille. Markkinaosuutta voi kasvattaa myymällä tuotteita tai palveluita lisää nykyisille asiakkaille tai löytämällä uusia asiakkaita. Usein tämä vaatii markkinointiviestintään panostamista. Toinen strategia on tuotekehitys, joka tarkoittaa uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämistä nykyisille markkinoille. Tämä vaatii panostamista TKI-toimintaan. Toinen vaihtoehto on ostaa lisenssejä tai osallistua yritysten yhteiskehittämiseen. Kolmas strategia on markkinoiden kehittäminen. Tässä strategiassa kasvu saavutetaan laajentamalla uusille markkinoille nykyisillä tuotteilla ja palveluilla. Tämä voi tarkoittaa uusia asiakassegmenttejä, uutta aluetta tai kansainvälistymistä. Viimeinen strategia on diversifikaatio. Tässä yritys pyrkii kasvamaan luomalla uusia tuotteita ja palveluita uusille markkinoille. Tämä strategia on luonnollisesti vaativin ja erityisen riskialtis. Diversifikaatio voi liittyä kokonaan uuteen liiketoimintaan tai nykyisen liiketoiminnan uudistamiseen.

Ansoffin matriisin jälkeen on esitetty useita muitakin jakoja, jotka kaikki jollain tapaa pohjautuvat Ansoffin määritelmiin. Navarro, Casillas ja Barringer (2012) tekivät näistä yhteenvetoa, jossa kasvustrategiat vaihtelivat kahden ja seitsemän vaihtoehdon välillä. Esimerkiksi Gilbert ym. (2006) esittää kasvustrategioiksi vain ulkoista kasvua ja sisäistä kasvua, kun taas Baghai ym. (1999) löytävät jopa seitsemän eri kasvustrategiaa (nykyisten asiakassuhteiden maksimointi, uusien asiakkaiden hankinta, tuotekehitys, arvon tuotannon innovaatiot, yritysostot, maantieteellinen laajeneminen ja uusille sektoreille laajeneminen).

Ortiz-de-Urbina-Criado, Guerras-Martin ja Montoro-Sanchez (2014) muistuttavat, että yritysten on tehtävä päätöksiä sekä kasvustrategian että kasvutavan suhteen. He määrittelevät kasvustrategian kahteen vaihtoehtoon, joista ensimmäisessä kasvua etsitään nykyisen liiketoiminnan kautta ja toisessa (diversifikaatiossa)

uuden liiketoiminnan kautta. Näiden strategioiden toteuttamista käytännössä he kutsuvat taas kasvutavaksi. Kasvutapa voi olla orgaaninen ja epäorgaaninen eli kasvu voi tapahtua sisäisesti kasvamalla tai epäorgaanisesti yritysostojen ja fuusioiden avulla. Ortiz-de-Urbina-Criado ym. (2014) osoittivat, että kun yritykset omaksuvat strategiakseen kasvun nykyisen liiketoiminnan kautta, usein kasvutapana on sisäinen kasvu ja toisaalta taas kun strategiana on kokonaan uusi liiketoiminta, kasvutapana on usein yritysostot ja fuusiot.

Pk-yritysten kasvustrategian valintaan vaikuttaa suuresti yritysjohdon osaaminen (Barbero, Casillas & Feldman 2011). Jos johdolla on vankkaa markkinointi- ja talousosaamista, on se yhteydessä usein innovaatioihin ja markkinoiden kehittämiseen. Toisaalta pienissä yrityksissä yrittäjän henkilökohtainen motivaatio, aiomukset, näkemykset omasta menestymisestä ja kasvuedellytyksistä vaikuttavat paljon siihen, millaisia kasvutavoitteita yritykselle asetetaan (Walker & Brown 2004; Weber, Geneste & Connell 2015). Usein pienet yritykset eivät välttämättä halua kasvaa.

Sorama ym. (2015) osoittivat, että eteläpohjalaiset yritykset kasvavat hitaasti mutta kannattavasti. Kasvua ei selitä mikään yksittäinen tekijä, mutta toteutunut kasvu selittää tulevia kasvutavoitteita. Kasvu on siis jotain, mitä opitaan. Eniten kasvua selittää yrityksen menestyminen, joka voidaan jakaa liiketoiminnan laadulliseen kehittämiseen ja taloudelliseen tulokseen. Menestyminen ja kasvu liittyvät siis yhteen. Menestymistä vuorostaan selittävät laajaan tietopohjaan ja systemaattiseen seurantaan perustuva johtaminen, vahva kosketus markkinoihin, panostukset uuden kehittämiseen sekä hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyn aktiivisuus (Sorama ym. 2015).

Soraman ym. (2015) selvityksessä 62 % eteläpohjalaisista yrityksistä tavoitteli kasvua. Aineisto koostui tässä selvityksessä yrityksistä, jotka olivat aiempina vuosina kasvaneet. Siksi kasvuhakuisuus on selvästi voimakkaampaa kuin kaikkien yritysten keskuudessa. Uusimman pk-yritysbarometrin mukaan eteläpohjalaisista yrityksistä voimakkaasti kasvuhakuisia on vain 7 prosenttia ja kasvuhakuisia 30 prosenttia. Eniten Etelä-Pohjanmaalla on asemansa säilyttämään pyrkiviä pk-yrityksiä (36 %), kun edellisenä syksynä mahdollisuuksien mukaan kasvamaan pyrkiviä oli niukka enemmistö (Pk-yritysbarometri 2019).

3 MENETELMÄT JA TOTEUTUS

3.1 Aineiston keruu

Kyselyiden lähettämistä varten tilattiin Tilastokeskuksen yritysrekisteristä lista Etelä-Pohjanmaan sote-alan yrityksistä ja palveluntuottajista. Listan perusteella kyselyt lähetettiin kirjeitse 435 osoitteeseen. Kaksi kirjettä palautui. Koska vastausprosentti jäi hyvin matalaksi, etsittiin netistä yritysten tai yrittäjien sähköpostiosoitteita. Tietoa hankkeen työpajoista sekä pyyntö vastata kyselyyn lähetettiin 11.6.2018 188 osoitteeseen ja uudelleen vielä 15.6.2018. Elo-syyskuussa työpajojen markkinointisoihtojen yhteydessä pyydettiin vastaamaan vielä kyselyyn. Soittoja tehtiin yhteensä 45 yritykseen. Näiden lisäksi oli 4 numeroa, jotka eivät olleet käytössä, vaikka nettisivujen mukaan kuuluivat yrityksille. Kyselyjä oli jaossa ja jaettiin mahdollisuuksien mukaan kahdessa eri tapaamisessa syksyn aikana (Into:n markkinamaanantai syyskuussa ja Soteuttamo lokakuussa). Lisäksi kyselylinkkiä välitettiin Facebookin kautta. Työpajoihin osallistuneita pyydettiin vastaamaan kyselyyn, elleivät olleet sitä jo tehneet. Kyselyyn vastasi yhteensä 46 sosiaali- ja terveysalan yrittäjää.

3.2 Kyselyn toteutus

Digitaalisuus ja teknologia

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää eteläpohjalaisten sote-alan yritysten digitalisaation nykytilaa, esteitä, digitaalisen osaamisen tasoa ja suunnitelmia. Lisäksi selvitettiin yritysten ajatuksia teknologian käyttämisestä omassa tuote- ja palvelukehityksessään. Käytetyt mittarit perustuivat aiempiin tutkimuksiin digitalisaatiosta ja teknologian käyttöönotosta (Joensuu-Salo 2015; Gatignon & Xuereb 1997).

Digitalisaation nykytilaa selvitettiin ensin kysymällä mitä sähköisiä tai sosiaalisen median välineitä yrityksellä on käytössä. Vaihtoehtoina olivat internet-kotisivut, sosiaalinen media, sähköposti/tekstiviestit asiakkaalle, pilvipalvelut, älypuhelimella käytettävät sovellukset palvelun tukena, virtuaalitapaamiset, sähköinen ajanvaraus sekä chat-palvelu kotisivulla.

Digitaalisen osaamisen tasoa hahmotettiin kahden kokonaisuuden avulla. Ensimmäinen liittyi enemmän tekniseen osaamiseen, jossa yrityksiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 - 5 osaamistaan suhteessa tiedonhankintaan, perusohjelmistojen käyttöön, oman alan digitaalisiin palveluihin/ratkaisuihin, pilvipalveluiden käytön hallintaan, tietoturvaan ja tietoteknisen laitteiden käyttöön. Toinen

kokonaisuus liittyi sähköisen markkinoinnin osaamiseen, jossa yritykset arvioivat osaamistaan asteikolla 1 - 5 suhteessa sähköiseen asiakassuhteiden hallintaan, verkkosivujen kehittämiseen, somen käyttöön sekä digitaalisen markkinoinnin hallintaan.

Digitaalisuuden hyödyntämisen esteitä selvitettiin pyytämällä yritystä arvioimaan asteikolla 1 - 5, kuinka merkittävänä esteenä yritys pitää seuraavia asioita: ulkopuolisen asiantuntija-avun kalleus, hyvän asiantuntijan löytäminen, teknologian hankkiminen, ylläpitokustannukset, henkilöstön koulutuskustannukset, oma osaaminen, henkilöstöresurssit ja digitaalisuuden soveltuvuus omaan toimintaan. Lisäksi yrityksillä oli mahdollisuus vastata avoimesti kohtaan muu, mikä. Avoimena kysymyksenä kysyttiin lisäksi sitä, mitkä ovat yrityksessä keskeiset digitalisaation kehittämiskohteet.

Suhtautumista teknologian käyttöön tuote- tai palvelukehityksessä mitattiin seitsemän väittämän avulla, jotka perustuivat Gatignonin ja Xuerebin (1997) kehittämään mittariin. Väittämissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa. Väittämät liittyivät siihen, onko yritys ensimmäisten joukossa uuden teknologian hyödyntämisessä, onko yritys aktiivinen rakentamaan uusia teknologian ratkaisuja asiakkaan parhaaksi, onko yrityksellä verkostoja alan teknologian kehittäjiin, onko yrityksellä osaamista ja resursseja hyödyntää teknologiaa ja kehittääkö yritys aktiivisesti palveluja ja tuotteita, joissa hyödynnetään uutta teknologiaa.

Yritysten kasvutavoitteet, kasvustrategiat, menestyminen ja taloudellinen osaaminen

Kyselyn toinen kokonaisuus muodostui kasvuun liittyvistä kysymyksistä. Liikevaihdon kasvun edellyttämän lisäkapasiteetin hankkimista kysyttiin, onko se hankittu työntekijämäärää kasvattamalla, yhteistyökumppaneita lisäämällä vai toimintaa tehostamalla.

Yrityksiltä kysyttiin liikevaihdon ja henkilöstön tavoiteltua tasoa viiden vuoden kuluttua. Mikäli vastaajat ilmoittivat tavoittelevansa kasvua, heiltä kysyttiin kasvustrategiasta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1-5. Perustuuko kasvu nykyisiin ydinosaamisiin vai toiminnan laajentamiseen, nykyisten palvelumarkkinoiden tai asiakassuhteiden kehittämiseen, uusien asiakkaiden hankintaan vai liiketoiminta- tai yritysostoihin. Kasvustrategiat perustuivat Ansoffin (1957) matriisiin.

Menestymisen mittaamiseen käytettiin Chapmanin ja Kihnin (2009) käyttämää ja alun perin Govindarajan ja Fisherin (1990) kehittämää 10-kohtaista mittaristoa. Käytetty mittaristo kattaa näin ollen taloudelliseen (rahamääräinen) ja ei-talou-

delliseen (ei-rahamääräinen) menestymiseen liittyvät osa-alueet. Tässä raportissa ei-taloudellista menestymistä on kutsuttu liiketoiminnalliseksi kehittymiseksi. Alkuperäisen mittaristoon liittyvän mitattavan menestymisen ajanjaksoa haluttiin tarkentaa, joten Artzin, Homburg ja Rajabin (2012) tavoin käytettiin kolmen vuoden ajanjaksoa. Yritysten menestymistä kysytään seuraavan kysymyksen mukaan: "Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?". Yrityksiä pyydettiin arvioimaan kehitystä suhteessa kilpailijoihin asteikolla 1 - 5. Arvioitavina asioina olivat kate, omavaraisuusaste, maksuvalmius, liikevaihto, kustannusten hallinta, uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, markkinaosuus, markkinoiden laajentaminen, henkilöstön kehittäminen sekä sidosryhmäsuhteet.

Taloudellista osaamista mitattiin kolmen kysymyksen avulla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan asteikolla 1 - 5 suhteessa budjetin laatimiseen, kustannuslaskentaan ja hankintaprosesseihin.

Informaation käytön laajuus ja kehittämisen painopistealueet

Informaation käytön laajuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, millaista tietoa yritys käyttää arvioidessaan menestymistään. Informaation laajuuden mittaamiseen käytettiin Irtnerin, Larckerin ja Randallin (2003) kehittelemää 10-kohtaista kysymyspatteristoa, johon on viitattu useissa informaation laajuutta ja suorituskykymittaristoja käsittelevässä tutkimuksessa. Irtnerin ym. (2003) kehittelemä mittaristo kattaa kysymyksiä useasta eri suorituskykymittaristojen tuottaman informaation näkökulmasta, kuten talous, asiakkaat, henkilöstö, sisäiset prosessit, laatu ja ympäristö.

Informaation laajuutta mitataan 5-portaisella Likert-asteikolla (1=eikä käytetä lainkaan, 7=käytetään kattavasti). Vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka paljon he hyödyntävät tietoa arvioidessaan lyhyen tähtäimen taloudellista menestymistä, asiakkaita, henkilöstöä, toimittajia, sisäisiä prosesseja, tuotteiden ja palvelujen laatua, yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa, ympäristöä, tuotteiden ja palvelujen innovaatioita ja yhteiskuntavastuuta.

Kehittämisen painopistealueiden mittaamiseen käytettiin mittaria, jonka ovat kehittäneet He ja Wong (2004). Yrityksiä pyydettiin arvioimaan, mitkä ovat kehittämisen painopisteet asteikolla 1 (ei lainkaan painopiste) - 5 (vahva painopiste). Vaihtoehtoina olivat uuden sukupolven tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen, uusien teknologioiden omaksuminen, olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden laadun parantaminen, joustavuuden lisäämi-

nen, kulujen vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Mittari perustuu Marchin (1991) jakoon uuden kehittämisen (exploration) ja olemassa olevan kehittämisen (exploitation) välillä. Ensimmäiset neljä väittämää liittyvät uuden kehittämiseen ja seuraavat neljä olemassa olevan kehittämiseen.

Strateginen ajattelu

Strategisen ajattelun osalta selvitettiin yritysten strategista suunnitelmallisuutta (causation) ja yrityksen toimimista joustavasti eri liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseksi (effectuation). Strategista suunnitelmallisuutta mitattiin seitsemän väittämän avulla, jotka pohjautuvat Chandlerin ym. (2011) mittariin. Väitteet olivat: Analysoimme pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja valitsemme sellaisen, jonka arvelemme tuottavan parhaimmat tuotot; Suunnittelemme sellaisen strategian, joka parhaiten hyödyntää resurssit ja kyvykkyydet; Suunnittelemme liiketoimintastrategiamme; Suunnittelemme ja toteutamme valvonnan prosessit, joilla varmistamme, että saavutamme tavoitteemme; Tutkimme ja valitsemme kohdemarkkinat ja teemme tarkoituksenmukaisen kilpailija-analyysin; Meillä on selkeä ja johdonmukainen visio siitä, mitä haluamme saavuttaa; Suunnittelemme tuotanto- ja markkinointitavoitteemme. Väitteissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Effectuation-käsitteen liittyvää kokeilua mitattiin neljän väittämän avulla, jotka pohjautuvat Sarasvathyn (2001), Brownin ja Eisenhardtin (1997) sekä Kobergin ym. (2003) työhön. Väitteet olivat: Kokeilemme erilaisia tuotteita/palveluita ja/tai liiketoimintamalleja; Tuote/palvelu, jota nyt tarjoamme, on pääosin sama kuin alun perin suunnittelemamme; Tuote/palvelu, jota nyt tarjoamme, on merkittävästi erilainen kuin ensin kuvittelemamme; Kokeilimme useita erilaisia lähestymistapoja ennen kuin löysimme toimivan liiketoimintamallin. Väitteissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Chandlerin (2011) mukaisesti mitattiin Effectuation-käsitteeseen liittyvää hallittua riskiä kolmen väittämän avulla: Olemme varovaisia siinä, että emme sido enempää resursseja kuin meillä on varaa menettää; Olemme varovaisia siinä, ettemme riskeeraa alustavaan ideaan enemmän rahaa kuin olemme valmiita menettämään; Olemme varovaisia siinä, että emme riskeeraa niin paljon rahaa, että yritys joutuisi todellisiin taloudellisiin vaikeuksiin, jos asiat eivät toimi. Väitteissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Joustavuutta mitattiin Chandlerin (2011) mukaan neljän väittämän avulla: Annamme liiketoiminnan kehittyä mahdollisuuksien mukaan; Sopeudumme siihen, mitä resursseillamme voimme tehdä; Olemme joustavia ja hyödynnämme esiin

nousevat mahdollisuudet; Vältämme toimintatapoja, jotka rajoittavat joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Väitteissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Sopimusten käyttöä mitattiin Chandlerin (2011) mukaan kahden väittämän avulla: Meillä on asiakkaiden, alihankkijoiden sekä muiden organisaatioiden ja ihmisten kanssa huomattava määrä sopimuksia, joilla vähennämme epävarmuuden määrää; Sitoutamme asiakkaat ja toimittajat (yhteistyökumppanit) etukäteen aina kun se on mahdollista. Väitteissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Markkinaorientaatio

Yritysten markkinoinnissa keskityttiin markkinaorientaation mittaamiseen. Markkinaorientaatiota mitattiin erityisesti terveystalon yrityksille kehitetyllä mittarilla (Wood, Bhuiyan & Kiecker 2000), joka pohjautuu Kohlin, Jaworskin ja Kumarin (1993) alkuperäiseen mittariin. Mittarissa on yhteensä 11 kysymystä, joista neljä ensimmäistä mittaavat markkinatiedon hankkimista (Käytämme paljon aikaa yrityksessämme ymmärtääksemme asiakkaidemme tarpeita; Yrityksessämme pohditaan usein sitä, kuinka ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat asiakkaidemme tarpeisiin; Yrityksessämme ymmärretään hyvin, kuinka kilpailijoiden markkinointitoimet vaikuttavat asiakkaidemme odotuksiin ja palvelumieltymyksiin; Yrityksessämme hyödynnetään monipuolisesti keinoja markkinatiedon keräämiseksi), seuraavat kolme tiedon levittämistä koko henkilökunnan käyttöön (Yrityksessämme varmistetaan se, että markkinatietoa levitetään koko henkilökunnalle; Kokouksissamme keskustellaan alan markkinatrendeistä ja kehityksestä; Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä välitetään koko henkilökunnalle) ja loput neljä markkinatiedon käyttämistä tuote- ja palvelukehityksessä (Kehitämme tuotteita/palveluita, jotka perustuvat tietoon asiakkaidemme tarpeista; Kehitämme tuotteidemme/palveluidemme markkinointia, hinnoittelua ja toimintamalleja perustuen tietoon asiakkaidemme tarpeista; Käytämme markkinointiosaamista kehittäessämme uusia tuotteita/palveluita; Käytämme markkinointiosaamista kehittäessämme yrityksemme markkinointiviestintää, hinnoittelua ja toimintamalleja). Kaikki osion vastausvaihtoehdot olivat välillä 1 (täysin eri mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä).

Palvelujen innovointikyvykykyys

Palvelujen innovointikyvykykyttä mitattiin Janssenin ym. (2016) kehittämällä mittarilla, jota lyhennettiin vastaamaan kyselyn tarvetta. Mittarin mukaan palvelujen innovointikyvykykyttä mitattiin neljän eri alakäsitteen avulla. Ensimmäinen ala käsite oli asiakastarpeet ja teknologiset vaihtoehdot, joka sisälsi neljä väittämää: Analysoimme palvelujemme todellista käyttöä; Yrityksemme on erittäin

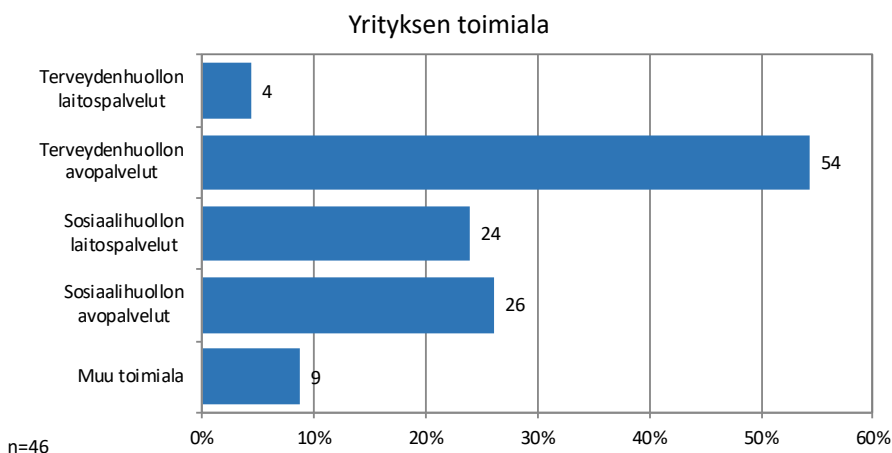
hyvä erottamaan käyttäjäryhmiä ja markkinasegmenttejä; Käytämme erilaisia tiedon lähteitä tunnistaaksemme mahdolliset uudet palvelut; Seuraamme, mitä teknologioita kilpailijamme käyttävät. Toinen alakäsite oli konseptointi, joka sisälsi kolme väittämää: Olemme innovatiivisia keksimään uusia ideoita uusista palveluista; Yrityksemme kokeilee uusia palvelukonsepteja; Yhdenmukaistamme uuden palvelutarjontamme nykyisen liiketoimintamme ja prosessiemme kanssa. Kolmas alakäsite oli koordinointi, joka sisälsi kaksi väittämää: Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa meitä parantamaan tai ottamaan mukaan uusia palveluita; Yrityksemme on erittäin hyvä koordinoimaan usean kumppanin kanssa tehtävää innovaatiotoimintaa. Viimeinen käsite liittyi uusien palvelujen mukauttamiseen yrityksen strategiaan. Tätä mitattiin kolmen väittämän avulla: Uusia palveluja kehittäessämme otamme huomioon strategiamme; Yrityksemme vie aktiivisesti eteenpäin uusia palvelujaan; Esittelemme uusia palveluja seuraamalla markkinointisuunnitelmaamme.

Analyysivaiheessa palvelujen innovointikyvykkyyttä käsiteltiin sekä alakäsitteiden kautta että kokonaisuutena.

4 TULOKSET

4.1 Taustamuuttujat

Kyselyyn vastasi yhteensä 46 yrittäjää, joista naisia oli 72 %. Suurin osa yrityksistä sijaitsi Seinäjoella (51 %). Muut vastaajat jakautuivat tasaisesti maakunnan pienempien paikkakuntien kesken. Kuviossa 1 on esitetty yritysten toimialat. Suurin osa (54 %) ilmoitti toimialakseen terveydenhuollon avopalvelut. 26 % toimi sosiaalihuollon avopalveluissa ja 24 % sosiaalihuollon laitospalveluissa. 9 % ilmoitti toimialakseen jonkin muun ja 4 % terveydenhuollon laitospalvelut.



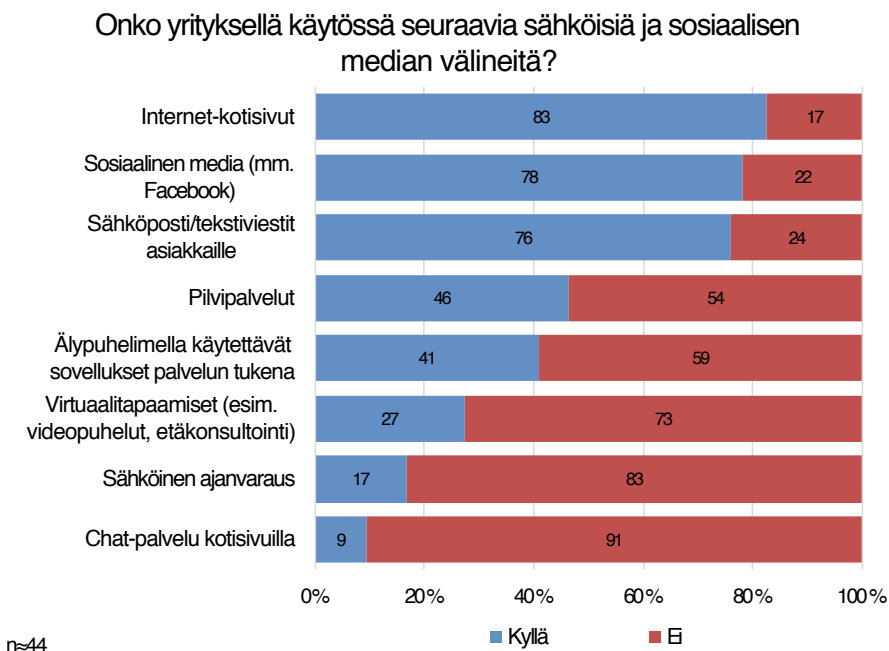
Kuvio 1. Yritysten toimialat.

Yritysten keski-ikä oli 16,6 vuotta. Nuorin yrityksistä oli vasta perustettu ja vanhin oli toiminut 54 vuotta. Yritykset voitiin jakaa myöhempää tarkastelua varten kahteen ryhmään: niihin, jotka olivat toimineet 10 vuotta tai alle (50 %) tai yli 10 vuotta toimineisiin yrityksiin (50 %). 16 % yrityksistä oli yksinyrittäjiä. Suurin osa yrityksistä (57 %) oli pieniä, työllistäen alle 10 henkilöä. 43 % työllisti 10 henkilöä tai enemmän. Neljä yritystä työllisti vähintään 50 henkilöä.

Liikevaihdoltaan yritykset voitiin jakaa kahteen luokkaan. 51 % ilmoitti liikevaihdokseen 250 000 euroa tai enemmän vuonna 2017 ja 49 % ilmoitti liikevaihdokseen alle 250 000 euroa. Maksimi liikevaihdossa oli 4 400 000 euroa ja minimi 4000 euroa. Liikevaihdon mediaani oli 255 000 euroa. Yli miljoona euroa liikevaihdokseen ilmoittavia yrityksiä oli ainoastaan kolme. Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta uskoivat liikevaihtonsa kasvavan viiden vuoden kuluessa. Maksimissaan yksi yritys uskoi kasvun olevan jopa 1650 % ja minimissään 4 %. On kuitenkin huomattava, että liikevaihtoa koskevaan kysymykseen oli vastannut ainoastaan 27 yritystä. Näistä kymmenen odotti vähintään 100 %:n kasvua.

4.2 Digitaalisuuden taso

Kuviossa 2 on esitetty yrityksissä käytössä olevat sähköiset ja sosiaalisen median välineet. Suurimmalla osalla oli käytössä internet-kotisivut (83 %), sosiaalinen media kuten Facebook (78 %) ja sähköposti/tekstiviestit asiakkaille (76 %). Pilvipalveluja käytti 46 %. Yllättävän monella (41 %) oli käytössään älypuhelimella käytettävät sovellukset palvelun tukena. 27 % käytti virtuaalitapaamisia kuten videopuheluita tai etäkonsultointia, 17 % sähköistä ajanvarausta ja 9 % chat-palvelua kotisivuilla. Näyttäisi siltä, että suurimmalla osalla yrityksistä on hallussa sähköiseen viestintään liittyvät perustyökalut, mutta alaan liittyviä työkaluja ei vielä käytetä yhtä suuressa määrin.



Kuvio 2. Yrityksissä käytössä olevat sähköiset ja sosiaalisen median välineet.

Yritysten vastausten perusteella laskettiin, kuinka monta edellä mainittua digitaalista välinettä yrityksellä oli käytössä. Minimissään käytössä oli yksi väline ja maksimissaan kaikki seitsemän välinettä. Keskiarvo oli 3,7 välinettä. Taulukossa 1 on esitetty vastausten jakautuminen. Kolmella yrityksellä oli käytössä kaikki seitsemän välinettä ja viidellä pelkästään yksi. 20 %:lla oli käytössä kolme välinettä, 28 %:lla oli käytössä neljä välinettä ja 17 %:lla viisi välinettä. Vastaukset ovat jakautuneet selvästi siten, että vain harvalla yrityksellä on käytössä 6-7 välinettä ja toisaalta vain harvalla pelkästään yksi väline.

Taulukko 1. Sähköisten ja sosiaalisen median välineiden määrä yrityksissä.

Kuinka monta sähköistä ja sosiaalisen median välinettä yrityksellä on käytössä?	Vastaajien lkm	%
1	5	11
2	6	13
3	9	20
4	13	28
5	8	17
6	2	4
7	3	7
Yhteensä	46	100

Toimialojen välillä oli hieman eroja siinä, kuinka paljon sähköisiä välineitä oli käytössä. Terveystenhuollon osalta keskiarvo oli 3,5 ja sosiaalialan 3,9. Sosiaalialalla sähköisiä välineitä on siis hieman enemmän käytössä kuin terveydenhuollossa. Yrityksen iällä ei ollut tilastollista merkitystä siinä, kuinka paljon välineitä oli käytössä. Kuitenkin nuorempien eli 10 vuotta tai sitä vähemmän toimineiden kohdalla keskiarvo välineiden käytössä oli 3,8 ja yli 10 vuotta toimineiden kohdalla 3,6. Pieni ero siis näyttäisi olevan siinä, että nuoremmilla yrityksillä on hieman useampi väline käytössä kuin vanhemmilla yrityksillä.

Yritysten koolla oli merkitystä sen suhteen, kuinka paljon digitaalisia välineitä oli yrityksessä otettu käyttöön. Ero alle 10 henkilöä työllistävien ja 10 henkilöä tai enemmän työllistävien välillä oli tilastollisesti merkitsevä. Pienempien yritysten keskiarvo välineiden käytössä oli 3,3 ja suurempien yritysten 4,4. Suuremmissa yrityksissä käytetään digitalisaation eri välineitä monipuolisemmin kuin pienemmissä yrityksissä.

4.3 Digitaalinen osaaminen

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan digitaalisen osaamisen tasoaan asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoitti huonoa ja 5 erittäin hyvää. Väittämät liittyivät tekniseen osaamiseen ja sähköisen markkinoinnin osaamiseen. Tekninen osaaminen ja sähköisen markkinoinnin osaaminen muodostivat faktorianalyysin perusteella omat selkeät kokonaisuuksensa. Näistä muodostettiin omat keskiarvomuuuttajat, joiden reliabiliteetti oli hyvä (tekninen osaaminen Cronbachin α 0,79 ja sähköisen markkinoinnin

osaaminen 0,80). Myös digitaalisen osaamisen kokonaisuudesta muodostettiin oma keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,86).

Kuviossa 3 on esitetty yritysten digitaalisen osaamisen taso. Teknisen osaamisen kokonaiskeskiarvo on 3,6 ja sähköisen markkinoinnin osaamisen 3,1. Tekninen osaaminen on yrityksissä siis korkeammalla tasolla kuin sähköisen markkinoinnin osaaminen. 74 % kokee osaamisensa tiedonhankinnan suhteen hyväksi tai erittäin hyväksi (ka 4,0). Myös perusohjelmistojen käyttö on hyvin hallinnassa 69 %:lla yrityksistä (ka 3,9). Sen sijaan vain 44 % yrityksistä kokee osaamisensa hyväksi tai erittäin hyväksi oman alan digitaalisten ratkaisujen suhteen (ka 3,3). Matalin keskiarvo on kohdassa pilvipalveluiden käytön hallinta (ka 2,9). Sähköisen markkinoinnin osalta matalin keskiarvo on kohdassa digitaalisen markkinoinnin hallinta (ka 2,9). Siinä osaamisensa kokee hyväksi tai erittäin hyväksi ainoastaan 34 % vastaajista. Somen käytön markkinointiviestinnässä hallitsee 39 % vastaajista (ka 3,2), yrityksen verkkosivujen kehittämisen 38 % vastaajista (ka 3,0) ja sähköisen asiakassuhteiden hallinnan 48 % vastaajista (ka 3,3). Koko digitaalisen osaamisen keskiarvo yrityksillä on 3,4. Eniten kehitettävää on pilvipalveluiden käytön hallinnassa sekä digitaalisen markkinoinnin osaamisessa.

Yrityksen digitaalisen osaamisen taso	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=huono, 5=erittäin hyvä
	%	%	%	%	%	
Tekninen osaaminen						3,6
Tiedonhankinta	0	0	26	53	21	4,0
Perusohjelmistojen käyttötaito (esim. Microsoft office)	2	2	26	43	26	3,9
Tietoturva	2	9	17	43	28	3,9
Tietoteknisten laitteiden käytön hallinta	0	11	30	46	13	3,6
Oman alan digitaaliset palvelut/ratkaisut	7	13	36	33	11	3,3
Pilvipalveluiden käytön hallinta	15	24	24	29	7	2,9
Sähköisen markkinoinnin osaaminen						3,1
Sähköinen asiakassuhteiden hallinta	5	18	30	38	10	3,3
Somen käyttö markkinointiviestinnässä	9	18	34	23	16	3,2
Yrityksen verkkosivujen kehittäminen	18	13	31	27	11	3,0
Digitaalisen markkinoinnin hallinta	14	23	30	25	9	2,9
Digitaalinen osaaminen						3,4

n=44

Kuvio 3. Yritysten digitaalisen osaamisen taso.

Toimialojen välillä ei ollut eroa digitaalisen osaamisen suhteen. Koko digitaalisen osaamisen keskiarvo oli sekä terveydenhuollossa että sosiaalialalla 3,4. Yrityksen ikä näytti hieman vaikuttavan digitaaliseen osaamiseen, vaikka ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Nuorempien (korkeintaan 10 vuotta toimineiden) yritysten kohdalla digitaalisen osaamisen keskiarvo oli 3,6 ja vanhempien (yli 10 vuotta toimineiden) yritysten kohdalla 3,2. Kun tarkastellaan erikseen digitalisaation osaamisen osa-alueita, nuoremmilla yrityksillä on molemmissa korkeampi keskiarvo. Teknisen osaamisen suhteen korkeintaan 10 vuotta toimineiden yritysten keskiarvo oli 3,8 ja vanhempien, yli 10 vuotta toimineiden yritysten keskiarvo oli 3,4. Sähköisen markkinoinnin osaamisen suhteen nuorempien yritysten keskiarvo oli 3,2 ja vanhempien 2,9. Pääsääntöisesti nuoremmat yritykset hallitsevat siis digitalisaation eri osa-alueet hieman paremmin kuin vanhemmat yritykset.

Digitaalinen osaaminen oli pienemmissä yrityksissä hieman heikompaa kuin suuremmissa yrityksissä. Alle 10 henkilöä työllistävien yritysten keskiarvo digitaalisen osaamisen kohdalla oli 3,2 ja vähintään 10 henkilöä työllistävien 3,6. Ero selittyi enemmän sähköisen markkinoinnin osaamisen erolla. Pienemmissä yrityksissä sähköisen markkinoinnin osaamisen keskiarvo oli 2,8 ja suuremmissa yrityksissä 3,4. Myös teknisen osaamisen suhteen oli pieni ero: pienempien yritysten keskiarvo sen suhteen oli 3,4 ja suurempien 3,7. Yhteenvetona voi siis todeta, että digitaalinen osaaminen on korkeammalla tasolla vähintään 10 henkilöä työllistävissä yrityksissä kuin pienemmissä, alle 10 henkilöä työllistävissä yrityksissä.

4.4 Digitaalisuuden hyödyntämisen esteet ja kehittämiskohteet

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan digitaalisuuden hyödyntämisen esteitä eri asioiden suhteen. Arvo 1 tarkoitti, että asiaa ei koettu ollenkaan esteeksi ja arvo 5, että se koettiin erittäin suureksi esteeksi. Kuviossa 4 on esitetty vastausten jakautuminen. Kokonaisuudesta muodostettiin keskiarvomuuttuja ”digitaalisuuden hyödyntämisen esteet”, jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,84). Keskiarvomuuttujan arvo on 3,2, mikä esitetään kuviossa nimellä digitalisaation esteet. Toisin sanoen kokonaisuudessaan yritykset kokevat jonkin verran esteitä digitalisaation hyödyntämisessä. Suurimmat esteet liittyvät ulkopuolisen asiantuntija-avun kalleuteen (ka 3,7). Tämä on suuri tai erittäin suuri este 65 %:lle vastaajista. Toiseksi suurin este liittyy myös asiantuntija-apuun. 52 %:lle suuri tai erittäin suuri este on hyvän asiantuntijan löytäminen (ka 3,4). Ylläpitokustannukset on suuri tai erittäin suuri este 48 %:lle vastaajista (ka 3,2). Henkilöstön koulutuskustannusten ja teknologian hankkimisen osalta keskiarvot ovat molemmissa 3,2. Noin puolet kokevat nämä suureksi tai erittäin suureksi esteeksi. 38 % kokee oman osaamisensa suureksi tai erittäin suureksi esteeksi (ka 3,1). Vähiten esteitä luovat

henkilöstöresurssit (ka 3,0) ja digitalisaation soveltuvuus omaan toimintaan (ka 2,8). Toisin sanoen lähes puolet kokee, että digitaalisuus soveltuu oman yrityksen toimintaan (vastausvaihtoehdot 1 tai 2).

Digitaalisuuden hyödyntämisen esteet	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan este, 5=erittäin suuri este
	%	%	%	%	%	
Ulkopuolisen asiantuntija-avun kalleus	9	9	17	37	28	3,7
Hyvän asiantuntijan löytäminen	9	13	26	37	15	3,4
Ylläpitokustannukset	13	11	28	37	11	3,2
Digitalisaation esteet						3,2
Henkilöstön koulutuskustannukset	15	13	26	33	13	3,2
Teknologian (ohjelmistot, välineet) hankkiminen	13	22	15	37	13	3,2
Oma osaaminen	9	22	31	27	11	3,1
Henkilöstöresurssit	13	17	33	30	7	3,0
Digitaalisuuden soveltuvuus omaan toimintaan	13	30	26	24	7	2,8

n=46

Kuvio 4. Digitalisaation hyödyntämisen esteet.

Yritykset saivat myös vastata kohtaan ”muu, mikä” digitalisaation hyödyntämisen esteiden suhteen. Tähän vastasi yhteensä neljä yritystä. Kahden vastaukset liittyivät siihen, että heillä ei ole aikaa digitalisaation käyttöönottoon. He olivat molemmat arvioineet tämän suureksi esteeksi. Yksi mainitsi kolmosen tasoiseksi esteeksi sen, että henkilökunnalla on erilainen lähtötaso ja myöskään asiakkailla ei ole valmiuksia digitalisaatioon. Yksi yrittäjä mainitsi kolmosen tasoiseksi esteeksi sen, ettei tiedä mihin kannattaa panostaa, kun vaihtoehtoja on paljon.

Digitalisaation hyödyntämisen esteiden suhteen toimialojen välillä ei ollut eroa. Terveystieteiden keskiarvo oli 3,2 ja sosiaalialan 3,1. Sitä vastoin eroa löytyi korkeintaan 10 vuotta toimineiden ja yli 10 vuotta toimineiden yritysten kesken. Keskiarvojen ero yritysten välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Nuoremmat yritykset (korkeintaan 10 vuotta toimineet) eivät kokeneet digitalisaatiossa niin suuria esteitä (ka 2,9) kuin vanhemmat (yli 10 vuotta toimineet) yritykset (ka 3,4). Yrityksen koolla näytti olevan pieni vaikutus siihen, miten paljon digitalisaation hyödyntämisen esteitä koettiin. Alle 10 henkilöä työllistävien yritysten keskiarvo esteiden kokemisessa oli 3,3 ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten keskiarvo oli 3,0. Toisin sanoen pienemmissä yrityksissä koetaan hieman enemmän esteitä digitalisaation hyödyntämiseen, vaikka ero ei olekaan tilastollisesti merkitsevä.

Yrityksiltä kysyttiin avoimena kysymyksenä, mitkä ovat yrityksen kannalta keskeisimmät digitalisaation kehittämiskohteet. Kysymykseen vastasi yhteensä 26 yritystä. Lisäksi kaksi yrittäjää mainitsi, ettei tiedä tai että on jo niin iäkäs, ettei aio ottaa käyttöön mitään.

Ensimmäinen tunnistettu kehittämiskohde oli **markkinoinnin digitalisoiminen**, joka nousikin yhdeksi keskeisemmäksi kehittämisalueeksi sote-yrittäjien maininnoissa. Digitaalista markkinointia ja myyntiä haluttiin kehittää yleisellä tasolla, mutta yrittäjät mainitsivat myös erityisiä markkinoinnin osa-alueita, joita he kokivat kehitettäviksi alueiksi, nämä liittyivät sosiaalisen median alustoihin ja palveluihin. Osalta sote-alan yrittäjistä puuttui kotisivut tai ne kaipasivat päivitystä, toiset taas nimesivät sosiaalisen mediaosaamisen kehittämisen kokonaisuutena tai nimesivät tiettyjä sosiaalisen median kanavia, joita heiltä puuttui. Toinen kehittämiskohde on **sähköisen asiakasjärjestelmän käyttöönotto**. Tämä oli selkeä kehittämiskohde osalle sote-alan yrittäjistä, toisilta asiakashallintajärjestelmä puuttui kokonaan ja osalta puuttui sen mobiilijärjestelmä. Kolmas tunnistettu kehittämiskohde on **teknisten palvelujen, sovellusten ja työkalujen hyödyntäminen perustyössä**. Myös tällä kehittämisalueella osa yrittäjistä mainitsi yleisellä tasolla tarpeen kehittää teknisiä palveluja/sovelluksia perustyössä, kun taas osa nimesi selkeitä teknisiä sovelluksia, mitä he tarvitsivat. Näitä olivat esimerkiksi yövalvonnassa hyödynnettävä näkö-puheyhdeys asiakkaisiin tai sähköinen ajanvarausjärjestelmä. Keskeistä tälle kehittämisalueelle oli se, että tekniset tai digitaaliset työkalut toimisivat apuna perustoiminnassa. Neljäs kehittämiskohde on **digitaalisuuden ymmärtäminen**. Osalle yrittäjistä koko digitaalisuusajattelun siirtäminen sote-kontekstiin tuntuu haastavalta. Se mihin tai miten digitaalisuutta voisi hyödyntää omassa toiminnassa ei ole selkiytynyt. **Digitaalisuuden vieminen asiakkaiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen** on viides tunnistettu kehittämiskohde. Yrittäjät mainitsivat erityisesti kehittämiskohteeksi asiakkaiden etä- ja virtuaalitapaamisten järjestämisen. Kuudes aineistosta tunnistettu kehittämiskohde on **henkilöstön digiosaamisen kehittäminen**. Kehitettävää on oman henkilöstön yleisessä digiosaamisessa, mutta myös yrityksen sisäisissä prosessissa kuten henkilöstön sisäisessä viestinnässä ja pilvipalvelujen käytössä.

Kuten kehittämiskohteiden luokittelusta voi havaita, toiset yrittäjien mainitsemat kehittämiskohteet ovat hyvin konkreettisia kuten asiakastietojärjestelmän vieminen sähköiseen muotoon tai kotisivujen päivittäminen, kun taas toiset olivat hyvin laajoja ja osittain epämääräisiäkin, kuten markkinoinnin digitalisoiminen tai koko digitaalisuusajatuksen ymmärtäminen ja haltuunotto. Sosiaali- ja terveysalan yritysten digitalisoitumisen kehittämistä tulisikin tukea monitasoisesti. Toisaalta yrittäjät kaipaavat konkreettista apua esimerkiksi sosiaalisen median kanavien käytössä osana markkinointia tai henkilöstön kouluttamisessa digitaaliseen maail-

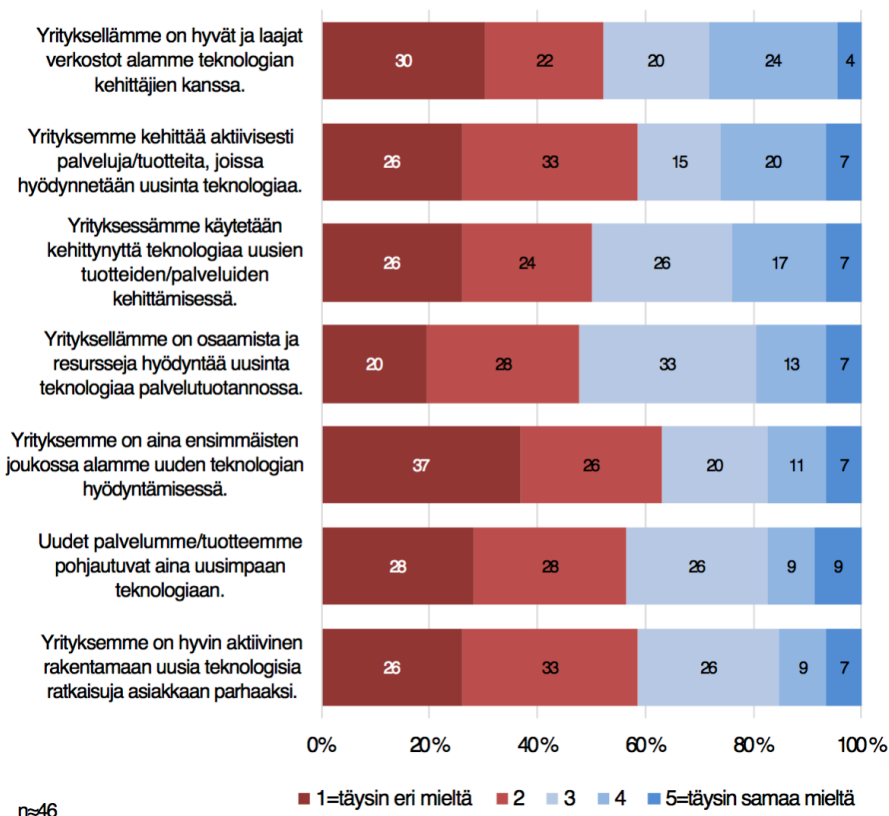
maan, ja toisaalta laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä digitaalisuuden mahdollisuuksista erityisesti sosiaali- ja terveysalalla.

4.5 Teknologia tuote- ja palvelukehityksessä

Yrityksiä pyydettiin ottamaan kantaa väittämiin, jotka liittyivät suhtautumiseen teknologiaan ja sen käyttöön omassa tuote- ja palvelukehityksessä. Vastauksissa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kuviossa 5 on kuvattu vastausten jakautuminen. Kokonaisuudesta muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli erinomainen (Cronbachin α 0,96). Koko teknologian hyödyntämisen keskiarvo yrityksillä oli 2,4, mikä on hyvin alhainen. Tämä kertoo siitä, että suurin osa ei osaa hyödyntää uusinta teknologiaa omassa tuote- ja palvelukehityksessään.

Vain 18 % on sitä mieltä, että yritys on aina ensimmäisten joukossa alan uuden teknologian hyödyntämisessä (ka 2,2) ja vain 16 % vastaa yrityksensä olevan aktiivinen uusien teknologisten ratkaisujen rakentamisessa (ka 2,4). Verkostojen suhteen tilanne on hieman parempi. 28 % vastaajista kokee, että heillä on hyvät ja laajat verkostot oman alan teknologian kehittäjien kanssa (ka 2,5). Kuitenkin vain 20 % yrityksistä kokee, että heillä on osaamista ja resursseja hyödyntää uusinta teknologia palvelutuotannossa (ka 2,6). Hieman parempi tilanne on tuotteiden ja palveluiden kehittämisen suhteen. 27 % yrityksistä vastaa, että yrityksessä kehitetään aktiivisesti palveluja tai tuotteita, joissa hyödynnetään uusinta teknologiaa (ka 2,5). Toisaalta 56 % on sitä mieltä, että yrityksen uudet palvelut tai tuotteet eivät pohjautu uusimpaan teknologiaan (ka 2,4) ja 50 % vastaa, että yrityksessä ei käytetä kehittyntä teknologiaa uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä (ka 2,5).

Teknologia tuote- ja palvelukehityksessä



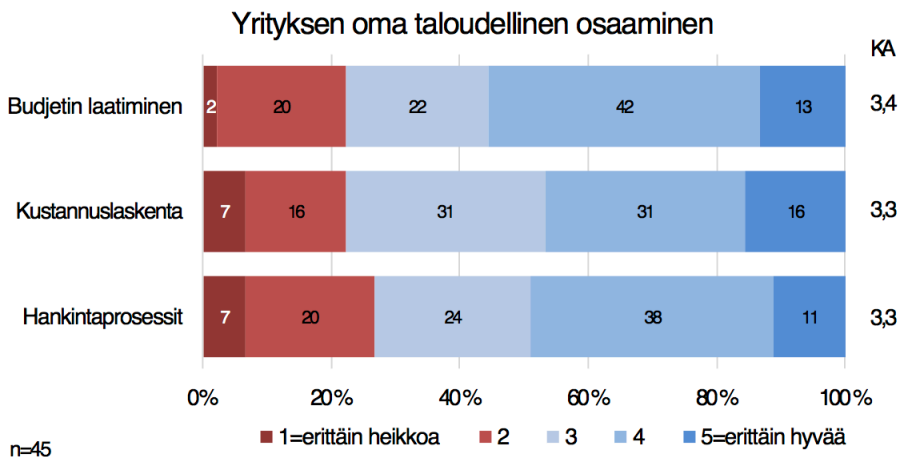
Kuvio 5. Teknologian käyttö tuote- ja palvelukehityksessä.

Toimialojen välillä oli hieman eroa siinä, kuinka hyvin teknologiaa hyödynnettiin tuote- ja palvelukehityksessä. Terveydenhuollon osalta keskiarvo oli 2,7 ja sosiaalialan osalta 2,1. Terveydenhuollossa hyödynnetään teknologiaa siis hieman enemmän kuin sosiaalialalla. Yritysten iän suhteen ei löytynyt eroa teknologian hyödyntämisessä. Nuorempien (korkeintaan 10 vuotta toimineiden) yritysten keskiarvo oli 2,5 ja vanhempien (yli 10 vuotta toimineiden) yritysten 2,4.

Pienemmissä yrityksissä teknologian hyödyntämisen keskiarvo oli hieman pienempi kuin isommissa yrityksissä. Alle 10 henkilöä työllistävien yritysten kohdalla keskiarvo oli 2,3 ja suurempien yritysten (vähintään 10 henkilöä työllistävien) kohdalla 2,6. Suuremmat yritykset hyödyntävät siis hieman enemmän teknologiaa tuote- ja palvelukehityksessään, vaikka ero ei olekaan tilastollisesti merkitsevä.

4.6 Yritysten taloudellinen osaaminen ja informaation käyttö

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan omaa taloudellista osaamistaan suhteessa budjetin laatimiseen, kustannuslaskentaan ja hankintaprosesseihin asteikolla 1-5 (1=erittäin heikko, 5=erittäin hyvä). Näistä muodostettiin myös keskiarvomuuttuja, johon otettiin mukaan kaikki osa-alueet. Muuttujan luotettavuus oli hyvä (Cronbachin α 0,92). Yritykset arvioivat oman taloudellisen osaamisensa olevan keskitasoa. Kaikki keskiarvot jäivät alle 4. Korkein keskiarvo on kohdassa budjetin laatiminen (ka 3,4). Sekä kustannuslaskennan että hankintaprosessien kohdalla keskiarvo on 3,3. Koko taloudellisen osaamisen keskiarvo on samoin 3,3. Kuviossa 6 on esitetty vastausten keskiarvot.



Kuvio 6. Yritysten taloudellinen osaaminen.

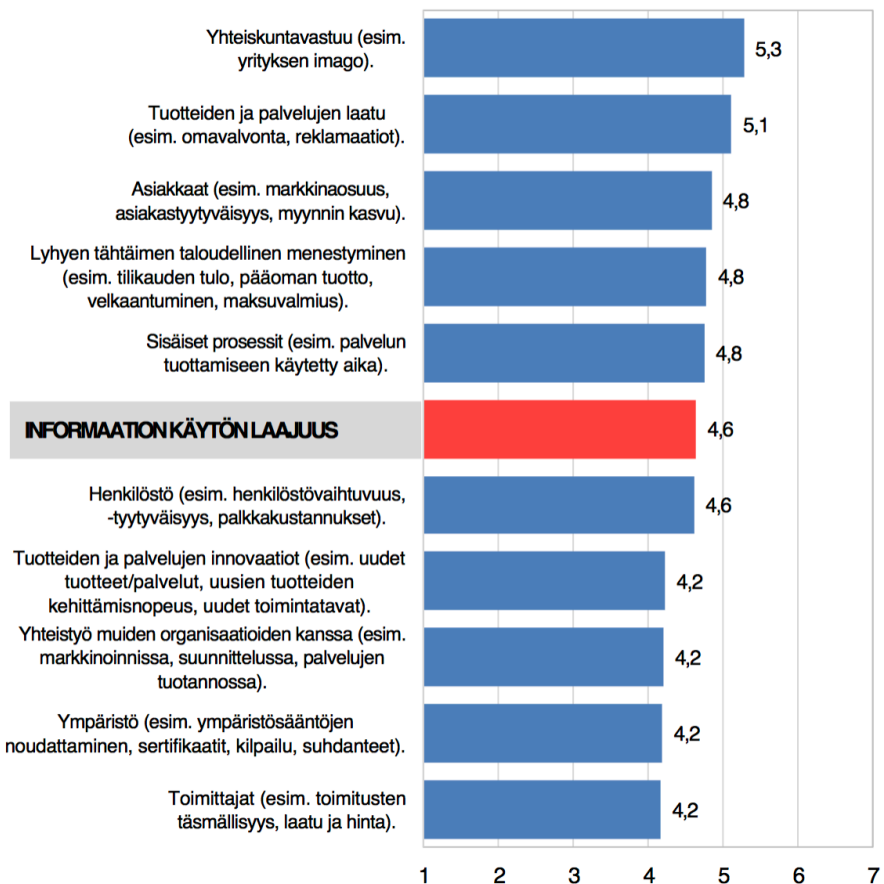
25% kokee olevansa epävarma tai hyvin epävarma taloudellisen suunnittelun kohdalla (mm. budjetointi ja kustannuslaskenta). Toisaalta 15% kokee osaavansa budjetoinnin ja kustannuslaskennan omaan toimintaansa nähden erinomaisesti.

Toimialojen välillä ei ollut eroa taloudellisessa osaamisessa. Myöskään yrityksen koko tai ikä ei vaikuttanut taloudelliseen osaamiseen.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, mitä ja kuinka laajasti ne käyttävät erilaista informaatiota oman toimintansa arvioinnissa (kuvio 7). Asteikko oli 1-7, jossa 1=ei käytetä lainkaan ja 7=käytetään kattavasti. Tästä kokonaisuudesta käytetään nimitystä informaation käytön laajuus. Koko informaation käytön laajuuden keskiarvo oli 4,6 eli yrityksissä käytetään aika keskimääräisesti erilaista informaatiota oman toiminnan arvioinnissa. Tästä muodostetun keskiarvomuuttujan luotettavuus

oli erinomainen (Cronbachin alpha 0,93). Eniten hyödynnetään informaatiota yrityksen yhteiskuntavastuusta (esim. yrityksen imago). Tämän kokonaisuuden keskiarvo oli 5,3. Myös informaatiota tuotteiden ja palvelun laadusta käytetään kohtuullisen paljon (ka 5,1). Korkean keskiarvon (ka 4,8) saavat myös informaatio liittyen asiakkaisiin, lyhyen tähtäimen taloudelliseen menestymiseen ja sisäisiin prosesseihin. Selvästi vähemmän (kaikissa ka 4,2) hyödynnetään informaatiota toimittajista, ympäristöstä, yhteistyöstä muiden organisaatioiden kanssa tai tuotteiden ja palvelujen innovaatioista. Henkilöstöön liittyvää informaatiota käytetään näitä enemmän (ka 4,6).

Eri osa-alueisiin liittyvän tiedon hyödyntäminen yrityksen toiminnan arvioinnissa



n=44

Keskiarvot asteikolla 1=ei käytetä lainkaan - 7=käytetään kattavasti

Kuvio 7. Informaation käytön laajuus yrityksen toiminnan arvioinnissa.

Toimialojen välillä ei ollut eroa informaation käytön laajuudessa. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt vanhempien tai nuorempien yritysten välillä, mutta keskiarvo oli silti hieman korkeampi (4,8) yli 10 vuotta toimineissa yrityksissä verrattuna nuorempiin (ka 4,5). Sitä vastoin yrityksen koko vaikutti informaation käytön laajuuteen. Isommissa yrityksissä (vähintään 10 henkilöä työllistävässä) käytettiin laajemmin informaatiota oman toiminnan arvioinnissa (ka 5,0) kuin pienemmissä, alle 10 henkilöä työllistävässä yrityksissä (ka 4,3). Ero on tilastollisesti suuntaa antava.

4.7 Kehittämisen painopistealueet

Yritysten toiminnan kehittämisen painopistealueita kysyttiin kahden eri kokonaisuuden avulla. Osa kysymyksistä mittaa yrityksen uuden kehittämisen aktiivisuutta ja osa olemassa olevan kehittämistä. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 kuinka vahva painopistealue tietty asia on yrityksen kehittämisessä. Uuden kehittämiseen liittyivät uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen sekä uusien teknologioiden omaksuminen. Tästä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli hyväksyttävä (Cronbachin α 0,72). Olemassa olevan kehittämiseen liittyivät vuorostaan olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen, joustavuuden lisääminen, kulujen vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Myös tästä muodostettiin oma keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli hyväksyttävä (Cronbachin α 0,63).

Yritysten painopiste on enemmän olemassa olevan kehittämisessä kuin uuden kehittämisessä. Olemassa olevan kehittämisen keskiarvo on 3,9 ja uuden kehittämisen 3,6 (kuvio 8). Olemassa olevan kehittämisen osalta korkeimmat keskiarvot saivat tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen (ka 4,1) ja toiminnan tehostaminen (ka 4,0). Uuden kehittämisen osalta korkeimmat keskiarvot saavat olemassa olevien tuotteiden/palveluiden valikoiman kasvattaminen (ka 3,9) ja uusien markkina-alueiden löytäminen (ka 3,8). Huomattavaa on, että yrityksillä on kohtuullisen matalat keskiarvot uusien teknologioiden omaksumisessa (ka 3,2) ja uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittämisessä (ka 3,1). Yhteenvedona voi todeta, että keskimääräisesti yrityksissä kehitetään jo olemassa olevaa, mutta uuden kehittämiseen ei panosteta kovinkaan paljon. Toisaalta yrityksistä löytyy pieni joukko (20 %), joilla on vahvana painopisteenä uuden sukupolven tuotteiden/palveluiden kehittäminen ja vielä pienempi joukko (9 %), joilla vahvana painopisteenä on uusien teknologioiden omaksuminen.

Yrityksen toiminnan painopisteet	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan painopiste, 5=vahva painopiste
	%	%	%	%	%	
Uuden kehittämisen						3,6
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen valikoiman kasvattaminen	0	4	26	41	28	3,9
Uusien markkina-alueiden löytäminen	2	9	17	46	26	3,8
Uusien teknologioiden omaksuminen	2	24	33	33	9	3,2
Uuden sukupolven tuotteiden/ palvelujen kehittäminen	12	17	34	17	20	3,1
Olemassa olevan kehittämisen						3,9
Olemassa olevien tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	0	0	15	61	24	4,1
Toiminnan tehostaminen	0	4	26	37	33	4,0
Joustavuuden lisääminen	0	9	24	50	17	3,8
Kulujen vähentäminen	2	13	26	41	17	3,6

n=45

Kuvio 8. Toiminnan kehittämisen painopistealueet.

Toimialojen välillä ei ollut eroa uuden tai olemassa olevan kehittämisen suhteen. Nuorempien ja vanhempien yritysten välillä ei myöskään ollut tilastollista eroa kehittämisen painopisteissä, mutta nuoremmilla yrityksillä oli korkeampi keskiarvo uuden kehittämisen suhteen (ka 3,7) kuin vanhemmilla yrityksillä (ka 3,4). Toisaalta taas vanhemmilla yrityksillä oli korkeampi keskiarvo (ka 4,0) olemassa olevan kehittämisen suhteen kuin nuoremmilla yrityksillä (ka 3,8). Toisin sanoen nuoremmat eli korkeintaan 10 vuotta toimineet yritykset ovat yli 10 vuotta toimineita yrityksiä aktiivisempia uuden kehittämisessä ja vanhemmat yritykset vuorostaan olemassa olevan kehittämisessä. Yrityksen koko ei vaikuttanut toiminnan kehittämisen painopistealueisiin. Uuden kehittämisen osalta keskiarvo oli molemmilla sama 3,5. Toisaalta vaikka tilastollista eroa ei löytynyt, olemassa olevan kehittämisen osalta keskiarvo oli hieman korkeampi suuremmissa, vähintään 10 henkilöä työllistävässä yrityksissä (ka 4,0) verrattuna alle 10 henkilöä työllistäviin yrityksiin (ka 3,8).

4.8 Strateginen johtaminen

Yritysten strategista johtamista selvitettiin useamman eri kokonaisuuden avulla. Kysymysten tavoitteena oli selvittää, yrittävätkö yritykset hakea menestystä mukautumalla vallitsevaan tilanteeseen ja vastaamalla resursseillaan markkinoiden vaatimuksiin (effectuation), vai etenemällä asetettuja tavoitteita kohti yrityksessä

tehtyjen suunnitelmien mukaisesti (causation). Ensimmäiset kysymykset liittyivät yrityksen suunnitelmallisuuteen, jota mitattiin seitsemän väittämän avulla. Vastaukset niihin on esitetty kuviossa 9. Yli 50 % yrityksistä analysoi pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja valitsee sellaisen, jonka arvelee tuottavan parhaimmat tuotot (ka 3,4). Samoin jopa 78 % yrityksistä on valinnut arvon 4 tai 5 väittämän ”suunnitteleminen sellaisen strategian, joka parhaiten hyödyntää resurssit ja kyvykkyydet” kohdalla (ka 3,9). Yrityksistä yli 60 % myös suunnittelee liiketoimintastrategian ja heillä on selkeä ja johdonmukainen visio. Vieraampaa yrityksille on kohdemarkkinoiden tutkiminen ja kilpailijoiden analysointi (ka 2,8). Kaikista näistä väittämistä muodostettiin keskiarvomuuttuja strategisen suunnitelmallisuus (causation), jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,91). Strategisen suunnitelmallisuuden keskiarvo yritysten kesken oli 3,4 (minimi 2, maksimi 5).

STRATEGINEN JOHTAMINEN Kuinka hyvin väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Suunnittelemme sellaisen strategian, joka parhaiten hyödyntää resurssit ja kyvykkyydet.	0	4	17	65	13	3,9
Meillä on selkeä ja johdonmukainen visio siitä, mitä haluamme saavuttaa.	0	9	24	43	24	3,8
Suunnittelemme liiketoimintastrategiamme.	2	17	13	46	22	3,7
Analysoimme pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja valitsemme sellaisen, jonka arvelemme tuottavan parhaimmat tuotot.	4	20	22	43	11	3,4
Suunnittelemme ja toteutamme valvonnan prosessit, joilla varmistamme, että saavutamme tavoitteemme.	7	13	29	42	9	3,3
Suunnittelemme tuotanto- ja markkinointitavoitteemme.	9	20	31	27	13	3,2
Tutkimme ja valitsemme kohdemarkkinat ja teemme tarkoituksenmukaisen kilpailija-analyysin.	18	20	38	13	11	2,8

n=46

Kuvio 9. Strateginen suunnitelmallisuus yrityksissä.

Seuraavat väitteet liittyivät toiseen vaihtoehtoon eli yrityksen mukautumiseen valitsevaan tilanteeseen ja siinä toimimiseen omilla resursseilla menestyksekkäästi. Tähän liittyy kolme itsenäistä osatekijää: 1) kokeileminen, 2) järkevä riskinotto ja 3) joustavuus. Lisäksi mukautumiseen liittyy myös väitteet sopimuksista yhteistyösuhteissa, mutta se kuuluu samalla osana myös suunnitelmallisuuteen. Seuraavassa on kuvattu vastaukset näihin lähestymistapoihin liittyen. Kaikissa väittämässä on käytetty asteikkoa 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Ensimmäiset neljä väitettä liittyivät kokeilemiseen (kuvio 10). Vastauksista voi huomata, että yrityksissä ei kovin paljon tehdä joustavia kokeiluja. Vain 32 % yrityksistä on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että yritys kokeilee erilaisia tuotteita/

palveluja ja/tai liiketoimintamalleja (ka 3,0). Tarjotut tuotteet ovat pääsääntöisesti samoja, joita alun perin suunniteltiin (ka 4,0). Ainoastaan 9 % on sitä mieltä, että tällä hetkellä tarjottava tuote/palvelu on merkittävästi erilainen kuin ensin kuviteltiin (ka 1,8). Vain 11 % on jokseenkin tai samaa mieltä siitä, että yrityksessä kokeiltiin useita erilaisia lähestymistapoja ennen kuin toimiva liiketoimintamalli löydettiin (ka 2,3). Kun vertaa näitä vastauksia strategista suunnitelmallisuutta mitanneisiin kysymyksiin, yritykset selvästi ovat enemmän suunnitelmallisia kuin kokeilevia.

STRATEGINEN JOHTAMINEN Kuinka hyvin väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Tuote/palvelu, jota nyt tarjoamme, on pääosin sama kuin alun perin suunnittelemme.	4	9	9	39	39	4,0
Kokeilemme erilaisia tuotteita/ palveluja ja/tai liiketoimintamalleja.	11	26	30	17	15	3,0
Kokeilimme useita erilaisia lähestymis-tapoja ennen kuin löysimme toimivan liiketoimintamallin.	24	39	26	9	2	2,3
Tuote/palvelu, jota nyt tarjoamme, on merkittävästi erilainen kuin ensin kuvittelemme.	54	26	11	7	2	1,8

n=46

Kuvio 10. Joustava kokeilu strategisena lähestymistapana.

Seuraavat kysymykset liittyvät ajatukseen siitä, että yrityksessä otetaan vain järkeviä riskejä. Tähän liittyi kolme väitettä siitä, onko yritys varovainen siinä, ettei sido enempää resursseja tai rahaa kuin on järkevää menettää (kuvio 11). Suurin osa yrityksistä noudattaa tätä lähestymistapaa. Rahaa tai resursseja ei haluta sitoa enempää kuin on varaa menettää. Keskiarvot vaihtelevat välillä 3,6 – 3,8 väittämien kohdalla.

STRATEGINEN JOHTAMINEN Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Olemme varovaisia siinä, että emme riskeeraa niin paljon rahaa, että yritys joutuisi todellisiin taloudellisiin vaikeuksiin, jos asiat eivät toimi.	4	9	20	38	29	3,8
Olemme varovaisia siinä, ettemme riskeeraa alustavaan ideaan enemmän rahaa kuin olemme valmiita menettämään.	7	4	26	39	24	3,7
Olemme varovaisia siinä, että emme sido enempää resursseja kuin meillä on varaa menettää.	4	7	39	26	24	3,6

n≈46

Kuvio 11. Järkevä riskinotto yrityksissä.

Seuraavat neljä väitettä liittyvät joustavuuteen (kuvio 12). Väitteissä pyydettiin ottamaan kantaa siihen, annetaanko liiketoiminnan kehittyä mahdollisuuksien

mukaan, sopeudutaanko siihen, mitä nykyisillä resursseilla voi tehdä, onko yritys joustava ja osaako se hyödyntää esille nousevat mahdollisuudet. Jopa yli 80 % yrityksistä on sitä mieltä, että he ovat joustavia ja hyödyntävät esiin nousevat mahdollisuudet (ka 4,2). Yli 70 % antaa liiketoiminnan kehittyä mahdollisuuksien mukaan (ka 3,8) ja yli 60 % välttää toimintatapoja, jotka rajoittavat joustavuutta ja sopeutumiskykyä (ka 3,8). Yhteenvetona voi todeta, että yritykset ovat hyvinkin joustavia liiketoimintansa kehittämisessä.

STRATEGINEN JOHTAMINEN Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
Olemme joustavia ja hyödynnämme esiin nousevat mahdollisuudet.	0	2	11	52	35	4,2
Annamme liiketoiminnan kehittyä mahdollisuuksien mukaan.	0	4	24	57	15	3,8
Vältämme toimintatapoja, jotka rajoittavat joustavuutta ja sopeutumiskykyä.	2	11	20	39	28	3,8
Sopeudumme siihen, mitä resursseillamme voimme tehdä.	4	11	20	40	24	3,7

n=46

Kuvio 12. Joustavuus liiketoiminnan kehittämisessä.

Kaksi väitettä liittyi vielä sopimukseen yhteistyösuhteissa eli siihen, kuinka yritys pyrkii ennakkoon varmistamaan tärkeitä yhteistyösuhteet (kuvio 13). Tämä osatekijä kuuluu sekä strategiseen suunnitelmallisuuteen että mukautumiseen. 40 % yrityksistä käyttää huomattavasti sopimuksia epävarmuuden vähentämiseksi asiakkaiden, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa (ka 3,2). 52 % on samaa mieltä siitä, että yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaat ja toimittajat etukäteen aina kun se on mahdollista (ka 3,4).

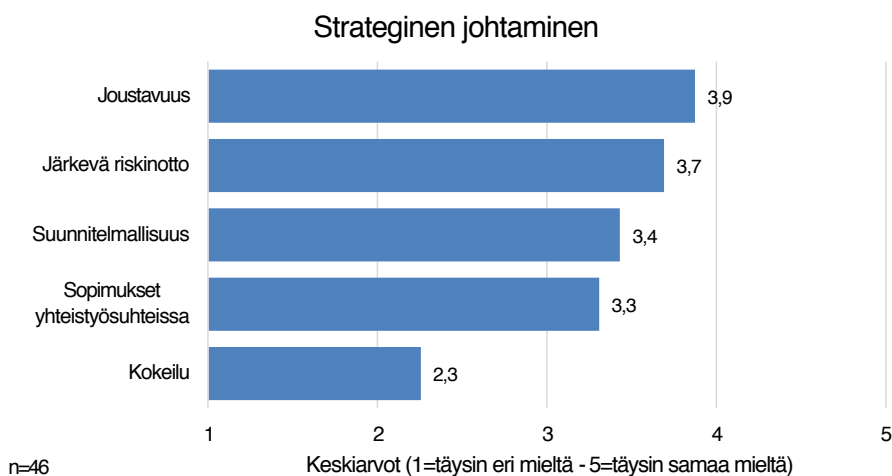
STRATEGINEN JOHTAMINEN Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
Sitoutamme asiakkaat ja toimittajat (yhteistyökumppanit) etukäteen aina kun se on mahdollista.	7	11	31	36	16	3,4
Meillä on asiakkaiden, alihankkijoiden sekä muiden organisaatioiden ja ihmisten kanssa huomattava määrä sopimuksia, joilla vähennämme epävarmuuden määrää.	4	24	31	27	13	3,2

n=45

Kuvio 13. Sopimukset yhteistyösuhteissa.

Jokaisesta osa-alueesta muodostettiin oma keskiarvomuuttuja. Kaikkien muuttujien luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alphas: suunnitelmallisuus 0,91, kokeilu 0,76, järkevä riskinotto 0,86, joustavuus 0,60, sopimukset yhteistyösuhteissa 0,69). Kuvioon 14 on kerätty jokaisen osa-alueen keskiarvot. Yhteenvetona voi todeta, että sosiaali- ja terveysalan yrityksillä vahvimpana näkyy joustavuus (ka 3,9), järkevä

riskinotto (ka 3,7) sekä strateginen suunnitelmallisuus (ka 3,4). Toisaalta kokeilu on harvinaista (ka 2,3). Näyttäisi siltä, että yritykset mieluummin suunnittelevat ennalta liiketoimintansa kuin kokeilevat joustavasti erilaisia toimintatapoja.



Kuvio 14. Suunnitelmallisuus ja mukautuvuuden eri osa-alueet strategisessa johtamisessa.

Joustavuuden osalta terveydenhuollossa oli hieman korkeampi keskiarvo (4,0) kuin sosiaalialalla (ka 3,8). Ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Pienemmät yritykset näyttävät olevan hieman joustavampia kuin suuremmat. Vaikka ero ei ole tilastollisesti merkitsevä, alle 10 henkilöä työllistävillä keskiarvo on 4,0 ja vähintään 10 henkilöä työllistävillä 3,7. Yrityksen iän suhteen eroja ei löytynyt joustavuudessa. Tilastollisesti merkitseviä eroja järkevän riskinoton suhteen ei löytynyt toimialojen väliltä eikä myöskään eri kokoisten tai ikäisten yritysten välillä. Hieman korkeampi keskiarvo (3,8) oli vanhemmilla, yli 10 vuotta toimineilla yrityksillä, kuin nuoremmilla, korkeintaan 10 vuotta toimineilla yrityksillä (ka 3,6).

Suunnitelmallisuudessa ei ollut eroja toimialojen välillä. Myöskään yrityksen ikä ei vaikuttanut suunnitelmallisuuteen. Tilastollista eroa ei löydy myöskään yrityksen koon perusteella, mutta isommissa, vähintään 10 henkilöä työllistävässä yrityksissä, keskiarvo on hieman korkeampi (ka 3,6) verrattuna alle 10 henkilöä työllistäviin yrityksiin (ka 3,3).

Tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt sopimusten hyödyntämisen suhteen, mutta pieniä eroja oli silti havaittavissa. Isommat yritykset hyödyntävät enemmän sopimuksellisuutta yhteistyösuhteissa (ka 3,5) kuin pienemmät, alle 10 henkilöä työllistävät yritykset (ka 3,1). Samoin nuoremmat yritykset (korkeintaan 10 vuotta toimineet) hyödyntävät sopimuksia enemmän (ka 3,5) kuin vanhemmat yritykset

(ka 3,2). Sosiaalihuollossa on sopimusten hyödyntämisessä hieman korkeampi keskiarvo (3,5) kuin terveydenhuollossa (3,3).

Kokeilun osalta terveydenhuollon yrityksillä oli korkeampi keskiarvo (2,4) kuin sosiaalialan yrityksillä (ka 2,0). Vaikka ero ei ole tilastollisesti merkitsevä, antaa se kuitenkin jonkinlaisen viitteen siitä, että kokeilua tehdään enemmän terveydenhuollon puolella. Yrityksen ikä tai koko ei kuitenkaan vaikuttanut vastauksiin kokeilun osalta.

4.9 Markkinaorientaatio

Yritysten markkinaorientaatiota selvitettiin 11 väittämän avulla. Väittämät liittyivät asiakas- ja kilpailijatiedon keräämiseen, tiedon levittämiseen yrityksen sisällä sekä sen hyödyntämiseen tuote- ja palvelukehityksessä. Asteikkona käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Väittämistä muodostettiin myös yksi yhteinen keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alpha 0,88). Koko markkinaorientaation keskiarvo oli 3,4 (kuvio 15). Selvästi korkein markkinaorientaation osa-alue on asiakastiedon käyttäminen tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (ka 4,0). Yrityksissä myös usein pohditaan sitä, kuinka ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin (ka 3,9). Toisaalta matalimmat keskiarvot liittyvät markkinointiosaamiseen. Yritykset eivät kovin hyvin osaa hyödyntää markkinointiosaamista kuten segmentointia, erilaistamista ja kilpailija-analyysiä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (ka 1,8) tai markkinointiviestinnän tai toimintamallien suunnittelussa (ka 2,3).

MARKKINAORIENTAATIO Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Kehitämme tuotteiden/palvelujen markkinointia, hinnoittelua ja toimintamalleja perustuen tietoon asiakkaidemme tarpeista.	2	4	24	41	28	4,0
Yrityksessämme pohditaan usein sitä, kuinka ympäristössä tapahtuvat muutokset (poliittiset, teknologiset) vaikuttavat asiakkaidemme tarpeisiin.	4	22	26	28	20	3,9
Kokouksissamme keskustellaan alan markkinatrendeistä ja kehityksestä.	9	24	27	27	13	3,8
Yrityksessämme ymmärretään hyvin, kuinka kilpailijoiden markkinointitoimet vaikuttavat asiakkaidemme odotuksiin ja palvelumieltymyksiin.	2	17	26	39	15	3,7
Markkinaorientaatio						3,4
Käytämme paljon aikaa yrityksessämme ymmärtääksemme asiakkaidemme tarpeita.	4	7	20	43	26	3,4
Yrityksessämme hyödynnetään monipuolisesti keinoja markkinatiedon keräämiseksi (esim. asiakaskyselyt, asiakaskeskustelut).	9	24	30	22	15	3,3
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä välitetään koko henkilökunnalle.	9	2	11	33	40	3,2
Kehitämme tuotteita/palveluja, jotka perustuvat tietoon asiakkaidemme tarpeista.	0	0	22	46	33	3,0
Yrityksessämme varmistetaan se, että markkinatietoa levitetään koko henkilökunnalle.	7	11	22	42	18	2,8
Käytämme markkinointiosaamista (segmentointia, erilaistamista, kilpailija-analyysiä) kehittäessämme yrityksemme markkinointiviestintää, hinnoittelua ja toimintamalleja.	20	18	31	20	11	2,3
Käytämme markkinointiosaamista (segmentointia, erilaistamista, kilpailija-analyysiä) kehittäessämme uusia tuotteita/palveluja.	22	18	33	20	7	1,8

n=46

Kuvio 15. Markkinaorientaatio sote-alan yrityksissä.

Markkinaorientaation kokonaisuudessa ei ollut eroja toimialojen välillä. Myöskään yrityksen ikä ei vaikuttanut vastauksiin. Suuremmissa yrityksissä (vähintään 10 henkilöä työllistävissä) markkinaorientaation keskiarvo oli hieman korkeampi (ka 3,6) kuin pienemmissä, alle 10 henkilöä työllistävissä yrityksissä (ka 3,3). Ero ei ole silti tilastollisesti merkitsevä.

4.10 Palvelujen innovointikyvykyys

Yritysten kykyä innovoida uusia palveluja selvitettiin neljän eri kokonaisuuden avulla. Näitä olivat tarvekartoitus (kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeita), konseptointi (ideointi ja uusien palvelujen kokeilu), koordinointi (yhteistyö ja innovointitoiminta

kumppaneiden kanssa) ja mukauttaminen strategiaan (uusien palvelujen kehittäminen strategia huomioiden). Näistä neljästä kokonaisuudesta muodostettiin lisäksi yksi keskiarvomuuttuja palvelun innovointikyvykyys, jonka luotettavuus oli erinomainen (Cronbachin alpha 0,96). Myös osakokonaisuuksista muodostettiin omat keskiarvomuuttujat, joiden luotettavuudet olivat hyviä (tarvekartoitus alpha 0,87; konseptointi alpha 0,91; koordinointi alpha 0,80 ja mukauttaminen strategiaan alpha 0,89).

Kuviossa 16 on kuvattu ensin tarvekartoitukseen liittyvät kysymykset, niiden keskiarvot ja vastausten jakautuminen. 71 % analysoi palvelujensa todellista käyttöä (ka 3,8) ja 52 % käyttää erilaisia tiedon lähteitä tunnistaakseen mahdolliset uudet palvelut (ka 3,3). Puolet yrityksistä kokee olevansa hyvä erottamaan käyttäjäryhmiä ja markkinasegmenttejä (ka 3,3). Kuitenkin vain 41 % seuraa, mitä teknologioita kilpailijat käyttävät (ka 3,2).

PALVELUN INNOVOINTIKYVYKYYS Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Analysoimme palvelujemme todellista käyttöä.	2	13	13	42	29	3,8
Käytämme erilaisia tiedon lähteitä tunnistaaksemme mahdolliset uudet palvelut.	9	13	26	39	13	3,3
Yrityksemme on erittäin hyvä erottamaan käyttäjäryhmiä ja markkinasegmenttejä.	9	15	26	37	13	3,3
Seuraamme, mitä teknologioita kilpailijamme käyttävät.	11	15	33	28	13	3,2

n=46

Kuvio 16. Palvelun tarvekartoitus.

Seuraava kokonaisuus liittyi konseptointiin eli siihen, kuinka yritys kokeilee uusia palvelukonsepteja, ideoi uusia palveluja ja yhdenmukaistaa uusia palveluita nykyiseen liiketoimintaan (kuvio 17). Vastaukset jakavat yritykset selvästi kahtia. Noin puolet yrityksistä kokee olevansa innovatiivinen keksimään uusia ideoita uusista palveluista (ka 3,3), kokeilevansa uusia palvelukonsepteja (ka 3,2) ja yhdenmukaistavansa uudet palvelut nykyisen liiketoiminnan kanssa (ka 3,3).

PALVELUN INNOVOINTIKYKYKYYS Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Olemme innovatiivisia keksimään uusia ideoita uusista palveluista.	9	17	26	28	20	3,3
Yhdenmukaistamme uuden palvelutarjontamme nykyisen liiketoimintamme ja prosessiemme kanssa.	12	14	26	33	16	3,3
Yrityksemme kokeilee uusia palvelukonsepteja.	15	15	20	30	20	3,2

n=46

Kuvio 17. Palvelun konseptointi.

Kuviossa 18 on esitetty vastaukset liittyen yhteistyöhön palvelukehityksessä. 49 % yrityksistä on sitä mieltä, että yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa heitä parantamaan tai ottamaan mukaan uusia palveluja (ka 3,4). Toisaalta vain 35 % on samaa mieltä siitä, että yritys on hyvä koordinoimaan usean kumppanin kanssa tehtävää innovaatiotoimintaa (ka 2,9).

PALVELUN INNOVOINTIKYKYKYYS Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa meitä parantamaan tai ottamaan mukaan uusia palveluja.	9	11	31	33	16	3,4
Yrityksemme on erittäin hyvä koordinoimaan usean kumppanin kanssa tehtävää innovaatiotoimintaa.	16	22	27	24	11	2,9

n=46

Kuvio 18. Palvelukehityksen koordinointi.

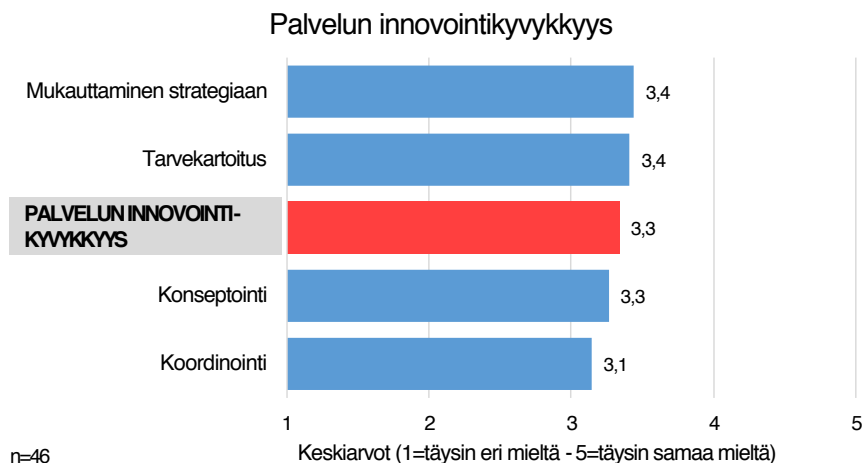
Viimeinen osuus liittyy siihen, miten uudet palvelut mukautetaan yrityksen strategiaan (kuvio 19). Suurin osa (63 %) on sitä mieltä, että yrityksessä otetaan huomioon strategia uusia palveluja kehitettäessä (ka 3,7). Samoin suurin osa (61 %) vie aktiivisesti eteenpäin uusia palvelujaan (ka 3,5). Toisaalta vain 35 % on sitä mieltä, että yritys esittelee uusia palveluja seuraamalla markkinointisuunnitelmaa (ka 3,1).

PALVELUN INNOVOINTIKYVYKKYYS Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystä?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	
Uusia palveluja kehittäessämme otamme huomioon strategiaamme.	4	9	24	39	24	3,7
Yrityksemme vie aktiivisesti eteenpäin uusia palvelujaan.	2	17	20	48	13	3,5
Esittelemme uusia palveluja seuraamalla markkinointisuunnitelmaamme.	11	18	36	24	11	3,1

n=46

Kuvio 19. Uusien palvelujen mukauttaminen strategiaan.

Kun palvelun innovointikyvykkyden eri osa-alueita verrataan toisiinsa, korkeimmat keskiarvot ovat kohdissa mukauttaminen strategiaan (ka 3,4) ja tarvekartoitus (ka 3,4). Yritykset siis kohtalaisen hyvin kehittävät uusia palveluja tarvelähtöisesti ja mukauttavat ne olemassa olevaan strategiaansa. Matalin keskiarvo löytyy kohdasta koordinointi (ka 3,1). Yrityksissä ei siis niin hyvin hallita palvelujen kehittämistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Konseptoinnin keskiarvo on 3,3. Jos palvelun innovointikyvykkyden kaikki osa-alueet otetaan huomioon, on kokonaiskeskiarvo 3,3. Kuvioon 20 on koottu palvelun innovointikyvykkyden osa-alueet ja niiden keskiarvot.



Kuvio 20. Palvelun innovointikyvykkyys ja siihen liittyvät osa-alueet.

Tarvekartoituksen osalta terveydenhuollossa oli hieman korkeampi keskiarvo (3,5) kuin sosiaalihuollossa (ka 3,3). Samoin nuoremmilla yrityksillä (korkeintaan 10 vuotta toimineilla) oli korkeampi keskiarvo (3,5) kuin vanhemmilla yrityksillä (ka 3,3). Lisäksi pienemmissä yrityksissä osattiin kartoittaa asiakkaiden tarpeita hieman heikommin (ka 3,2) kuin suuremmissa yrityksissä (ka 3,6). Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

Konseptointia osataan hieman paremmin terveydenhuollossa (ka 3,4) kuin sosiaalihuollossa (ka 3,1). Samoin nuoremmilla, korkeintaan 10 vuotta toimineilla, on korkeampi keskiarvo (3,4) kuin vanhemmilla, yli 10 vuotta toimineilla yrityksillä (ka 3,1). Isommat yritykset ovat konseptoinnin osalta hieman osaavampia (ka 3,4) kuin pienemmät, alle 10 henkilöä työllistävät yritykset (ka 3,1). Erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

Vaikka tilastollisia eroja ei löydy myöskään koordinoinnin osalta toimialan, iän tai yrityksen koon perusteella, joitakin pieniä eroja voidaan havaita terveydenhuollon ja sosiaalihuollon välillä. Terveydenhuollossa koordinoinnin keskiarvo on hieman korkeampi (ka 3,2) kuin sosiaalihuollossa (ka 3,0).

Toimialojen väliltä ei löydy eroja siinä, kuinka hyvin uudet palvelut osataan mukauttaa strategiaan. Nuoremmilla, korkeintaan 10 vuotta toimineilla yrityksillä, on hieman korkeampi keskiarvo muuttujan kohdalla (ka 3,6) verrattuna vanhempiin, yli 10 vuotta toimineisiin yrityksiin (ka 3,3). Ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä. Sitä vastoin tilastollisesti suuntaa antava ero löytyy pienempien ja isompien yritysten väliltä. Suuremmissa yrityksissä uudet palvelut osataan mukauttaa paremmin strategiaan (ka 3,7) kuin pienemmissä, alle 10 henkilöä työllistävissä yrityksissä (ka 3,1).

Jos tarkastellaan koko palvelun innovointikyvykkyyttä, terveydenhuollon yrityksillä on hieman korkeampi keskiarvo (3,4) kuin sosiaalialan yrityksillä (ka 3,2). Nuoremmilla, korkeintaan 10 vuotta toimineilla yrityksillä keskiarvo palvelun innovointikyvykkyydessä oli hieman korkeampi (3,4) kuin vanhemmilla, yli 10 vuotta toimineilla yrityksillä (ka 3,2). Isommilla yrityksillä palvelun innovointikyvykkyys oli hieman parempi (ka 3,5) kuin pienemmillä, alle 10 henkilöä työllistävillä yrityksillä (ka 3,2). Erot eivät ole kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä.

Palvelun innovointikyvykkyyttä selvitettiin tarkemmin lineaarisen regressioanalyysin avulla. Alustavien analyysien pohjalta selittäviksi muuttujiksi malliin otettiin markkinaorientaatio ja teknologiaorientaatio. Toisin sanoen malli testaa sitä, kuinka paljon yrityksen markkinaorientaatio ja teknologiaorientaatio selittävät kykyä innovoida uusia palveluja. Markkinaorientaatio mittaa sitä, kuinka hyvin yritys hankkii ja käyttää asiakas- ja kilpailijatietoa ja teknologiaorientaatio taas sitä, kuinka hyvin yritys seuraa uusia teknologioita ja käyttää niitä uusia palveluja kehittäessään.

Tulokset mallista on esitetty taulukossa 2. Malli osoittaa, että sekä teknologiaorientaatio että markkinaorientaatio ovat vahvasti ja positiivisesti yhteydessä palvelun innovaatiokyvykkyteen. Markkinaorientaatio selittää palvelun innovaa-

tiokyvykkyyttä eniten (β .633). Koko malli selittää jopa 78 % palvelun innovaatiokyvykkyuden vaihtelusta.

Taulukko 2. Regressioanalyysi, selitettävä muuttuja palvelun innovaatiokyvykkyys.

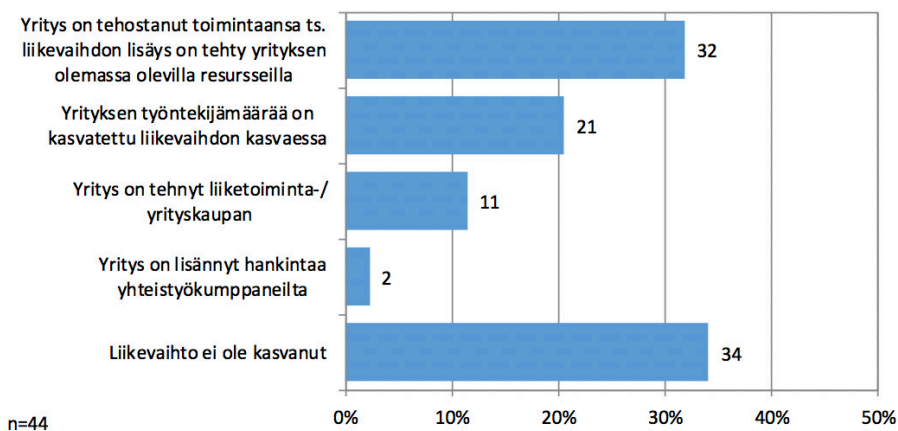
Vakio	-.242 (.311)
Teknologiaorientaatio	.348*** (.065) β .412
Markkinaorientaatio	.791*** (.097) β .633
R ²	.786
Adjusted R ²	.776
F tunnusluku	79.170***
Keskivirheet ilmoitettu sulkujen sisällä.***99 %:n luottamustaso	

Tulokset osoittavat, että yrityksen kannattaa ennen kaikkea kehittää markkinaorientaatiota eli sitä, miten systemaattisesti yritys kerää asiakas- ja kilpailijatietoa sekä hyödyntää sitä oman toimintansa kehittämisessä. Tällä on suuri vaikutus siihen, miten hyvin yritys kykenee innovoimaan uusia palveluja asiakkailleen. Toinen tärkeä asia on teknologiaorientaatio. Yrityksen kannattaa seurata alan teknologista kehitystä ja kulkea mieluummin edellä kuin jäljessä.

4.11 Yritysten kasvu ja menestyminen

66 %:lla yrityksistä liikevaihto oli kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana. Yrityksiltä kysyttiin lisäksi, miten he ovat hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin. Suurin osa (32 %) oli tehostanut toimintaansa. 21 % oli lisännyt työntekijämäärää ja 11 % oli tehnyt liiketoiminta- tai yrityskaupan. Lisäksi 2 % ilmoitti, että yritys oli lisännyt hankintaa yhteistyökumppaneilta. Kuviossa 21 on esitetty vastausten jakautuminen.

Liikevaihto on kasvanut kolmen viimeisen vuoden aikana: Miten on hankittu kasvaneen liikevaihdon edellyttämä lisäkapasiteetti?



Kuvio 21. Lisäkapasiteetin hankinta liikevaihdon kasvaessa.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, onko kasvu yrityksen tavoitteena. 70 % vastasi tähän kyllä ja 30 % ei. Niitä, jotka tavoittelevat kasvua, kysyttiin lisäksi kasvustrategioita (kuvio 22). Korkeimman keskiarvon sai kasvaminen uusia asiakkaita hankkimalla (ka 4,5). Jopa 97 % yrityksistä ilmoitti, että tämä kuvaa yrityksen kasvustrategiaa hyvin tai erittäin hyvin. Toiseksi korkein keskiarvo oli kohdalla "kasvumme perustuu nykyisiin ydinosaamisiin". Tämä kuvasi hyvin tai erittäin hyvin 88 %:n kasvustrategiaa. Iso osa (80 %) oli myös sitä mieltä, että yrityksen kasvustrategiaa kuvaa hyvin tai erittäin hyvin väittämä "kasvumme perustuu nykyisten tuote/palvelumarkkinoiden edelleen kehittämiseen". Nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen oli kasvustrategiana 81 %:lla yrityksistä. Huomattavasti pienemmät keskiarvot saivat kasvustrategiat laajentaminen eri liiketoiminta-alueille ja liiketoiminta- ja yritysostot.

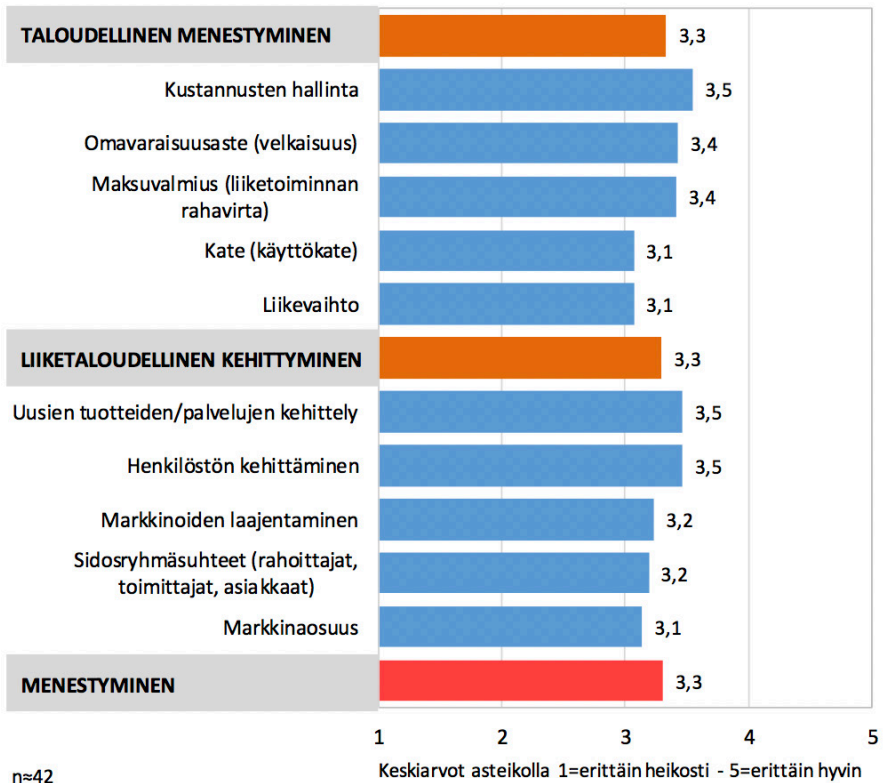


Kuvio 22. Yritysten kasvustrategiat.

Yritysten menestymistä mitattiin kysymällä yrityksen kehittymistä eri tekijöiden suhteen kilpailijoihin verrattuna viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1=erittäin huonosti ja 5=erittäin hyvin. Menestymistä mitattiin sekä kokonaisuutena että kahden osatekijän kautta: taloudellisen menestymisen ja liiketaloudellisen kehittymisen kautta. Faktorianalyysin avulla varmistettiin menestymisen jakautuminen näihin kahteen itsenäiseen muuttujaan. Kaikkien näiden mittareiden luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alfaat: menestymisen kokonaisuus 0,86; taloudellinen menestyminen 0,86; liiketaloudellinen kehittyminen 0,75).

Yrityksen menestymisen keskiarvo oli 3,3. Samoin taloudellisen menestymisen ja liiketaloudellisen kehittymisen keskiarvo oli täsmälleen sama 3,3. Kuviossa 23 on kuvattu yritysten menestymisen keskiarvot ja niihin liittyvät väittämät. Taloudellisen menestymisen osalta paras keskiarvo on kustannusten hallinnassa (ka 3,5) ja sen jälkeen maksuvalmiudessa ja omavaraisuusasteessa (molempien ka 3,4). Heikoin oli kehittynyt liikevaihto ja kate (molempien ka 3,1). Liiketaloudellisen kehittymisen osalta korkeimmat keskiarvot olivat kohdissa uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen ja henkilöstön kehittäminen (molempien ka 3,5). Heikoin oli kehittynyt markkinaosuus (ka 3,1).

Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana



Kuvio 23. Yritysten kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana.

Toimialojen välillä ei ollut eroa menestymisen kokonaisuudessa tai sen osaluissa. Myöskään yrityksen iän suhteen menestymisessä ei ollut eroa, joskin taloudellisen menestymisen keskiarvo on hieman korkeampi (ka 3,5) yli 10 vuotta vanhoilla yrityksillä kuin korkeintaan 10 vuotta vanhoilla yrityksillä (ka 3,2). Yrityksen koko työntekijämäärällä mitattuna ei myöskään ollut yhteydessä menestymiseen.

Kasvutavoitteet ja yrityksen liiketoiminnallinen kehittyminen liittyvät yhteen. Niillä yrityksillä, joilla kasvu on tavoitteena, liiketaloudellisen kehittämisen keskiarvo on tilastollisesti merkitsevästi korkeampi (ka 3,5) kuin niillä, joilla kasvu ei ole tavoitteena (ka 2,9). Tämä osoittaa sen, että myös sote-alalla menestyminen liiketaloudellisessa kehittämisessä kannustaa tulevaan kasvuun.

Menestyminen korreloi useiden muiden tekijöiden kanssa. Menestyminen on yhteydessä digitaaliseen osaamiseen ($r=0,46^{**}$), teknologian hyödyntämiseen ($r=0,36^{*}$), informaation käytön laajuuteen ($r=0,66^{***}$), uuden kehittämiseen

($r=0,38^*$), strategiseen suunnitelmallisuuteen ($r=0,64^{***}$), markkinaorientaatioon ($r=0,62^{***}$) ja palvelun innovointikyvykkyyteen ($r=0,60^{***}$).

Menestymistä selitettiin lineaarisen regressioanalyysin avulla. Alustava analyysi osoitti, että tärkeimmät menestymistä selittävät tekijät sosiaali- ja terveystalalla ovat informaation käytön laajuus ja strateginen suunnitelmallisuus (causation). Nämä selittävät menestymistä yhdessä jopa 51 %, mikä on erittäin korkea prosenttiosuus. Taulukossa 3 on kuvattu regressioanalyysin tulokset. Mallissa selittävinä muuttujina ovat informaation käytön laajuus ja strateginen suunnitelmallisuus. Alustavassa analyysissä kontrollimuuttujana käytettiin yrityksen kokoa henkilömäärällä mitattuna. Siitä muodostettiin logaritminen muuttuja, joka ottaa huomioon suhteellisuuden henkilömäärän lisäyksessä (pienessä yrityksessä yhden työntekijän lisäys on suhteessa isompi kuin suuressa yrityksessä). Yrityksen koolla ei kuitenkaan ollut mallista tilastollista merkitystä, joten se ei ole mukana esitettävässä mallissa.

Taulukko 3. Regressioanalyysin tulokset, selitettävä muuttuja

menestyminen	
Vakio	1.578*** (.317)
Informaation käytön laajuus	.237** (.081) β .431
Strateginen suunnitelmallisuus	.317* (.125) β .374
R ²	.534
Adjusted R ²	.509
F tunnusluku	21.221***
Keskivirheet ilmoitettu sulkujen sisällä. ***99 %:n luottamustaso, **95 %:n luottamustaso, *90%:n luottamustaso	

5 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA

5.1 Tiivistys tuloksista ja pohdinta

Tämän selvityksen päätavoitteena oli eteläpohjalaisten sote-alalla toimivien pk-yritysten liiketoiminnallisen osaamisen nykytilan selvittäminen. Nykytilaa selvitettiin laajasti eri liiketoimintaosaamisen näkökulmasta. Seuraavassa käydään läpi esitetyt tutkimuskysymykset ja vastataan niihin.

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi sote-alalla toimivien pk-yritysten digitalisaatioon. Kyselyssä selvitettiin yritysten yleistä digitaalisuuden tasoa, osaamista sekä esteitä digitalisaation hyödyntämiselle. Yrityksiä pyydettiin myös nimeämään tärkeimmät kehittämiskohteet. Toinen tutkimuskysymys liittyi teknologian hyödyntämiseen tuote- ja palvelukehityksessä.

Kyselyyn vastanneilla yrityksillä digitaalisuus oli yllättävän hyvällä tasolla. Tämä voi kertoa siitä, että vastaajat ovat hieman muita kehittyneempiä tässä suhteessa. Perinteisemmät digitaaliset välineet (esim. sähköposti ja tiedonhankinta) ovat paremmin hallinnassa kuin uudemmat välineet. Kuitenkin älypuhelimella käytettävien sovellusten osalta käyttäjien osuus kyselyyn vastanneista on yllättävänkin suuri.

Toisaalta jopa 24 % ilmoittaa, ettei heillä ole käytössä sähköposteja asiakkaille. Herää kysymys, miten nämä yritykset tavoittavat asiakkaansa. Vai onko kysymys siitä, että asiakkailla ei ole sähköpostia? Tällöin oletettavasti kysymys on ymmärretty koskemaan käyttäjäasiakasta.

Joukosta löytyy muutamia hyvin edistyneitä yrityksiä, joilla on käytössä lähes kaiken tasoisia digitaalisuuden välineitä. Toisaalta löytyy pieni joukko yrityksiä, joilla ei ole käytössä juuri mitään digitaalisia välineitä. Kyselyn tulokset osoittavat, että pienet yritykset käyttävät vähemmän digitaalisia välineitä kuin isommat. Olisikin aihetta pohtia, voivatko tietojärjestelmät olla liian monimutkaisia pienille yrityksille.

Kyselyn avulla mitattiin sekä teknistä digitaalisuuden osaamista, että sähköisen markkinoinnin osaamista. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että teknisen osaamisen taso on korkeammalla kuin sähköisen markkinoinnin osaaminen. Yritykset arvioivat oman osaamisensa yllättävän korkealle. Kun pyydetään arvioimaan omaa osaamista, suhteutuu se luontevasti siihen, mitä itse asiasta tietää ja kuinka pärjää arkielämässä. Vastaajat voivat arvioida oman osaamisensa korkealle, kun taidot vastaavat päivittäiseen tarpeeseen, eli tarvittava taso on hallussa. Vastaukset

eivät välttämättä kerro siitä, millainen valmius yrityksellä on vastata digitalisaation mukanaan tuomiin uusiin haasteisiin.

Asiakkaan ostopolku on siirtymässä yhä enemmän verkkoon, myös sosiaali- ja terveysalalla. Sähköinen markkinointi tuo yrityksen näkyviin verkossa liikkuvalla asiakkaalle. Sähköisen markkinoinnin osaamisessa on kuitenkin vielä kehitettävää. Nuoremmat yritykset hallitsevat sen paremmin. Tämä voi johtua siitä, että vanhat toimijat ovat todennäköisesti vakiinnuttaneet oman asiakaskuntansa siinä missä nuorten toimijoiden on panostettava enemmän markkinoiden luomiseen. Vastaajat ilmoittivat digitalisaation kehittämiskohteina olevan erityisesti markkinoinnin digitalisoitumisen ja sähköisen asiakasjärjestelmän käyttöönoton. Näiden jälkeen tulivat tekniset palvelut, sovellukset ja työkalut sekä digitaalisuuden ymmärtäminen. Jotta näitä asioita voidaan viedä eteenpäin, tarvitaan konkreettisia työkaluja ja sillanrakentajia.

Teknologian käytön osalta yritysten hyödyntämisen keskiarvo oli hyvin alhainen (2,4). Tämä kertoo siitä, että suurin osa ei osaa hyödyntää uusinta teknologiaa omassa tuote- ja palvelukehityksessään. Yritykset eivät ole aktiivisia teknologisten ratkaisujen rakentamisessa ja vain harva kehittää sellaisia palveluja, joissa uusinta teknologiaa hyödynnetään. Tutkimus kuitenkin osoitti, että teknologiaan suhtautumisella on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin yritys pystyy kehittämään ja innovoimaan uusia palveluja. Olisi parempi yrittää olla edelläkävijä kuin vain reagoida muuttuneeseen tilanteeseen. Teknologian innovatiivinen käyttö mahdollistaa toisaalta uudet palvelut ja asiakasryhmät, mutta voi myös tuoda aivan uutta arvoa sekä työntekijöille että asiakkaille.

Sote-alan pk-yrityksissä on vahva alan osaaminen. Yrittäjät ovat harvoin saaneet koulutusta yrittäjyydestä tai teknologiasta. Digitalisaation ja teknologian osalta olisikin tarvetta sillanrakentajille, jotka tuntisivat sekä sote-alan että digipuolen tarpeita, termistöjä ja erityisvaatimuksia. Ulkopuolinen asiantuntija-apu koetaan kuitenkin kalliiksi. Teknologiaedustajat puhuvat sellaista kieltä, jota yritykset eivät ymmärrä. Mikäli teknologiaa halutaan kaupata sote-yrityksille, tulisi teknologiayritysten opetella kertomaan asioista ymmärrettävästi potentiaalisille asiakkailleen. Toisin sanoen teknologian kehittäjät ja myyjät tarvitsevat lisää sote-alan asiakasymmärrystä. Toisaalta sote-yritykset pystyvät myös parantamaan omaa osaamistaan teknologian saralla. Pienet sote-yritykset eivät ole monellekaan teknologian kehittäjälle ensisijainen asiakasryhmä, joten molemminpuolista ymmärryksen lisäämistä varmasti tarvitaan. Jo nyt löytyy joitakin yrityksiä, jotka ovat keskittyneet tähän tiedonvälittäjän tehtävään, mutta useammallekin saattaisi olla kysyntää.

Kolmas tutkimuskysymys liittyi yritysten taloudelliseen osaamiseen ja siihen, millaista informaatiota yritykset käyttävät arvioidessaan omaa menestymistään.

Yritysten vastausten perusteella talousosaaminen on vajavaista suhteessa ammattiosaamiseen. Talousosaamisen parantamiseksi tarvitaan koulutusta. Yrittäjillä ei välttämättä ole tietoa siitä, millaisissa asioissa kirjanpitäjä voi auttaa. Järjestöjen ollessa kyseessä puheenjohtajalla tai hallituksen jäsenillä voi olla hyvää tietoa, joka on helposti hyödynnettävissä. Osaamis pohjaa voidaan laajentaa alkaen tukiverkoston hyödyntämisellä hallinnollisissa asioissa.

Yrityksen taloudelliseen menestymiseen ollaan suhteellisen tyytyväisiä arvioitaessa tilaa suhteessa kilpailijoihin. Oman toiminnan ja taloudellisen menestymisen osalta oltiin tyytyväisiä erityisesti kustannusten hallintaan.

Hankintaprosessien tasoon oltiin kohtuullisen tyytyväisiä. Hankintaprosessit ovat terveydenhuoltoalan yrityksillä todennäköisesti melko vakiintuneet, sillä esim. raaka-aineiden osuus palvelutuotannossa ei yleisesti ottaen ole suurta. Hankintaprosessit voivat liittyä myös ulkopuolisten palveluiden hankintaan.

Kyselyn perusteella ei voi kuitenkaan antaa syvällistä kuvaa taloushallinnon osaamisen tilasta sote-alalla. Lähes neljännes vastaajista totesi talousosaamiseen liittyvän osaamattomuutta, joten jatkotoimenpiteeksi voidaan esittää talousosaamisen lisäämistä osallistamalla mm. alan koulutuksiin.

Informaation käytön osalta yritysten vastaukset kertovat, että erilaista informaatiota käytetään kohtuullisen laajasti oman toiminnan arvioinnissa. Yhteiskuntavastuu (esim. yrityksen imago) nousi korkeimmalle sijalle. Tämä voi osin juontaa juurensa pitkäaikaiseen keskusteluun siitä, onko eettisesti oikein tehdä bisnestä toisen avuntarpeella. Laajemminkin sote-alalla on pohdittu pitkään ja laajasti yhteiskuntavastuun ja imagon merkitystä. Nämä koetaan yrityksissä erittäin tärkeiksi. Yrityksen tulee kantaa vastuunsa. Yritykset lisäksi huolehtivat siitä millainen mielikuva yrityksestä syntyy ja on syntynyt.

Käytetyimmät mittarit menestymisen arvioinnissa olivat yhteiskuntavastuun lisäksi informaatio tuotteiden ja palveluiden laadusta, asiakkaista, lyhyen tähtäimen taloudellisesta menestymisestä ja sisäisistä prosesseista.

Informaation laaja-alainen käyttö on erityisen tärkeää yrityksissä. Myös tässä tutkimuksessa sen todettiin vaikuttavan suoraan yritysten menestymiseen, mikä tukee aiempia tutkimustuloksia muilta aloilta (Länsiluoto ym. 2018). Kyselyssä ei kuitenkaan kysytty tarkemmin sitä, kuinka tarkasti tietynlaista informaatiota saadaan ja miten sitä mitataan. Voi olla, että tiettyä informaatiota käytetään, vaikka sille ei ole olemassa tarkkaa mittaria. Mittaaminen olisi kuitenkin erityisen tärkeää yrityksissä, jotta saatu informaatio on varmasti luotettavaa ja vertailukelpoista.

Neljäs tutkimuskysymys liittyi kehittämisen painopistealueisiin sote-alan pk-yrityksissä. Yleisesti voi sanoa, että yritykset ovat kohtuullisen aktiivisia kehittämään omaa toimintaansa. Kehittäminen painottuu enemmän olemassa olevan kehittämiseen kuin uuden kehittämiseen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi toiminnan tehostamista. Vastauksissa oli yllättävän korkeat keskiarvot esimerkiksi uusien markkina-alueiden löytämisessä. Pelkkä kysely ei kerro taustalla olevia syitä, joten tarvitaan laadullista tutkimusta näiden asioiden ymmärtämiseksi.

Alkumittauksen tulosten mukaan isommat yritykset keskittyvät enemmän olemassa olevan kehittämiseen kuin uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Pohdittavaksi jää, antaako tämä pienemmille yrityksille mahdollisuuden tuoda uusia palveluja markkinoille. Esimerkiksi verkostoitumalla keskenään palveluntuottajat voisivat löytää uusia ideoita.

Yrityksissä on tärkeää, että uuden kehittäminen ja olemassa olevan kehittäminen ovat tasapainossa (Piao 2014). Näyttäisi siltä, että molempiin panostetaan sote-alan pk-yrityksissä, vaikka olemassa olevan kehittäminen onkin vallitsevampi painopiste. Vastauksissa näkyy kuitenkin se, että uusien teknologioiden omaksuminen on vain hyvin harvalla painopistealueena. Suurin osa yrityksistä keskittyy kehittämään jo olemassa olevia palveluita ja tuotteita.

Viides tutkimuskysymys liittyi sote-alan pk-yritysten strategiseen johtamiseen ja siihen liittyviin kehittämiskohteisiin. Kyselyssä strategista ajattelua tarkasteltiin käsitteiden causation (strateginen suunnitelmallisuus) ja effectuation (joustavat kokeilut ja liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen). Strateginen suunnitelmallisuus oli yrityksillä keskitasolla. Korkeimmat arvot tulivat effectuationiin liittyvistä joustavuudesta ja järkevästä riskinotosta. Toisaalta effectuationiin liittyvä kokeilu sai kaikista heikoimman keskiarvon. Näyttäisi siis siltä, että yritykset ovat ennemmin suunnitelmallisia toimissaan, eivätkä osaa hyödyntää kokeilukulttuuria. Toisaalta yritykset kokevat olevansa hyvin joustavia. Vastauksiin voi vaikuttaa se, että yritykset vertaavat toimintakulttuuriaan julkisen puolen sosiaali- ja terveyspalveluihin.

Joustavuuden koettu korkea taso heijastaa sitä, että vastanneet yritykset ovat pieniä. Kokeiluja ei tehdä kovinkaan paljoa. Ehkä erilaisia liiketoimintamalleja ei osata kokeilla, vaan mieluummin suunnitellaan asioita ennalta. Perinteisesti sote-alalla riskinotto on aika vähäistä. Alalla työskentelevät ja palveluja tuottavat ovat turvallisuuden hakuja. Turvallisuushakuisuus on kieltämättä monessa asiassa tällä alalla hyve. Riskinoton ei tule kohdistua ihmisten terveyteen tai hyvinvointiin. Toisaalta uusien liiketoimintamallien tai uusien palvelujen kokeilu voisi tarjota mahdollisuuden uudistumiseen.

Toisaalta on hyvä, että strateginen suunnitelmallisuus on yrityksissä vähintään keskitasolla. Tutkimus osoitti, että se on suoraan yhteydessä yrityksen menestymiseen.

Kuudes tutkimuskysymys liittyi sote-alan pk-yritysten markkinointiin ja siinä erityisesti markkinaorientaatioon. Markkinaorientaatio on tärkeä menestystekijä yrityksissä, koska se kertoo siitä, miten asiakkaiden tarpeita ymmärretään ja käytetään oman toiminnan kehittämiseksi. Markkinaorientaation keskiarvo sote-alan pk-yrityksillä ei ollut korkea eikä matala (ka 3,4). Kehitettävää siis vielä olisi, jotta asiakastieto saataisiin paremmin palvelemaan yrityksen toimintaa. Yrityksissä ymmärretään hyvin asiakastiedon merkitys ja ympäristön muutosten vaikutuksia asiakastarpeisiin pohditaan aktiivisesti. Asiakastietoa siis hankitaan ja siitä keskustellaan. Toisaalta perinteinen markkinointiosaaminen on heikkoa yrityksissä, kun asiakastietoa pitäisi hyödyntää segmentoinnin, erilaistamisen tai markkinointiviestinnän suunnitteluun. Voi toki olla, että pienillä yrityksillä on selkeä ja pieni asiakasryhmä, jota ei ole tarvetta segmentoida. Kuitenkin asiakastiedon hyödyntäminen markkinoinnin toteuttamisessa olisi erityisen tärkeää, kun asiakkaille olisi saatava selkeä käsitys siitä, miten yritys tuottaa asiakkaille parhainta mahdollista arvoa.

Seitsemäs tutkimuskysymys liittyi sote-alan pk-yritysten kykyyn innovoida uusia palveluja. Kyky innovoida uusia palveluja on keskitasolla (ka 3,3). Vahvimmat osa-alueet löytyvät asiakkaiden tarpeiden kartoittamisesta sekä uusien palvelujen mukauttamisesta strategiaan. Toisaalta vastauksissa näkyy yksinpuurtamisen kulttuuri. Kaikista aihealueen väittämistä usean kumppanin kanssa tehtävän innovaatiotoiminnan koordinointi sai heikoimman keskiarvon. Etelä-Pohjanmaan maakunnassa tehtyjen aiempien yrittäjyystutkimusten mukaan maakunnassa vallitsee ”minä itte”-asenne. Yrittäjäksi houkuttelee mahdollisuus itse päättää asioista sekä riippumattomuus. Nähdäänkö verkostoituminen näiden asioiden menettämisenä? Osaavatko yritykset nähdä verkostoitumisesta koituvia hyötyjä?

Palvelujen innovointikyvykkyyteen vaikuttaa voimakkaasti markkinaorientaatio eli asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen sekä teknologiaorientaatio eli teknologian seuraaminen ja hyödyntäminen. Näitä olisi yrityksissä kehitettävä, jotta yritys kykenisi paremmin innovoimaan uusia tuotteita ja palveluja. Kehittäminen yrityksissä on tärkeää, koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja teknologia luo uusia mahdollisuuksia tarpeiden täyttämiseen. Jos yritys pitäytyy vain nykyisessä toiminnassaan, saattaa se pitkällä aikavälillä jäädä kehityksestä jälkeen.

Viimeinen tutkimuskysymys liittyi siihen, mikä selittää sote-alan pk-yritysten menestymistä. Lisäksi haluttiin selvittää millaisia kasvutavoitteita ja kasvustrategioita yrityksillä on.

Yrityksistä 70 prosenttia tavoitteli kasvua. Luku on erittäin suuri verrattuna viimeisimpään pk-yritysbarometriin (Pk-yritysbarometri 2019), jossa kasvua haki ainoastaan 37 prosenttia yrityksistä. Saattaa olla, että tämän tutkimuksen aineiston yritykset ovat keskimääräistä kasvuhakuisempia ja ne yritykset, joille kasvu ja kehittäminen eivät ole keskiössä, eivät ole myöskään vastanneet tähän kyselyyn. Joka tapauksessa prosenttiosuus kasvua hakevista yrityksistä on erittäin korkea. Lisäksi yhtä vastaajaa lukuun ottamatta yritykset uskoivat kasvuun. Toisin sanoen myös ne yritykset, jotka eivät suoranaisesti tavoittele kasvua, liikevaihdon uskotaan silti kasvavan. Voidaan siis todeta, että vastanneilla yrityksillä on positiivinen usko tulevaan ja ainakin oman alan kasvuun. Lisäksi 66 prosentilla liikevaihto oli kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana. Näyttäisi siltä, että markkinat kasvavat ja sitä myötä myös yritykset. Kasvun edellyttämä lisäkapasiteetti oli saatu lähinnä toimintaa tehostamalla ja osa oli lisännyt työntekijämäärää. Pieni osa oli tehnyt liiketoiminta- tai yrityskaupan.

On myös tärkeää huomata, että jos yritykset tavoittelevat kasvua, tarvitsevat ne siihen edellytyksiä. Tämä tarkoittaa laajaa liiketoimintaosaamista. Tämän kyselyn perusteella yrityksillä on kuitenkin vielä paljon kehitettävää sekä markkinoinnin, uudistumisen että innovointikyvykkyyden osalta.

Tulevan kasvun ja kasvustrategioiden osalta yritykset luottavat nykyiseen toimintaan ja siinä uusiin asiakkaisiin tai nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen. Samoin kehitetään nykyisiä tuotteita ja palveluita nykyisille markkinoille. Toisin sanoen kasvustrategiana on lähinnä markkinapenetraatio. Näyttäisi siltä, että markkinat tosiaan kasvavat ja siten markkinapenetraatio kasvustrategiana toimii. Toisaalta edessä on varmasti myös tilanne, jossa muitakin kasvustrategioita tarvitaan. Silloin yritysten olisi kehitettävä uusia tuotteita tai palveluja tai löydettävä uusia markkinoita. Tähän yrityksillä ei tällä hetkellä ole suurta valmiutta, koska palvelun innovointikyvykkyys ei ole kovin korkea ja uutta teknologiaa ei osata hyödyntää tuote- ja palvelukehityksessä. Kasvustrategioista diversifikaatio eli laajentaminen eri liiketoiminta-alueilla on vain harvalla ajatuksena. Kasvu myös nähdään enemmän orgaanisena eli sisäisenä eikä epäorgaanisia kasvun keinoja eli liiketoiminta- tai yritysostoja juuri käytetä.

Tarkastellussa vastaajajoukossa menestymiseen vaikuttivat eniten informaation käytön laajuus ja strateginen suunnitelmallisuus. Informaation laaja käyttö on yhteydessä tiedolla johtamiseen. Strateginen suunnittelu ohjaa toimintaa lyhyellä, mutta myös pidemmällä aikavälillä. Kun tarkastellaan kahta strategista ajattelumallia eli causation vs. effectuation -ajattelua, on mielenkiintoista, että juuri causation eli tarkempi strateginen suunnittelu nousee merkittäväksi tekijäksi menestymisen selittäjänä. Usein causation toimii parhaiten liiketoimintaympä-

ristöissä, joissa ei ole paljon epävarmuustekijöitä ja effectuation taas silloin, kun ympäristö on epävarma (Chandler ym. 2011). Sote-alalla on vallinnut jo pitkään epävarmuus tulevasta sote-ratkaisusta, mutta se ei näy vaikuttavan tässä kohtaa vallitsevaan strategiseen ajatteluun. Voi olla, että perinteisesti sote-alan kehitys on ollut ennakoitavissa ja siksi tarkempi suunnittelu on toiminut kokeiluja paremmin.

5.2 Toimenpide-ehdotuksia

Toimenpide-ehdotukset on laadittu kyselyn tulosten perusteella. Liiketoiminta-osaaminen vaatii kehittämistä sote-alan pk-yrityksissä, koska suurin osa vastanneista hakee jatkossakin kasvua. Kuitenkin yritysten osaaminen markkinoinnin, taloudellisen osaamisen, strategisen ajattelun, uusien palvelujen innovoinnin ja teknologian hyödyntämisen suhteen vaatii kehittämistä.

Ehdotus 1: Yhteistyön tiivistäminen

Ensimmäisenä toimenpide-ehdotuksena esitetään yhteistyön tiivistämistä korkeakoulujen tki-toiminnan ja yritysten välille, koska hankkeissa on paljon ilmaista asiantuntija-apua tarjolla. Ongelmana on, etteivät yritykset joko tunnista tätä mahdollisuutta tai sitten yrityksiä ei tavoiteta oikeissa kanavissa. Hankkeissa tulisi pystyä tarjoamaan konkreettista apua, ei yleisellä tasolla liikkuvaa luennointia.

Yritykset eivät aina tiedä, mistä asiantuntija-apua edes voi etsiä. Avun etsimistä hankaloittaa edelleen, jos ei vielä ole hahmottunut mitä tarkalleen ottaen tarvitaan, mitä on tarjolla tai mitä ollaan etsimässä.

Korkeakoulujen tki-toiminta tarjoaa yrityksille mahdollisuuden asiantuntija-avun saamiseen ja sitä kautta oman liiketoimintaosaamisen kehittämiseen ja uudistamiseen. Konkreettiset työpajat esimerkiksi oman markkinoinnin kehittämisestä tai palvelumuotoilusta vievät yrityksiä eteenpäin. Korkeakoulujen on kontaktoitava yrityksiä suoraan ja henkilökohtaisesti, koska yleisempi mainostaminen ei toimi.

Ilmaisten hankkeiden lisäksi korkeakoulut voivat tarjota maksullista palvelutoimintaa yrityksille, jolloin pystytään paneutumaan yksittäisen yrityksen kehittämiseen ongelmaan vielä syvemmin. Tämä on yrityksille silti edullisempaa kuin työntekijän palkkaaminen jonkin asian kehittämiseksi.

Ehdotus 2: Kiltatoiminta ja verkostoituminen

Kyselyn perusteella yritykset kehittävät palvelujaan aika yksin, eikä verkostoja hyödynnetä. Samalla teknologiaa ei osata ottaa huomioon palvelujen kehittä-

misessä. Myös teknologiset ratkaisutkin edellyttävät usein verkostoja ja yhteistä kehittämistä. Verkostoitumisen ja yhteisen kehittämisen edistämiseksi ehdotetaan kiltatoimintaa. Killan toiminta järjestyy tietyn teeman ympärille. Etelä-Pohjanmaalla on toiminut aiemmin esim. vientikilta, johon kaikki viennistä kiinnostuneet yritykset ovat voineet osallistua ja iltoihin on kutsuttu asiantuntijavieraita. Samoin sote-alan ympärille voisi perustaa killan joko alakohtaisesti tai sitten liittyen esimerkiksi teknologian tai digitalisaation hyödyntämiseen. Kiltaan voisivat osallistua ne yritykset, joita teema kiinnostaa. Killassa voidaan jakaa keskinäistä tietämystä ja pyytää paikalle ulkopuolisia puhujia.

Verkostoitumisen ongelmana voi olla sopivien kumppaneiden löytyminen. Verkostot eivät synny tai kehity itsestään. Ne tarvitsevat organisoijan. Verkostoja on kehitetty useilla toimenpiteillä, mutta toimet ovat keskittyneet vahvasti valmistavaan teollisuuteen ja tuotannollisiin pk-yrityksiin. Verkostojen kehittämiseen sote-alalla ei ole suuremmin keskitytty eikä siihen ole ollut tukirakenteita. Voisiko aloitteen tekijä olla ”kolmas taho”, esim. yrittäjäjärjestö, kehittämisyritys tai kunallinen liikelaitos / maakunta?

Ehdotus 3: Koulutuksen kehittäminen

Sote-alan yritykset tarvitsevat selvästi koulutusta useisiin liiketoimintaosaamisen osa-alueisiin. Esimerkiksi digitalisaation kehittämiskohteina vastaajat ilmoittivat olevan erityisesti markkinoinnin digitalisoitumisen ja sähköisen asiakasjärjestelmän käyttöönoton. Näiden jälkeen tulivat tekniset palvelut, sovellukset ja työkalut sekä digitaalisuuden ymmärtäminen. Jotta näitä asioita voidaan viedä eteenpäin, tarvitaan konkreettisia työkaluja ja sillanrakentajia. Toimenpide-ehdotuksena on, että sosiaali- ja terveysalan koulutustarjontaan voisi lisätä tarjolle opintojaksoja liittyen digitaaliseen markkinointiin. Opintojaksoja on olennaista tarjota myös täydennyskoulutuksena, sillä tällaisen kurssin tarve ei välttämättä aukene ammattipintojen tai syventävienkään opintojen vaiheessa.

Lisäksi myös muuta liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta tulisi tarjota sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille sekä työntekijöille täydennyskoulutuksena. Yritysten vastausten perusteella talousosaaminen on vajavaista suhteessa ammattiosaamiseen ja siihen tarvitaan koulutusta. Lisäksi yrittäjillä ei välttämättä ole tietoa siitä, millaisissa asioissa kirjanpitäjä voi auttaa. Järjestöjen ollessa kyseessä puheenjohtajalla tai hallituksen jäsenillä voi olla hyvää tietoa, joka on helposti hyödynnettävissä. Osaamis pohjaa voidaan laajentaa alkaen tukiverkostojen hyödyntämisellä hallinnollisissa asioissa.

Koulutusta tarvitaan myös kasvustrategioiden osalta. Lähes kaikilla kasvustrategiana oli markkinapenetraatio, joka toimii kasvavilla markkinoilla. Kun 70 prosenttia vastanneista tavoitteli kasvua, on todennäköistä, että jatkossa tarvitaan myös muita kasvustrategioita. Koulutusta sekä alalla opiskeleville että yrityksille täydennyskoulutuksena tulisi tarjota liittyen uusien palvelujen innovointiin, palvelumuotoiluun ja markkinointiin. Myös liiketoiminta- ja yritysostojen hyödyntäminen kasvustrategiana oli yrityksille aika vieras ajatus. Myös tästä tarvitaan koulutusta.

Koulutusta strategisuuteen ja tiedolla johtamiseen voisi myös lisätä, koska ne vaikuttavat tämän kyselyn perusteella alalla menestymiseen. Mahdollisuuksien mukaan sitä tulee lisätä sopivina annoksina eri koulutusasteille. Yrittäjäksi ryhtyvien taustat ovat ammattiopinnoista aina korkeakoulutettuihin, joten tietyn kouluasteen opiskelijoiden opetus ei riitä. Yrittäjyyden eri osa-alueiden opetusta tulee olla tarjolla lisäksi jo yritystoiminnan aloittaneille.

Ehdotus 4: Herättely

Yritykset tarvitsevat herättelyä siihen, miksi uusia palveluja ja markkinointiosaamista kannattaa kehittää sekä miksi on hyvä seurata uusinta teknologiaa. Usein sote-alan yritys perustetaan ammattiosaamisesta käsin. Taustalla on halu toteuttaa omaa ammattia yrittäjänä. Liiketaloudellinen näkökulma ja osaaminen puuttuvat monelta yrittäjältä. Tähän tarvitaan herättelyä. Kysymys voi myös olla ammatti-identiteetistä, haluanko olla esim. hoitaja vai yrittäjä? Yrittäjyyden mukana kulkeva voiton tekeminen ja tavoittelu on arka aihe sote-alalla. Voiko tälle alalle saada yrityksiä, jotka tuottavat voittoa ja silti hyödyntävät ja palvelevat sekä asiakasta että yritystoimintaa?

Herättelyyn on monia tapoja. Yksi tapa ovat hankkeet, jotka suuntautuvat sote-alan yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen sekä ammatti-identiteetin rakentamiseen myös yrittäjänä ja johtajana. Toinen tapa on erilaiset seminaarit ja tilaisuudet, jossa asiaa nostetaan esille. Kolmantena tapana toimivat erilaiset kolumnit ja artikkelit alan yrityksille suunnatuissa ammattilehdissä sekä muissa populaarimmissa kanavissa.

Ehdotus 5: Arvojen esillä pitäminen ja kilpailutukset

Kun yritysten kehittämistä ja yrittäjyyttä tukevia toimia kaupataan sote-alan yrittäjille, ei kannata puhua yritystoiminnan "kovaa" kieltä. Näkökulman pitäisi olla toiminnan ja palveluiden kehittämisessä, ei voiton tekemisessä. Toiminnan kehittäminen hyödyttää sekä asiakasta että yritystä. Voiton saaminen pääsääntöisesti vain yritystä.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna kilpailutuksiin pitää kiinnittää edelleen huomiota. Tahtotilana tulisi olla, että kilpailutuksissa huomioidaan palvelun laatu. Rahan liiallinen painottaminen kaventaa laatulähtöistä markkinoiden ohjaamista. Palvelusetelien käyttö mahdollistaa sen, että kilpailutuksella ei ohjata asiakkaita vain muutamalle toimijalle. Pk-yrityksillä on tällöin paremmat mahdollisuudet vakiinnuttaa oma asiakaskuntansa, kun asiakas itse voi valita hänelle parhaiten sopivan palveluntuottajan.

5.3 Tutkimuksen arviointia

Useista muistutuksista ja monikanavaisesta kyselyjen levittämisestä huolimatta vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi. Laajempi trendi osoittaa, että vastausten saaminen kyselyihin on viime vuosina vaikeutunut. Kyselyjä tulee paljon, joten kaikkiin ei välttämättä haluta vastata. Lisäksi sote-alalla on lakisääteisiä hallinnollisia papereita, jotka on pakko täyttää. Tämän raportin taustalla ollut kysely oli 6 sivua pitkä ja sisälsi useita liiketalouden termejä. Tämän takia on aiheellista pohtia, kertooko alhainen vastausprosentti lisäksi kyselyn vaatimasta ajasta ja liiketalouden termistön vieraudesta. Ongelmana kyselyssä oli se, että liiketoimintaosaamisesta haluttiin saada mahdollisimman laaja kuva, jolloin kyselyn pituus kasvoi liian suureksi.

Koska vastausprosentti jäi alhaiseksi, kyselyn perusteella ei voi antaa kovin syvällistä kuvaa. Tästä huolimatta kyselyssä käytettyjen mittareiden validiteetti oli hyvä. Voisikin olla hyödyllistä yrittää kerätä aineistoa vielä lisää eri tilaisuuksissa, koska mittarit näyttävät toimivan myös sote-alalla.

Tuloksia voisi syventää tekemällä tarkempia laadullisia haastatteluja, joissa päättäisiin vielä syvemmin kiinni siihen, miksi yritykset eivät osaa hyödyntää uusinta teknologiaa tai miksi markkinointiosaaminen on heikkoa.

Vaikka vastausprosentti jäi alhaiseksi, antaa kysely jonkinlaisen pienen kuvan eteläpohjalaisten sote-alan yritysten liiketoimintaosaamisesta. On kiinnostavaa, että kasvuhakuisuutta löytyy sota-alan yrityksiltä näin paljon, jolloin liiketoimintaosaaminen on jatkossakin yritysten erittäin tärkeä resurssi ja kehittämisen kohde.

LÄHTEET

Ansoff, H. 1957. Corporate strategy. New York: McGraw Hill.

Armario, J., Ruiz, D. & Armario, E. 2008. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of small business management* 46, 485 - 511.

Artz, M., Homburg, C. & Rajab, T. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: the role of performance-measure properties. *Accounting, organizations and society* 37 (7), 445 - 460.

Baghai, M., Coley, S. & White, D. 1999. The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise. New York: Basic Books.

Barbero, J., Casillas, J. & Feldman, H. 2011. Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International small business journal* 29 (6), 671 - 694.

Benner, M. & Tushman, M. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management review* 28 (2), 238 - 256.

Brown, S. & Eisenhardt, K. 1997. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly* 42 (1), 1 - 34.

Cano, C., Carrillat, F. & Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International journal of research in marketing* 21, 179 - 200.

Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A. & Mumford, T. 2011. Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing* 26 (3), 375 - 390.

Chapman, C. & Kihn, L.-A. 2009. Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society* 34 (2), 151 - 169.

Chen, Y. & Van de Ven, A. 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization science* 7, 593 - 614.

Cooper, R. 1994. The Strategy-performance link in product innovation. *R&D Management* 14 (4), 247 - 259.

Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58 (4), 37 - 52.

Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. 2010. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework, *Journal of service management* 21 (4), 490 - 514.

Evangelista, R. 2000. Sectoral patterns of technological change in services, *Economics of innovation and new technology* 9 (3), 183 - 222.

Forsman, H. 2011. Innovation capacity and innovation development in small enterprises: A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research policy* 40 (5), 739 - 750.

Gatignon, H. & Xuereb, J.-M. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research* 34 (1), 77 - 90.

Gellerstedt, M. 2016. The digitalization of health care paves the way for improved quality of life? *Systemics, cybernetics and informatics* 14 (5), 1 - 10.

Gilbert, B., McDougal, P. & Audretsch, D. 2006. New venture growth: A review and extension. *Journal of management* 32 (6), 926 - 950.

Govindarajan, V. & Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal* 33 (2), 259 - 285.

He, Z.-L. & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical testing of the ambi-dexterity hypothesis. *Organization science* 15 (4), 481 - 494.

Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration: an empirical study of product development. *Organization science* 15 (1), 70 - 81.

Hyppönen, H., Pentala-Nikulainen, O. & Aalto, A.-M. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi 2017: Kansalaisten kokemukset ja tarpeet. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 3/2018. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavana: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136258/URN_ISBN_978-952-343-103-4.pdf

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

Ittner, C., Larcker, D. & Randall, T. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society* 28 (7/8), 715 - 741.

Janssen, M., Castaldi, C. & Alexiev, A. 2016. Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. *R&D Management* 46 (4), 797 - 811.

Joensuu, S., Viljamaa, A., Katajavirta, M., Kettunen, S. & Mäkelä, A. 2015. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 21.

Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A. & Varamäki, E. 2018. Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation: Marketing capability and digitalization. *Administrative sciences* 8 (3), 31.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro.

Kim, H. & Huh, M. 2015. Exploration and organizational longevity: The moderating role of strategy and environment. *Asia Pacific journal of management* 32 (2), 389 - 414.

Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. 2005. Market orientation: a meta-analytic review and assesment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing* 69, 24 - 41.

Koberg, C., DeTienne, D. & Heppard, K. 2003. An empirical test of environmental, organizational and process factors affecting incremental and radical innovation. *Journal of high tech management research* 14 (1), 21 - 45.

Kohli, A. & Jaworski, B. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing* 54, 1 - 18.

Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of marketing research* 30 (November), 467 - 477.

Kohli, A. 2017. Market orientation in a digital world. *Global business review* 18, 203S - 205S.

Laitinen E. 2007. *Yrityksen kasvu ja kannattavuus*. Teoksessa: M. Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media.

Lavie, D. & Rosenkopf, L. 2006. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal* 49 (4), 797 - 818.

Levinthal, D. & March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic management journal* 14 (special issue), 95 - 112.

Lumpkin, G. & Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management review* 21 (1), 135 - 172.

- Lämsiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Viljamaa, A. & Sorama, K. 2018. Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs. *Journal of small business management* (Early view first published: 05 January 2018, Wiley-Blackwell. doi:10.1111/jsbm.12393)
- Maksimainen, A., Uimonen, T., Koiste, V., & Saarivuori, L. 2018. Pienten ja keski suurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 8/2018.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2, 71 - 87.
- Narver, J. & Slater, S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54, 20 - 35.
- Navarro, J., Casillas, J. & Barringer, B. 2012. Forms of growth: How SMEs combine forms of growth to achieve high growth. *Journal of management & organization* 18 (1), 81 - 97.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Guerras-Martín, L. & Montoro-Sánchez, A. 2014. The choice of growth method: strategies and resources. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 27 (1), 30 - 45.
- Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management* 5 (1), 63 - 77.
- Piao, M. 2014. A long life after exploitation and exploration. *European journal of innovation management* 17 (2), 209 - 228.
- Pk-toimialabarometri: Sosiaali- ja terveystoimet. 2018. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM Toimialapalvelu, syyskuu 2018. [Viitattu 23.5.2019]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161150/Pktoimialabarometri_Sosiaali-%20ja%20terveyspalvelut_Syyskuu%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pk-yritysbarometri: Kevät 2019. 2019. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 23.5.2019]. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevat2019.pdf
- Reddy, S. & Reinartz, W. 2017. Digital transformation and value creation: Sea change ahead. *Value in the digital era* 9 (1), 11 - 17.
- Sarasvathy, S. 2001. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management review* 26 (2), 243 - 263.
- Saunila, M., & Ukko, J. 2014. Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of engineering and technology management* 33, 32 - 46.
- Sirén, C., Kohtamäki, M. & Kuckertz, A. 2012. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic entrepreneurship journal* 6 (1), 18 - 41.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Petäjä, E., Lämsiluoto A., Heikkilä, T., Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan: seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20.
- Spillan, J., Kara, A., King, D. & Michael McGinnis, M. 2013. Market orientation and firm performance: An empirical analysis of Ghanaian microenterprises. *Journal of global marketing* 26, 257 - 72.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal* 28 (13), 1319 - 1350.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. 2005. *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. Hoboken, NJ: Wiley.

Verhoef, P., Leeflang, P., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P. & Saunders, J. 2011. Cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: Toward initial empirical generalizations. *Journal of international marketing* 19, 59 - 86.

Walker, E. & Brown, A. 2004. What success factors are important to small business owners? *International small business journal* 22 (6), 577 - 594.

Weber, P., Geneste, L. & Connell, J. 2015. Small business growth: strategic goals and owner preparedness. *Journal of business strategy* 36 (3), 30 - 36.

Wood, V., Bhuiyan, S. & Kiecker, P. 2000. Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of business research* 48, 213 - 226.

Zott, C. & Amit, R. 2017. Business model innovation: How to create value in a digital world. *Business model innovation* 9 (1), 19 - 23.



LIITE 1. KYSELYLOMAKE.

Kyselyyn voitte vastata 20.5.2018 saakka

Yrityksen nimi

Vastaaajan sukupuoli

nainen

mies

Toimipaikan sijaintikunta

Alajärvi	Kuortane
Alavus	Kurikka
Evijärvi	Lappajärvi
Ilmajoki	Lapua
Isojoki	Seinäjoki
Karjajoki	Soini
Kauhajoki	Teuva
Kauhava	Vimpeli
	Ähtäri

Mikä on yrityksen toimiala?

Terveydenhuollon laitospalvelut

Terveydenhuollon avopalvelut

Sosiaalihuollon laitospalvelut

Sosiaalihuollon avopalvelut

() Muu, mikä?

Mitkä ovat tärkeimmät palvelujanne käyttävät asiakasryhmät?

Minä vuonna yrityksenne tai toimipaikkanne on aloittanut toimintansa nykyisellä omistajalla?

Paljonko yrityksellänne tai toimipaikallanne oli työntekijöitä vuoden 2017 lopussa, yrittäjä itse mukaan lukien?

Paljonko yrityksenne tai toimipaikkanne liikevaihto oli 2017 lopussa?

Onko yrityksellänne käytössä seuraavia sähköisiä ja sosiaalisen median välineitä? Vastatkaa jokaiseen kohtaan.

kyllä ei

Internet-kotisivut

Sosiaalinen media (mm. Facebook)

Pilvipalvelut

Sähköposti/tekstiviestit asiakkaille

Sähköinen ajanvaraus

Chat –palvelu kotisivuilla

Virtuaalitapaamiset (esim. videopuhelut, etäkonsultointi)

Älypuhelimella käytettävä sovellukset palvelun tukena

Arvioikaa yrityksenne digitaalisen osaamisen tasoa seuraavien asioiden osalta asteikolla 1-5, jossa 1=huono 5=erittäin hyvä.

en
osaa
sanoa

Tiedonhankinta

1 2 3 4 5



Perusohjelmistojen
käyttötaito (esim.
microsoft office) 1 2 3 4 5

Oman alan digitaaliset
palvelut/ratkaisut 1 2 3 4 5

Pilvipalveluiden käytön
hallinta 1 2 3 4 5

Tietoturva 1 2 3 4 5

Tietoteknisten laitteiden
käytön hallinta 1 2 3 4 5

Sähköinen
asiakassuhteiden
hallinta 1 2 3 4 5

Yrityksen verkkosivujen
kehittäminen 1 2 3 4 5

Somen käyttö
markkinointiviestinnä-
ssä 1 2 3 4 5

Digitaalisen
markkinoinnin hallinta 1 2 3 4 5



Miten merkittäviksi esteiksi digitaalisuuden hyödyntämiselle koette seuraavat asiat? Arvioikaa seuraavia asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan este, 5=erittäin suuri este.

Henkilöstöresurssit	1 2 3 4 5
Digitaalisuuden soveltuvuus omaan toimintaan	1 2 3 4 5
Ulkopuolisen asiantuntija-avun kalleus	1 2 3 4 5
Hyvän asiantuntijan löytäminen	1 2 3 4 5
Oma osaaminen	1 2 3 4 5
Henkilöstön koulutuskustannukset	1 2 3 4 5
Ylläpitokustannukset	1 2 3 4 5
Teknologian (ohjelmistot, välineet) hankkiminen	1 2 3 4 5

Muu este, mikä? _____

Mitkä ovat yrityksenne kannalta keskeiset digitalisaation kehittämiskohteet?

Seuraavat väittämät koskevat teknologiaa tuote- ja palvelukehityksessä. Arvioikaa väittämiä asteikolla 1-5, 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Yrityksessämme käytetään kehittynyttä teknologiaa uusien tuotteiden/ palveluiden kehittämisessä.	1 2 3 4 5
Uudet palvelumme/tuotteemme pohjautuvat aina uusimpaan teknologiaan.	1 2 3 4 5
Yrityksemme kehittää aktiivisesti palveluja/tuotteita, joissa hyödynnetään uusinta teknologiaa.	1 2 3 4 5
Yrityksellämme on osaamista ja resursseja hyödyntää uusinta teknologiaa palvelutuotannossa.	1 2 3 4 5



Yrityksellämme on hyvät ja laajat verkostot alamme teknologian kehittäjien kanssa. 1 2 3 4 5

Yrityksemme on hyvin aktiivinen rakentamaan uusia teknologisia ratkaisuja asiakkaan parhaaksi. 1 2 3 4 5

Yrityksemme on aina ensimmäisten joukossa alamme uuden teknologian hyödyntämisessä. 1 2 3 4 5



Jos liikevaihtonne on kasvanut kolmen viimeisen vuoden aikana, miten olette hankkineet kasvaneen liikevaihdon edellyttämän lisäkapasiteetin (valitkaa tärkein vaihtoehto)

Liikevaihto ei ole kasvanut

Yrityksen työntekijämäärää on kasvatettu liikevaihdon kasvaessa

Yritys on lisännyt hankintaa yhteistyökumppaneilta

Yritys on tehostanut toimintaansa, ts. liikevaihdon lisäys on tehty yrityksen olemassa olevilla resursseilla.

Yritys on tehnyt liiketoiminta-/yrityskaupan

Jos yrityksenne kehittyi suunnitelmienne mukaan, kuinka monta henkilöä yrityksen palkkalistoilla olisi ja mikä olisi liikevaihdon taso viiden vuoden kuluttua?

Työntekijöiden määrä (yrittäjä mukaan luettuna): _____ täysipäiväistä henkilöä

Liikevaihto: _____ euroa

Onko yrityksenne tavoitteena kasvu

Kyllä

Ei

Jos vastasitte ei, jättäkää tämä kysymys väliin.

Mikäli vastasitte kyllä, arvioikaa kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne kasvustrategiaa. Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin heikosti ja 5=erittäin hyvin

Kasvumme perustuu nykyisiin ydinosaisiin	1 2 3 4 5
Kasvumme perustuu toiminnan laajentamiseen eri liiketoiminta-alueille	1 2 3 4 5
Kasvumme perustuu nykyisten tuote/palvelumarkkinoiden edelleen kehittämiseen	1 2 3 4 5
Kasvatamme myyntiämme kehittämällä edelleen nykyisiä asiakassuhteitamme	1 2 3 4 5
Kasvamme hankkimalla uusia asiakkaita	1 2 3 4 5
Kasvamme liiketoiminta- tai yritysostoin	1 2 3 4 5

Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin heikosti ja 5=erittäin hyvin.

Liikevaihto	1 2 3 4 5
Omavaraisuusaste (velkaisuus)	1 2 3 4 5
Maksuvalmius (liiketoiminnan rahavirta)	1 2 3 4 5



Kate (käyttökate)	1 2 3 4 5
Kustannusten hallinta	1 2 3 4 5
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	1 2 3 4 5
Markkinaosuus	1 2 3 4 5
Markkinoiden laajentaminen	1 2 3 4 5
Henkilöstön kehittäminen	1 2 3 4 5
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	1 2 3 4 5

Arvioikaa omaa osaamistanne seuraavien asioiden suhteen asteikolla asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin heikkoa ja 5= erittäin hyvää

budjetin laatiminen	1 2 3 4 5
kustannuslaskenta	1 2 3 4 5
hankintaprosessit	1 2 3 4 5

Arvioikaa, kuinka paljon hyödynnätte seuraaviin osa-alueisiin liittyvää tietoa yrityksen toiminnan arvioinnissa. Arviointiasteikko 1-7, jossa 1=ei käytetä lainkaan ja 7 käytetään kattavasti.

Lyhyen tähtäimen taloudellinen menestyminen (esim. tilikauden tulo, pääoman tuotto, velkaantuminen, maksuvalmius).	1 2 3 4 5 6 7
Asiakkaat (esim. markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, myynnin kasvu).	1 2 3 4 5 6 7
Henkilöstö (esim. henkilöstövaihtuvuus, -tyytyväisyys, palkkakustannukset).	1 2 3 4 5 6 7
Toimittajat (esim. toimitusten täsmällisyys, laatu ja hinta).	1 2 3 4 5 6 7
Sisäiset prosessit (esim. palvelun tuottamiseen käytetty aika).	1 2 3 4 5 6 7
Tuotteiden ja palvelujen laatu (esim. omavalvonta, reklamaatiot).	1 2 3 4 5 6 7
Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa (esim. markkinoinnissa, suunnittelussa, palvelujen tuotannossa).	1 2 3 4 5 6 7
Ympäristö (esim. ympäristösääntöjen noudattaminen, sertifikaatit, kilpailu, suhdanteet).	1 2 3 4 5 6 7



Tuotteiden ja palveluiden innovaatiot (esim. uudet tuotteet/ palvelut, uusien tuotteiden kehittämisnopeus, uudet toimintatavat).	1 2 3 4 5 6 7
--	---------------

Yhteiskuntavastuu (esim. yrityksen imago).	1 2 3 4 5 6 7
--	---------------

Mitkä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet (1=ei lainkaan painopiste...5=vahva painopiste)

Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen	1 2 3 4 5
---	-----------

Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	1 2 3 4 5
---	-----------

Uusien markkina-alueiden löytäminen	1 2 3 4 5
-------------------------------------	-----------

Uusien teknologioiden omaksuminen	1 2 3 4 5
-----------------------------------	-----------

Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen	1 2 3 4 5
--	-----------

Joustavuuden lisääminen	1 2 3 4 5
-------------------------	-----------

Kulujen vähentäminen	1 2 3 4 5
----------------------	-----------

Toiminnan tehostaminen	1 2 3 4 5
------------------------	-----------

Seuraavat väittämät liittyvät strategiseen johtamiseen. Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä... 5=täysin samaa mieltä

Analysoimme pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja valitsimme sellaisen, jonka arvelemme tuottavan parhaimmat tuotot.	1 2 3 4 5
--	-----------

Suunnittelemme sellaisen strategian, joka parhaiten hyödyntää resurssit ja kyvykkyydet.	1 2 3 4 5
---	-----------

Suunnittelemme liiketoimintastrategiamme.	1 2 3 4 5
---	-----------

Suunnittelemme ja toteutamme valvonnan prosessit, joilla varmistamme, että saavutamme tavoitteemme.	1 2 3 4 5
---	-----------

Tutkimme ja valitsimme kohdemarkkinat ja teemme tarkoituksenmukaisen kilpailija-analyysin.	1 2 3 4 5
--	-----------



Meillä on selkeä ja johdonmukainen visio siitä, mitä haluamme saavuttaa.	1 2 3 4 5
Suunnittelemme tuotanto- ja markkinointitavoitteenne.	1 2 3 4 5
Kokeilemme erilaisia tuotteita/palveluita ja/tai liiketoimintamalleja.	1 2 3 4 5
Tuote/palvelu, jota nyt tarjoamme, on pääosin sama kuin alun perin suunnittelemamme.	1 2 3 4 5
Tuote/palvelu, jota nyt tarjoamme, on merkittävästi erilainen kuin ensin kuvittelemamme.	1 2 3 4 5
Kokeilimme useita erilaisia lähestymistapoja ennen kuin löysimme toimivan liiketoimintamallin.	1 2 3 4 5
Olemme varovaisia siinä, että emme sido enempää resursseja kuin meillä on varaa menettää.	1 2 3 4 5
Olemme varovaisia siinä, ettemme riskeeraa alustavaan ideaan enemmän rahaa kuin olemme valmiita menettämään.	1 2 3 4 5
Olemme varovaisia siinä, että emme riskeeraa niin paljon rahaa, että yritys joutuisi todellisiin taloudellisiin vaikeuksiin, jos asiat eivät toimi.	1 2 3 4 5
Annamme liiketoiminnan kehittyä mahdollisuuksien mukaan.	1 2 3 4 5
Sopeudumme siihen, mitä resursseillamme voimme tehdä.	1 2 3 4 5
Olemme joustavia ja hyödynnämme esiin nousevat mahdollisuudet.	1 2 3 4 5
Vältämme toimintatapoja, jotka rajoittavat joustavuutta ja sopeutumiskykyä.	1 2 3 4 5
Meillä on asiakkaiden, alihankkijoiden sekä muiden organisaatioiden ja ihmisten kanssa huomattava määrä sopimuksia, joilla vähennämme epävarmuuden määrää.	1 2 3 4 5
Sitoutamme asiakkaat ja toimittajat (yhteistyökumppanit) etukäteen aina kun se on mahdollista.	1 2 3 4 5



Seuraavat väittämät liittyvät markkinointiin.
Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne asteikolla 1-5,
jossa
1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Käytämme paljon aikaa yrityksessämme ymmärtääksemme asiakkaidemme tarpeita.	1 2 3 4 5
Yrityksessämme pohditaan usein sitä, kuinka ympäristössä tapahtuvat muutokset (poliittiset, teknologiset) vaikuttavat asiakkaidemme tarpeisiin.	1 2 3 4 5
Yrityksessämme ymmärretään hyvin, kuinka kilpailijoiden markkinointitoimet vaikuttavat asiakkaidemme odotuksiin ja palvelumieltymyksiin.	1 2 3 4 5
Yrityksessämme hyödynnetään monipuolisesti keinoja markkinatiedon keräämiseksi (esim. asiakaskyselyt, asiakaskeskustelut).	1 2 3 4 5
Yrityksessämme varmistetaan se, että markkinatietoa levitetään koko henkilökunnalle.	1 2 3 4 5
Kokouksissamme keskustellaan alan markkinatrendeistä ja kehityksestä.	1 2 3 4 5
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä välitetään koko henkilökunnalle.	1 2 3 4 5
Kehitämme tuotteita/palveluja, jotka perustuvat tietoon asiakkaidemme tarpeista.	1 2 3 4 5
Kehitämme tuotteiden/palveluiden markkinointia, hinnoittelua ja toimintamalleja perustuen tietoon asiakkaidemme tarpeista.	1 2 3 4 5
Käytämme markkinointiosaamista (segmentointia, erilaistamista, kilpailija-analyysiä) kehittäessämme uusia tuotteita/palveluita.	1 2 3 4 5
Käytämme markkinointiosaamista (segmentointia, erilaistamista, kilpailija-analyysiä) kehittäessämme yrityksemme markkinointiviestintää, hinnoittelua ja toimintamalleja.	1 2 3 4 5

Seuraavat väittämät liittyvät yrityksen kykyyn hyödyntää erilaista osaamista.
Arvioikaa, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne asteikolla 1-5,
jossa
1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Analysoimme palvelujemme todellista käyttöä.	1 2 3 4 5
Yrityksemme on erittäin hyvä erottamaan käyttäjäryhmiä ja markkinasegmenttejä.	1 2 3 4 5
Käytämme erilaisia tiedon lähteitä tunnistaaksemme mahdolliset uudet palvelut.	1 2 3 4 5
Seuraamme, mitä teknologioita kilpailijamme käyttävät.	1 2 3 4 5
Olemme innovatiivisia keksimään uusia ideoita uusista palveluista.	1 2 3 4 5



Yrityksemme kokeilee uusia palvelukonsepteja.	1 2 3 4 5
Yhdenmukaistamme uuden palvelutarjontamme nykyisen liiketoimintamme ja prosessiemme kanssa.	1 2 3 4 5
Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa auttaa meitä parantamaan tai ottamaan mukaan uusia palveluja.	1 2 3 4 5
Yrityksemme on erittäin hyvä koordinoimaan usean kumppanin kanssa tehtävää innovaatiotoimintaa.	1 2 3 4 5
Uusia palveluja kehittäessämme otamme huomioon strategiamme.	1 2 3 4 5
Yrityksemme vie aktiivisesti eteenpäin uusia palvelujaan.	1 2 3 4 5
Esittelemme uusia palveluja seuraamalla markkinointisuunnitelmaamme.	1 2 3 4 5

KIITOKSIA VASTAUKSISTA!

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin Julkaisut-verkkosivuilta <https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/> ja Theseus-verkkokirjastosta <https://theseus.fi>

SeAMK Julkaisut:
Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7317-09-9 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES