



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Saija Pihlmaa

## SoLKI-itsearviointityökalun soveltuvuus toimialariippumattoman pk-yrityksen liiketoiminnan kartoittamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

13.04.2020

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Saija Pihlmaa SoLKI-itsearviointityökalun soveltuvuus toimialariippumattoman pk-yrityksen liiketoiminnan kartoittamisessa</p> <p>46 sivua + 4 liitettä 13.04.2020</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto</p>
<p>Tutkinto-ohjelma</p>	<p>Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>Sairaanhoitaja, ylempi AMK</p>
<p>Ohjaaja(t)</p>	<p>Sirkka-Liisa Kolehmainen, THM, Metropolia Marjatta Komulainen, Lehtori, Metropolia Kyllikki Taipale-Erävala, Tutkijatohtori, Oulun yliopisto</p>
<p>Alle 250 henkilön mikro- pien- ja keski-suuret, eli pk-yritykset edustavat yrityskannastamme 99,8 prosenttia. Kyseessä on siis taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti erittäin merkittävä ryhmä. Yritysten asiakaskäyttäytyminen, markkinat ja liiketoiminta muuttuvat nopeassa tahdissa digitalisaation ja uusien toimijoiden kautta. Liiketoiminnan menestymisen mittaamista tutkittu, ja tutkimuksen mukaan moni olemassa olevista mittareista oli suunnattu suuremmille yrityksille ollen pk-yrityksille sopimaton.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Oulun yliopiston alun perin Sosiaali- ja terveystieteiden yrityksille vuonna 2018 kehittämä SoLKI- itsearviointityökalu soveltuu toimialariippumattoman pk-yrityksen liiketoiminnan kartoittamiseen yrittäjien näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa, mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia yrittäjät näkivät työkalun käytössä, ja miten sitä voitaisiin jatkokehittää.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin haastatteleamalla kymmentä (n=10) Tuote- ja palveluvirittämö- hankkeeseen osallistunutta toimialariippumatonta pk- yrittäjää syksyn 2019 aikana. T&amp;P-virittämö on Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) hanke. Hankkeen toteuttivat Metropolia ammattikorkeakoulu ja koulutuskeskus Salpaus Lahdesta yhteistyössä yritysten, yrittäjäjärjestöjen ja Kauppakamarien kanssa. Hankkeessa on mukana pk-yrittäjiä pääkaupunkiseudulta ja Päijät-Hämeestä.</p> <p>Tulosten perusteella suuri osa haastateltavista koki SoLKI-itsearviointityökalun soveltuvan oman yrityksensä tilanteen arvioimiseen joko hyvin tai soveltaen. Mittaamiseen suhtauduttiin pääsääntöisesti myönteisesti, ja siitä löydettiin hyötyjä. Toimialaa enemmän työkalun soveltuvuuteen vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan yrityksen koko.</p> <p>Tässä työssä tuotettua tietoa voidaan käyttää yritysten tilanteen kartoittamiseen tarkoitettujen mittareiden ja työkalujen jatkokehittämiseen.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>pk-yritys, mittaaminen, itsearviointityökalu</p>

Author Title	Saija Pihlmaa The applicability of SoLKI self-assessment tool in charting the business of a sector-independent SME
Number of Pages Date	46 pages + 4 appendices 13 April 2020
Degree	Master of healthcare (Nursing)
Degree Programme	Master's degree programme in service and business management in healthcare and social services
Specialisation option	
Instructor(s)	Sirkka-Liisa Kolehmainen Metropolia Marjatta Komulainen Metropolia Kyllikki Taipale-Erävala University of Oulu
<p>Enterprises that employ under 250 people, i.e. SME businesses, represent 99,8 percent of our enterprises. This makes it financially and socioeconomically a significant group. Customer behavior and markets are changing rapidly due to digitalization and new operators. The importance of measuring has been studied, and according to studies many of the existing assessment tools are designed for bigger enterprises, thus making them unsuitable for small and medium enterprises (SMEs).</p> <p>The purpose of this study was to discover how SoLKI self -assessment tool - originally developed by University of Oulu for SMEs from the field of healthcare and social services – suits for SMEs from any branch as seen by entrepreneurs. The second purpose of the study was to chart what kind of benefits and prospects entrepreneurs experienced in using this self- assessment tool, and how it could be developed further.</p> <p>Ten volunteers from ERDF (European Regional Development Fund) project “Tune your products and services” comprised the sample of this study (n=10). T&amp;P- project was executed by Metropolia University of applied sciences and Salpaus (Vocational education and training) from Lahti together with enterprises, enterprise federations and Chamber of commerce. The project has entrepreneurs from Helsinki metropolitan area and from Päijät-Häme. The data was collected during fall of 2019 through theme interviews.</p> <p>The results show that most of the interviewees felt that SoLKI self -assessment tool was suitable for their business either as it is, or just by applying it to their business. Attitudes towards measuring in general were very positive, and most of the interviewees felt it was beneficial. According to this study it seems that the size of the enterprise effects the suitability of this assessment tool more than the branch of the business.</p> <p>This master's thesis provides information that can be used in further development of SoLKI-self- assessment tool.</p>	

Keywords	SME, measuring, self- assessment tool
----------	---------------------------------------

## SISÄLLYS

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	3
	2.1 PK-yritysten kehittäminen laadunhallintaa ja mittaamista hyödyntämällä	3
	2.2 Osaamisen kehittäminen mikro- ja pk-yrityksissä	4
	2.3 Laadunhallinta	5
	2.3.1 EFQM	7
	2.3.2 ITE- itsearviointimenetelmä työyksikössä	8
	2.4 SoLKI - liiketoiminnan itsearviointityökalu	9
	2.4.1 Yrittäjämäisyys ja liiketoimintaosaaminen	12
	2.4.2 Markkinointi ja myynti	12
	2.4.3 Palveluiden toteutus	13
	2.4.4 Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen	14
	2.4.5 Jatkuvan kehittämisen kulttuuri	14
	2.4.6 Ydinprosessien osa-alueet	15
	2.5 Mikro- ja pk-yritykset	16
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	18
4	Opinnäytetyön toimintaympäristö	19
5	Tutkimuksen toteutus	21
	5.1 Aineiston keruu	21
	5.2 Aineiston analysointi	23
6	Tulokset	27
	6.1 SoLKI- itsearviointityökalun soveltuvuus	28
	6.2 Yrittäjien kokemuksia SoLKI- itsearviointityökalusta	30
	6.3 Haastatteluissa esiin nousseita kehitysehdotuksia	31
	6.4 Pelkistyksistä nousseet pää – ja yläluokat	33
7	Pohdinta	36

7.1 Tulosten tarkastelu	37
7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	38
7.2.1 Tutkimuksen eettisyys	38
7.2.2 Tutkimuksen luotettavuus	40
8 Johtopäätökset	42

#### Lähteet

#### Liitteet

Liite 1 Haastattelun teemat

Liite 2 Esimerkkejä sisällönanalyysistä alkuperäisilmauksista alaluokkiin

Liite 3 Sisällönanalyysin ala- ylä- ja pääluokat

Liite 4 Saatekirje hankkeen yrittäjille

## 1 Johdanto

Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan Suomessa oli vuonna 2016 noin 284 000 yritystä, pois lukien maa -, metsä- ja kalatalouden toimialat. Alle 10 henkilöä työllistävät mikroyritykset ovat merkittävä osuus tästä, 93,3 prosenttia. Alle 250 henkilön pienet- ja keskisuuret, eli pk-yritykset ovat yrityskannastamme 99,8 prosenttia. Vuonna 2016 suomalaisten yritysten liikevaihto oli 385 miljardia euroa, ja ne työllistivät 1 377 000 henkilöä. PK-sektori työllisti näistä 65 prosenttia. Kyseessä on siis taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti erittäin merkittävä ryhmä. (PK-yritysbarometri 2018: 9.)

Euroopan unionin Small business act:issa (SBA) todettiin vuonna 2008, että muutos kohti tietoon perustuvaa taloutta on Euroopan unionin avainhaasteita. Siinä todetaan, että meidän kapasiteettimme rakentaa pk-yritysten kasvuun ja innovaatioihin on tulevaisuuden menestystekijä. Muuttuvassa ympäristössä pk-yritykset ovat avaintekijä hyvinvoinnissakin muun muassa työllistämisen kautta. Katsauksessa todettiin, että EU ja sen jäsenmaat olivat edistyneet pk-yrityksille suotuisamman liiketoimintaympäristön luomisessa, muun muassa byrokratiaa purkamalla ja lainsäädäntöä uudistamalla. Näistä toimenpiteistä huolimatta jatkotoimenpiteet ovat tarpeen. Verrattuna Yhdysvaltoihin Euroopan unionin alueen pk-yritykset kasvoivat edelleen hitaasti ja tuottivat vähemmän. Yrityksillä on taloudellisia vaikeuksia, sekä vaikeuksia tuottaa innovaatioita. Osoittaakseen asian tärkeyttä Euroopan neuvosto (EN) julkaisi ”Small business act”:in vuonna 2008 edistääkseen pk-yritysten kestävästä kehityksestä ja kilpailukykyä. Yhteiskunnan yleisen ilmapiiirin tulisi saada yksilöt näkemään oman yrityksen perustamisen vetovoimaisena, sekä tiedostaa, että yritykset vaikuttavat suuresti työllisyyteen ja taloudelliseen menestykseen. Small business act sisältää kymmenen kohdan viitekehyksen, joilla pyritään parantamaan pk-yritysten asemaa Euroopan unionissa ja sen jäsenmaissa. (“Think Small First” A “Small Business Act” for Europe. 2008.)

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun vuonna 2014 toteuttaman tutkimuksen mukaan yritysten toimintaympäristö on voimakkaassa muutoksessa ja tuo yrittäjille haasteita. Innovaatioprosessin hallinta on yhä tärkeämpää, jotta yritys saa uusia palveluita ja tuotteita markkinoille. Suomessa kasvuyritysten osuus on pieni, (noin 6 prosenttia) verrattuna muihin pohjoismaihin (15 prosenttia) ja Eurooppaan (11 prosenttia). (Ormala - Tukiainen - Mattila 2014: 1.)

Asiakaskäyttäytyminen ja markkinat muuttuvat nopeassa tahdissa digitalisaation ja uusien toimijoiden kautta. Kaikki yritykset eivät pysy mukana muutosprosessissa. Usein resurssit joudutaan kohdentamaan ydinliiketoimintoihinsa asiakkuuksien kehittämisen ja uusiutumisen kustannuksella. Ongelmiksi innovaatioprosesseissa ovat nousseet se, että pk- ja mikroyritykset tarvitsevat tukea tuottaakseen uusia palveluja ja tuotteita nykyaikaisesti ja asiakaskohderyhmiä puhuttelevasti markkinointia ja palvelumuotoilua hyödyntäen ja se, että näillä pk-yrityksillä on usein vaikeuksia kohdata asiakasta ja johtaa asiakkuutta digitaalisissa kanavissa, sekä hoitaa markkinointia, viestintää ja myyntiä digitaalisissa kanavissa. (Tuote- ja palveluvirittämö hankehakemus 2018: 2.)

Tässä opinnäytetyössä kartoitan toimialariippumattomien yrittäjien kokemuksia Oulun yliopiston kehittämästä SoLKI-itsearviointityökalusta, joka on kehitetty sosiaali- ja terveysalan yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. SoLKI on lyhenne, joka tulee sanoista Sosiaali- ja terveysalan yritysten ja liiketoiminnan kehittämisen itsearviointityökalu. Sen tekijät ovat Anna- Mari Simunaniemi, Kyllikki Taipale- Erävala, Eija-Riitta Niinikoski ja Matti Muhos. Opinnäytetyöni toteutin Tuote- ja palveluvirittämö (T&P- virittämö) EAKR-hankkeessa, jossa olin tiiviisti mukana opinnäytetyöni tiimoilta. Yrittäjien tilannetta hankkeessa kartoitetaan SoLKI-työkalun avulla, ja haastattelin heitä saadakseni tietoa siitä, miten mittari soveltuu toimialariippumattomien yrittäjien tilanteen kartoittamiseen, ja mitä haasteita mittarin käytössä ilmeni, sekä miten sitä voitaisiin jatkokehittää.

Olen itse toiminut pitkään julkisella sektorilla anestesiahoitajana. Opintojen myötä olen kiinnostunut yrittäjyydestä ja yksityissektorista. Tähän hankkeeseen pääsy, ja kokonaisvaltaisen yrityksen kokonaiskuvaa kartoittavan mittarin tutkiminen on ollut erittäin kiinnostavaa. Mittaria käyttämällä ja kehittämällä voidaan tehdä tarpeellisia parannuksia yritysten toimintaa, ja näin kasvattaa yritysten tuottavuutta. Tutkimusten valossakin pk-yrityksemme ovat yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti merkittävä osa yhteiskuntaamme.

## 2 Teoreettiset lähtökohdat

Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä esitelen tutkittua tietoa mittaamisesta, käyn läpi opinnäytetyössä käytetyn SoLKI- itsearviointiyökalun laajasti, sekä myös käsitteenmäärittelyn työssä käytetyille termeille mikro- ja pk-yritys. Tiedonhakua viitekehystäni varten tein vuoden 2019 alusta tutkimussuunnitelmani valmistumiseen, toukokuuhun 2020 asti.

### 2.1 PK-yritysten kehittäminen laadunhallintaa ja mittaamista hyödyntämällä

Laadunhallinnan perusajatuksena ja tärkeimpänä tavoitteena on täyttää asiakkaiden vaatimukset ja ylittää heidän odotuksensa. Näin organisaatio saavuttaisi asiakkaiden luottamuksen. Tämä edesauttaa organisaation menestystä. Tavoitteina ja tärkeimpinä hyötyinä on asiakkaan palvelusta saaman arvon lisääntyminen, asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden kasvu, asiakasmäärien kasvu ja suurempi markkinaosuus. (Laadunhallinnan periaatteet. 2019.)

Mistä yrityksen todellinen tilanne tiedetään, tai miksi sitä halutaan mitata?

Englantilaiset Mel Hudson, Andi Smart ja Mike Bourne ovat vuonna 2001 kirjoittaneet aiheesta ”Theory and practice in SME performance measurement systems”. Heidän mukaansa on tärkeää, että yrityksen tuloksia mitataan. Eräs suosituimmista mittareista on ollut Balanced scorecard eli BSC, joka korostaa taloudellisten ja ei-taloudellisten resursien käytön tasapainoa strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Monet mittareista on kehitetty keskisuurille ja suurille yrityksille. Kirjoittajien mukaan mikro- ja pk-yrityksillä (englanniksi MSMEs) on kuitenkin erityispiirteitä, jotka erottavat ne suurista mittaamisesta. He tutkivat, onko pk-yritysten mittaamiseen olemassa sopivia mittareita, ja sopivatko olemassa olevat mittarit pk-yritysten tilanteen mittaamiseen.

Heidän tutkimuksensa mukaan pk-yrittäjät halusivat käyttää mittareita ja ymmärsivät niiden arvon, mutta eivät kuitenkaan olleet ottaneet askeleita päivittääkseen tätä asiaa tai kehittääkseen arviointimenetelmiään. Tutkimuksen mukaan olemassa olevista mittareista moni oli pk-yrittäjille sopimaton suurten resurssivaatimusten vuoksi ja liian strategiaorientoitunut. Tutkijat toteavat, että tämän vuoksi mittarin tulisi olla resurssitehokas,



samoin tuottaa jo lyhyen aikavälin hyötyä pitkän aikavälin hyödyn lisäksi. Mittaamista tulisi lisäksi tehdä säännöllisesti. (Hudson - Smart – Bourne 2001: 5.)

PK-yritysten tiedetään siis tutkitusti olevan kansainvälisestikin tärkeässä roolissa. Miten yrityksen toimintaa voidaan mitata? Oulun yliopiston Kerttu Saalasti instituutti on kehittänyt yritysten liiketoiminnan itsearviointityökaluksi SoLKI-mittarin. SoLKI on lyhenne sanoista Sosiaali- ja terveysalan yritysten liiketoiminnan kehittämisen itsearviointityökalu. Tämä mittari on siis alunperin kehitetty sosiaali - ja terveysalan yrittäjille. Kuitenkin, yrittäjyydessä on toimialasta riippumatta paljon yhteisiä piirteitä ja osa-alueita. Tässä opinnäytetyössä mittaria käytetään EAKR Tuote- ja palveluvirittämö-hankeessa, ja tarkoituksena on selvittää, miten tämä mittari sopii toimialariippumattomien yritysten tilanteen kartoittamiseen, ja mitä haasteita nousee esiin. On tärkeää löytää yrityksestä kehityskohteet ja oppimistarpeet, jotta yrittäjä osaa hakea koulutusta ja tukea näihin osa-alueisiin. Näin yritys voi kehittyä ja mahdollisesti myös tuottaa uusia tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeisiin.

SoLKI-työkalu mittaa ja kartoittaa yrityksen eri osa-alueita. Mittarilla kartoittamalla voidaan löytää yrityksen ongelmakohtia ja kehitystarpeita. Näihin keskittymällä voidaan tuottavuutta parantaa. Mittari toimii myös yrittäjän itsearviointivälineenä jatkossa. Näin saadaan jatkuvuutta ja kestäväää kehitystä.

## 2.2 Osaamisen kehittäminen mikro- ja pk-yrityksissä

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmissa painotetaan jatkuvan kehittämisen merkitystä kilpailukykyyn. Suomessa Euroopan sosiaalirahaston ohjelmia on toteutettu vuodesta 1995 lähtien. Teknologia ja automatisaatio muuttavat työtehtäviä ja toimintaa monilla aloilla. Toimintaympäristöissä tapahtuu nopeitakin muutoksia. Jatkuva kehittäminen on oleellista, jotta työntekijöiden osaaminen pysyy mukana kehityksessä. (Kokko – Herrala -Ahola – Immonen – Hailikari – Salminen. 2000: 7.)

Yksilötasolla jatkuva kehittäminen vahvistaa työntekijän arvoa yrityksessä ja työmarkkinoilla. Yritystasolla jatkuvan kehittämisen tavoitteena on kannattavuuden nousu ja suorituskyvyn vahvistaminen. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää nähdä yksilö voimavarana, ja sitoa työntekijän kehittämistarpeet yrityksen kehitystavoitteisiin. Pätevä henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Viime vuosina osaamisen kehittämiseen on alettu

kiinnittää enemmän huomiota. Suomessa alle 50 henkilön yrityksissä työskentelee työvoimasta noin 500 000 ihmistä, näistä enemmän kuin joka toinen alle 10 henkilön yrityksessä. Kouluttautuminen ja jatkuva kehittäminen on Suomen kansantaloudelle ja kilpailukyvyllä erittäin tärkeää. (Kokko ym. 2000: 8 -9.)

ESR- toiminta pyrkii kehittämään työntekijöiden taitoja, jotta ne vastaavat työelämän ja -markkinoiden vaatimuksia. Edistämällä pk- yritysten henkilöstön ja johdon osaamista ja innovatiivisuutta pyritään parantamaan yritystoiminnan tuloksellisuutta ja laatua. Pk- yrityksillä ei aina ole resursseja jatkuvaan kouluttautumiseen, ja tämän vuoksi siihen voi saada tukea valtiolta ja EU:lta. ESR- projekteissa kehitetään uusia tapoja ja toimintamalleja, näin parantaen työelämää. (Kokko ym. 2000: 11 -9.)

Yrityslähtöisen kehittämisen lähtökohtana ovat yrityksen tarpeet ja aloite. Huomio on toimintaprosessien kehittämisessä, ja tavoitteena on muuntaa ydinosaaminen arvoa tuoviksi palveluiksi ja tuotteiksi kilpailijoita nopeammin ja paremmin. Kehittäminen lähtee yrityksen strategiasta ja tavoitteista toiminnalleen. Muuttuvat markkinat vaativat pk- yrityksiltä vahvaa strategiaa ja visiota, sekä myös ennakointia. Muutoksiin sopeutumisen ja oppimisen on oltava jatkuvaa ja osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Muutoksen tulee olla yhtenäinen yrityksen kulttuurin ja toiminta- ajatuksen kanssa. Johdon tuki työntekijöille muutoksissa on ensiarvoisen tärkeää. (Kokko ym. 2000: 20 -21.)

Aloite kehittämiseen lähtee toimintatapojen kyseenalaistamisesta. Ongelmat tulee tiedostaa, ennen kuin voidaan kehittää. Organisaation oppimiseen kuuluu työyhteisön uusiutuminen. Jotta saadaan kilpailuetu, organisaation tulisi oppia nopeammin kuin kilpailijoidensa. (Kokko ym. 2000: 24.)

Jo se, että toimintaa mitataan, ohjaa toimintaa ja tarkoittaa, että sitä seurataan. Kun kehittämistä seurataan, siihen motivoidutaan eri tavoin. Systemaattinen seuranta jää usein taka- alalle jokapäiväisen toiminnan ollessa alle. (Kokko ym. 2000: 48.)

### 2.3 Laadunhallinta

Suomessa standardisoinnin keskusjärjestö on Suomen Standardoimisliitto SFS. Jäseniä ovat Suomen valtio ja järjestöjä elinkeinoelämästä. SFS on kansainvälisen standardoimisjärjestön, ISO:n (International Organization for Standardization) ja eurooppalaisen

standardoimisjärjestön CEN:in (European Committee for Standardization) jäsen. Valtaosa suomen yrityksistä on pk-yrityksiä, ja myös liiton palvelut on tehty tätä silmällä pitäen. SFS julkaisee myös pk-yrityksille suunnattuja käytännön oppaita eri aloille. Saatavana on erilaisia standardeja, oppaita ja esitteitä, sekä pk-yrittäjille oma verkkokurssi standardeista. (Palvelut pk-yrityksille. 2020.)

Suomen Standardoimisliiton (SFS) mukaan laadunhallinta sisältää seitsemän periaatetta. Nämä periaatteet muodostavat perustan laajasti käytetylle ISO- laadunhallintajärjestelmälle. **Asiakaskeskeisyys** on ensisijainen tavoite laadunhallinnassa. Asiakkaiden toiveet tulisi täyttää ja pyrkiä ylittämään. Organisaation tulee saada asiakkaiden ja sidosryhmiensä luottamus, ja ymmärtää niiden tarpeita. Tämä auttaa osaltaan organisaation menestystä. **Johtajuus** on laadunhallinnan periaatteenakin tärkeä. Johdon tulee määrittellä toiminnan suunta ja tavoite. Tavoitteena ja hyötynä on laatutavoitteiden tehokkaampi saavuttaminen, prosessien parempi hallinta, organisaation sisäinen parempi kommunikaatio ja henkilöstön toimintakyvyn kehittäminen.

**Ihmisten täysipainoinen osallistuminen** lisää organisaation kykyä tuottaa ja luoda. On tärkeää osallistaa ihmiset organisaation kaikilta tasoilta. Osaamisen lisääminen ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät osallistumista tavoitteiden saavuttamiseen. Kun henkilöstö ymmärtää tavoitteet, on heillä suurempi halu saavuttaa ne. Tämä lisää yksilöiden tyytyväisyyttä, luovuutta ja yhteistyötä.

**Prosessimainen toimintamalli** tarkoittaa, että toisiinsa kytkeytyviä prosesseja hallitaan yhtenäisenä järjestelmänä. Tärkeimpiä hyötyjä ovat ne, että voidaan valita tärkeimpiä prosesseja ja keskittää niihin voimavaroja ja saadaan ennustettavia tuloksia. Prosessienhallinnalla voidaan optimoida suorituskykyä ja myös herättää luottamusta siihen, että organisaatio on johdonmukainen ja tehokas. Menestyvälle organisaatiolle keskeinen osa on **parantaminen**. Sen avulla organisaatio voi pitää toimintansa tason, reagoida muutoksiin ja rakentaa uusia mahdollisuuksia. Syiden selvittäminen on tärkeää, jotta voidaan jotta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Riskien ennakointi parantaa mahdollisuuksia reagoida niihin.

**Näyttöön perustuva päätöksenteko** lisää todennäköisyyttä toivottujen tulosten saavuttamiseen. Päätöksentekoon liittyy aina epävarmuutta. Näyttöön perustuva päätöksenteko parantaa prosesseja, ja niitä on helpompi arvioida. Tämä lisää tehokkuutta ja vai-

kuttavuutta. Menestyksen saavuttamiseen kuuluu **suhteiden hallinta** tärkeisiin sidosryhmiin, jotka olennaisesti vaikuttavat organisaation toimintakykyyn. Sidosryhmiin kuuluvat muun muassa toimittaja- ja yhteistyökumppanit. Toimitusketjun hyvä hallinta vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden tasaiseen tuottamiseen. (Laadunhallinnan periaatteet. 2020: 3-6.)

### 2.3.1 EFQM

EFQM tulee sanoista Excellence for Quality Management. EFQM on voittoa tavoittelematon organisaatio. Se tarjoaa maailmanlaajuisesti tietoa, oppimista ja kehittämistä. EFQM- malli on viitekehys, joka tukee organisaatioita kehittämisessä. Sen tavoite on toimia ajankohtaisena johtamisen välineenä organisaatioissa. Mallin yksityiskohtia on muokattu vuosien mittaan, mutta sen periaatteet ovat pysyneet samana, ja ovat samat organisaation koosta riippumatta. Tuorein EFQM- malli painottaa asiakkaan ensisijaista asemaa, sidosryhmien tärkeyttä, sekä syy-seuraussuhteita toiminnassa. Suomennoksen EFQM- mallista on tehnyt Laatu keskus Excellence Finland Oy, ja he myös kouluttavat järjestelmän käyttöä. Laatu keskuksen toimintaa ohjaa Suomen Laatu yhdistys ry, vuonna 1966 voittoa tavoittelematon järjestö. (EFQM. 2019:5; Laatu keskus. 2020.)

Uusimmassa EFQM-mallin sisällössä on huomioitu se, että organisaation tulee pitää huolta ekosysteemistään luodessaan arvoa asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen. Toimintaympäristön taloudelliset, ympäristö- ja yhteiskunnalliset vaikutukset tulee huomioida. Johtamisessa korostetaan vähemmän hierarkkista, ja enemmän yhteistyömallista johtamistapaa. Henkilöstön moninaisuuden lisäarvo tulee ymmärtää maailman muuttuessa. Johdon tulee nykyhetken lisäksi kyetä muutosten johtamiseen. Tämän avulla voidaan olla valmiita tuleviin haasteisiin. Uusimman EFQM- mallin mukaan suorituskykyä tulee parantaa luovuuden ja innovaatioiden kautta. Organisaatiokulttuurin tulisi tähdätä ekosysteemissään yhteistyöhön kilpailun sijasta. (EFQM. 2019: 6-7.)

EFQM-malli perustuu kolmen kysymyksen logiikkaan: **Miksi organisaatio on olemassa?** Tämä sisältää organisaation perustehtävän ja suunnan. **Miten organisaatio aikoo toteuttaa perustehtävänsä ja strategiaansa?** Tämä kuvailee siis organisaation toimintaa. **Mitä organisaatio on saavuttanut tähän mennessä?** Kolmas kohta sisältää myös ajatuksen siitä, mitä organisaatio aikoo tulevaisuudessa saavuttaa. Tämä kysymys käsittelee siis tuloksia. Keskeistä mallissa on yhteys perustehtävän ja strategian välillä,

ja se miten yhteyttä käytetään tulosten saavuttamisessa. Perustehtävä, visio ja strategia tulee aina määritellä. (EFQM. 2019: 9-11.)

Tuloksia voidaan kerätä eri lähteistä, esimerkiksi sidosryhmätutkimuksista, organisaatioiden luokituksista, sosiaalisesta mediasta tai asiakaspalautteista (asiakkaiden ja henkilöstön näkemyksiä). Tuloksia tulisi käyttää suorituskyvyn seurantaan, ymmärtämiseen ja parantamiseen. Mallin mukaan hyvä organisaatio käyttää mittareita mitatessaan operatiivista ja strategista suorituskykyään. (EFQM. 2019: 22-25.)

### 2.3.2 ITE- itsearviointimenetelmä työyksikössä

Palveluja tuottavaan normaaliin toimintaan ja kehittämiseen kuuluu arviointi. Sitä voidaan toteuttaa sisäisenä ja ulkoisena arviointina, tai vertailukehittämisenä (benchmarking). Itsearviointi (self-assessment) on sisäisen tarkkailun tärkein muoto. Tällöin organisaatio itse suorittaa systemaattista omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisenennettelyä ennalta sovitulla kriteereillä. Näin voidaan löytää asioita, joihin organisaation tulee kiinnittää huomiota laatua ja toimintaa kehittäessään. Ensimmäin kuvataan nykyinen toiminta, tunnistetaan vahvuudet ja kohdat, joita halutaan parantaa. Kehittämiskohteet laitetaan tärkeysjärjestykseen. Itsearviointi toimii pohjana johtamiselle, auttaa kehittämään laatua ja kykyä arvioida henkilöstöä, sekä auttaa löytämään kohdat, joihin voimavarat tulisi suunnata. Itsearviointi on eräs laadunhallinnan menetelmistä. (Sipilä 2005:20.)

Laadun parantaminen vaatii aina nykytilan arvioinnin. PDCA- menetelmä tulee sanoista Plan (suunnittele), Do (toteuta), Check (arvioi), ja Act (paranna). Sitä sovelletaan laajasti, ja melkein kaikki laadunhallintamenetelmät sisältävät sen. Suunnittelussa asetetaan tavoitteet ja määritellään toteutus, toteuttamisvaiheessa ne toimeenpannaan, ja mitataan tuloksia. Arviointivaiheessa tuloksia analysoidaan, ja parantamisvaiheessa päätetään muutoksista. Arviointi tulisi tehdä säännöllisin väliajoin ja systemaattisesti. (Sipilä 2005:20-21.)

Organisaation toimintakyvyn kannalta mittaaminen on tärkeää. Jos toimintaa ei mitata, sitä ei voida kehittää. Mittaaminen itsessään ei ole itseisarvo, vaan tuloksia tulee käyttää kehityksen aikaan saamiseen. Mittaamisen ja tiedon keruun on oltava harkittua ja tarkoituksenmukaista. Itsearviointiin ohella paljon käytettyjä arviointimenetelmiä ovat muun

muassa benchmarking (hyvistä esimerkeistä oppimista), palautteen kerääminen ja ulkoinen auditointi. Myös vertaisarviointia voidaan käyttää arviointimenetelmänä. Työvälineinä käytetään laajasti myös tarkistuslistoja ja prosessien- ja laadunvalvontaa. Myös Balanced Scorecard on strategisen johtamisen apuväline, joka tarkastelee tulosten mittaamista. (Sipilä 2005:37-38.)

ITE- itsearviointimenetelmää on alettu kehittää 1990- luvulla Sairaaliitossa. Tavoitteena oli kehittää konkreettinen työväline terveydenhuollon yksiköiden ja pienten organisaatioiden käyttöön itsearvioinnissa ja laadunhallinnassa. ITE- menetelmällä arvioidaan yksikön toiminnan laatua henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Menetelmä on ollut laajasti käytössä sosiaali- ja terveydenhuollossa. ITE-menetelmässä työyhteisön jokainen jäsen täyttää arviointilomakkeen, joista tehdään yhteenveto. Arvioinneista lasketaan keskiarvot ja tehdään laatuprofiili. Näiden perusteella voidaan etsiä parantamisalueita, priorisoida ne ja asettaa niille vastuuhenkilöt. Arviointi tehdään säännöllisesti. ITE- peruslomake on suunnattu sosiaali- ja terveystalouden yksiköille, kun taas ITE-sinkkulomake yksin toimiville yrittäjille toimialasta riippumatta. (Sipilä 2005:41-42.)

#### 2.4 SoLKI – liiketoiminnan itsearviointityökalu

Yrityksen kasvua voidaan arvioida usealla tavalla. SoLKI-työkalu pohjautuu Oulun yliopiston Sote-yrittäjän boosteri – SoteYBoost- hankkeessa tehtyyn tutkimukseen ja yrittäjiltä kerättyihin tietoihin. Hankkeessa päätettiin tutkimusraportoinnin lisäksi laatia sosiaali- ja terveystalouden erityispiirteet huomioiva liiketoiminnan kehittämisen itsearviointityökalu (SoLKI). Se on rakennettu empiiristen havaintojen perusteella, ja siinä on kiinnitetty erityistä huomiota käytännölläisyyteen, sekä sote-yrittäjien omaan terminologiaan. Mittaria on testattu useassa työpajassa yrityspalveluiden ja yrittäjien kanssa ennen sen julkaisua.

SoLKI, eli Sosiaali- ja terveystalouden yritysten Liiketoiminnan Kehittämisen Itsearviointityökalu on Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin mikroyrittäjyyden tutkimusryhmän, MicroENTRE:n toteuttaman kehitystyön tulos, joka perustuu 12 sote-alan yrittäjän haastatteluihin, sekä aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen liiketoiminnan kehittämisestä mikro ja pk-yrityksissä.

Mittarissa on viisi liiketoiminnan kannalta tärkeää ydinprosessia. Jokainen ydinprosessi puolestaan sisältää kuusi osa-aluetta, joiden kautta ydinprosessia tarkastellaan. Jokaisessa osa-alueessa olevien väittämien avulla arvioidaan liiketoiminnan nykyistä tilannetta kolmella eri kypsyydystasolla. Näiden mukaan löydetään myös tarvittavat kehitystoimet. Työkalun avulla löydetään keskeiset kehittämistarpeet ja saadaan käytännön apua siihen, miten yrityksen liiketoiminnan osa-alueita voidaan nostaa seuraaville kypsyydystasolle. (Simunaniemi- Taipale-Eräväla – Niinikoski - Muhos 2018: 9.)

Ydinprosessit ovat:

- 1) Yrittäjämäisyys ja liiketoimintaosaaminen (sininen)
- 2) Markkinointi ja myynti (punainen)
- 3) Palveluiden toteutus (oranssi)
- 4) Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen (kirkkaankeltainen)
- 5) Jatkuvan kehittämisen kulttuuri (vihreä)



Kuva 1. SoLKI-mittarin ydinprosessit (Taipale-Eräväla, 2019).

Näiden ydinprosessien osa-alueet ovat:

- Nykytila
- Henkilökunta (tiedot, taidot, kokemus, asenteet)
- Yrittäjä (johtamisen hallinta)
- Laatu

- Digitalisaatio
- Yhteistyö (sisäinen ja ulkoinen sekä toiminta verkostoissa)

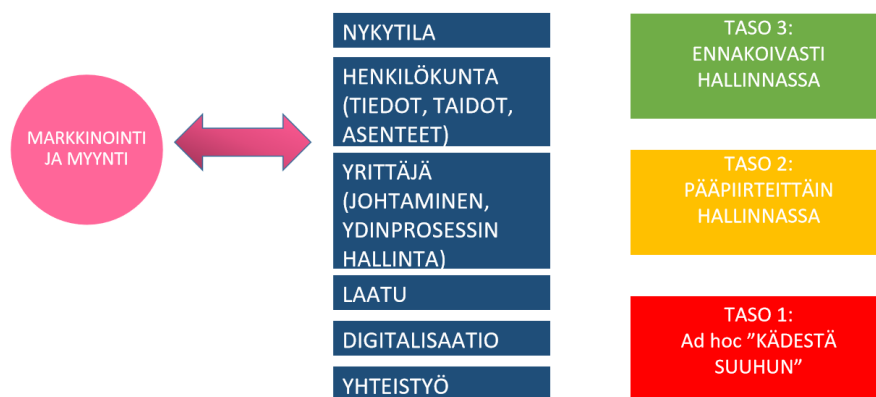
Kolme yrityksen kypsyytstasoa ovat:

- Kädestä suuhun (taso 1)
- Pääpiirteittäin/Keskimäärin hallinnassa (Taso 2)
- Ennakoivasti hallinnassa (Taso 3)

(Simunaniemi ym. 2018: 16.)



**Jokaisen ydinproessin osalta arvioidaan samat osa-alueet liiketoiminnan kypsyytstason määrittämiseksi, väittämiä 108 kpl**



6

10.1.2019 Kylläsi Taipale-Eräväla

Oulun yliopisto

Kuva 2. SoLKI-mittarin osa-alueet (Taipale-Eräväla, 2019).



## 2.4.1 Yrittäjämäisyys ja liiketoimintaosaaminen

Tämä ydinprosessi viittaa yrittäjämäiseen ajatteluun. Yrittäjän on ajateltava luovasti, ol-tava aktiivinen ja seurattava omaa toimintaympäristöään. Liiketoimintaosaamisella tar-koitetaan sitä, että yrittäjä luo, kehittää ja tutkii liiketoimintaansa.

YDINPROSESSI: YRITTÄJÄMÄISYYS JA LIIKETOIMINTAOSAAMINEN			
<i>Rastita joka vaakarivittä nykytilan kuvaus</i>	TASO 1: Kädestä suuhun	TASO 2: Pääpiirteissään hallinnassa	TASO 3: Ennakoivasti hallinnassa
<b>YRITTÄJÄMÄISY YDEN JA LIIKETOIMINNAN NYKYTILA</b>	Yrityksessä ei seurata liiketoimintaympäristön muutoksia	Yritys seuraa jollain lailla liiketoimintaympäristön muutoksia.	Yrityksen yrittäjä ja henkilöstö seuraavat jatkuvasti alalla tapahtuvia muutoksia siten, että niistä keskustellaan ja kirjataan ylös.
	Yrityksessä ei etsitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.	Yrityksessä etsitään satunnaisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia seuraten lähinnä kilpailijoiden toimintaa.	Yrityksessä etsitään jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia esim. lehdistä, lomamatkoilta ja netistä. Ideat muistiin jatkohyödyntämistä varten.
	Palveluiden sisältöä ei ole kuvattu auki.	Palveluiden sisällöt on kuvattu auki.	Palveluiden sisältöjen kuvaukset sisältävät kustannuslaskelman.
	Yrityksessä ei tuoteisteta uusia palveluita.	Uusien palveluiden tuoteistamisen tärkeys tunnustetaan, mutta tuoteistuksessa on puutteita.	Yrityksellä on useita uusia tuoteistettuja palveluideoita puolivalmiina käyttöönnottoa varten.
	Liiketoiminta perustuu toimintaan, joka on reagoimista asiakkaiden tilauksiin.	Toiminta perustuu lyhyen aikavälin toimintoihin ilman pidemmälle ulottuvia uudistussuunnitelmia.	Toiminta perustuu pitkän aikavälin suunnitelmallisiin toimintoihin ja yritys valmistautuu ennakoivasti liikeympäristön muutoksiin.
	Yrityksen ydinprosesseja ja strategisia tavoitteita ei ole kuvattu.	Yrityksen ydinprosesseja ja strategisia tavoitteita on kuvattu, mutta ne ohjaavat vain hajanaisesti toimintaa.	Yrityksellä on kuvattut ydinprosessit ja niiden strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa.
	Yrityksen arvoja ei ole määritetty.	Yrityksen arvot on määritetty, mutta ne eivät ohjaa toimintaa.	Yrityksen arvot ohjaavat toimintaa läpileikkaavasti.
<i>Muistinpanoja</i>			

Kuva 3. SoLKI-työkalun osa-alue yrittäjämäisyys ja liiketoimintaosaaminen (Taipale-Erävala, 2019).

## 2.4.2 Markkinointi ja myynti

SoLKI-mittari on kehitetty sote-alan yrityksille, joten tämä ydinprosessi on keskeinen myös mahdollisten sote-uudistusten myötä. Valinnanvapaus tulee muuttamaan palvelu-rakenteita.

Lakisääteinen valinnanvapaus terveydenhuollossa tuli voimaan jo 2014, avaten sote-alan yrityksille markkinoita. Kilpailu alalla todennäköisesti kovenee ja markkinointi ja myynti tulevat painottumaan. (Simunaniemi ym. 2018:16.)

<b>HENKILÖKUNTA</b> (TIEDOT, TAI DOT, KOKEMUS, ASENTEET)	Henkilökunnalla ei ole erityisiä markkinointiin liittyviä taitoja ja tietoja.	Henkilökunnalla on perustiedot markkinoinnista ja asiakassuhteiden ylläpidosta.	Henkilökunta hallitsee markkinoinnin ja jokainen asiakastapaaminen nähdään markkinoinnin mahdollisuutena.
	Henkilökunta ei miellä markkinointia tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa.	Työntekijät ymmärtävät markkinoinnin ja sen suunnittelun merkityksen osana yrityksen kokonaisuutta.	Markkinointiosaamisen kehittämisen pohjautuu yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja valintoihin. Henkilökunta ymmärtää markkinoinnin ja myynnin merkityksen osana yrityksen toimintaa ja kehittää toimintoja.
	Markkinoinnin ja myynnin vastuut ja tehtävät ovat epäselviä. Niitä hoidetaan muiden tehtävien lomassa.	Markkinoinnin ja myynnin vaiheet ja tehtävät on osittain määritetty. Ohjeistus on hajanaista ja tehtävistä vastuussa olevat työntekijöiden tiedot ja taidot vaihtelevat.	Markkinoinnin ja myynnin vaiheet ja tehtävät on määritetty ja kuvattu. Ohjeistus on selkeä ja tehtävistä vastuussa olevat työntekijät hallitsevat eri vaiheissa tarvittavat tiedot ja taidot.
	Markkinoinnissa ja myynnissä luotetaan puskaradion tuovan asiakkaita.	Henkilökunnan käytössä on markkinointiin ja myyntiin tarkoitettuja työkaluja.	Henkilökunta on motivoitunut käyttämään ja osaa käyttää monipuolisesti markkinoinnin ja myynnin työkaluja.
<i>Muistiinpanoja</i>			
<b>YRITTÄJÄ</b> (MARKKINOINNIN JA MYYNIN HALLINTA)	Markkinoinnin ja myynnin johtaminen on tilannekohtaista ja reagoivaa. Tavoitteita ei ole selkeästi asetettu, linjaukset markkinoinnin ja myynnin osalta puuttuvat.	Markkinointia ja myyntiä johdetaan osana yrityksen koko toiminnan johtamista. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja tavoitteisiin pääsemistä tuetaan.	Markkinoinnin ja myynnin johtaminen on strategialähtöistä. Johto seuraa ja ennakoii toimintaympäristön muutosta tavoitteiden asettamiseksi.
	Markkinoinnin ja myynnin vastuuta ja tehtäviä ei ole selkeästi määritetty. Vastuu on yrityksen omistajalla.	Markkinoinnin ja myynnin vastuut ja tehtävät on määritetty.	Markkinoinnin ja myynnin vastuuta ja tehtäviä kehitetään toimintaympäristön ennakoinnin pohjalta.
	Asiakaspalautetta ei kerätä johtamisen tueksi.	Asiakaspalautetta kerätään säännöllisesti ja sitä hyödynnetään johtamisessa.	Asiakaspalautetta hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Markkinoinnin ja myynnin kautta tulevaa hiljaista tietoa hyödynnetään yrityksen kehittämisessä.

Kuva 4. SoLKI-työkalun osa-alue Markkinointi ja myynti (Taipale-Erävala, 2019).

### 2.4.3 Palveluiden toteutus

Tämä ydinprosessi käsittelee vaihetta, jossa palveluiden tuottaja kohtaa asiakkaansa. Sote-alalla tämän merkitys korostuu, palvelut perustuvat pitkälti asiakaskontaktiin. Palveluiden toteutus on osa markkinointia ja myyntiä, varsinkin kun käyttäjällä on aito valinnanvapaus.

<b>YRITTÄJÄ</b> (JOHTAMISEN HALLINTA)	Palvelutoiminnan johtaminen on tilannekohtaista reagointia.	Johtaminen perustuu aikaa myöten muodostuneisiin käytäntöihin.	Johtaminen on strategialähtöistä. Johto seuraa ja ennakoii toimintaympäristön muutosta, palveluiden toteutuksen kautta tulevaa hiljaistakin tietoa hyödynnetään johtamisessa.
	Johto reagoi poikkeustilanteisiin tapauskohtaisesti.	Johdolla on normaalitilanteiden varalle kirjallinen suunnitelma. Suunnitelma ei ole koko henkilöstön saatavilla.	Poikkeustilanteiden ratkaisusta on kirjallinen ohjeistus, jota käydään säännöllisesti läpi henkilöstön kanssa ja jota päivitetään.
	Palvelutoimintaan ei ole kirjallista ohjeistusta.	Palvelutoimintaan on kirjallinen ohjeistus, mutta se ei ole koko henkilöstön saatavilla tai henkilöstö ei ole tutustunut siihen.	Palvelutoiminnan kirjallinen ohjeistus on käyty läpi koko henkilöstön kanssa ja sen päivitetty versio on helposti saatavilla.
	Vastuita ja tehtäviä ei ole selkeästi määritetty, joten kaikkiin poikkeustilanteisiin tarvitaan suora ohjeistus (omistaja-)johtajalta.	Osa poikkeavista palvelutilanteista ratkaistaan henkilöstön kesken nimettyjen vastuhenkilöiden kanssa.	Poikkeavia palvelutilanteita varten on luotu ennakoivasti suunnitelma, joka on käyty läpi henkilöstön kanssa.
<i>Muistiinpanoja</i>			
<b>LAATU</b> (PALVELUIDEN TOTEUTUKSEN LAADUN ARVIOINTI)	Palvelutilanteiden toteutusta ja poikkeamia ei kirjata ylös.	Palveluiden toteutusta ja poikkeamia kirjataan ylös, mutta niitä ei seurata systemaattisesti.	Palvelujen toteutusta ja laatua seurataan systemaattisesti. Toimintaa kehitetään havaintojen perusteella.
	Palveluiden laadusta ei keskustella työyhteisössä.	Palveluiden laadusta keskustellaan satunnaisesti ja lähinnä jonkin poikkeavan tapahtuman jälkeen.	Palvelujen laadusta keskustellaan työyhteisössä säännöllisesti ja henkilöstö tunnistaa oman työnsä merkityksen laadukkaan asiakaskokemuksen muodostumiselle.
	Asiakaspalautetta kerätään laadun arvioimiseksi palvelun ostajan (maksajan) vaatimuksesta.	Asiakaspalautetta kerätään omakohtaisesti palvelun laadun arvioimiseksi, mutta sitä ei käsitellä järjestelmällisesti toiminnan kehittämiseksi.	Laadun arviointia tehdään suunnitellusti ja säännöllisesti. Palautetta seurataan ja toimenpiteitä laaditaan palautteen perusteella.
<i>Muistiinpanoja</i>			

Kuva 5. SoLKI-mittarin osa-alue Palveluiden toteutus (Taipale-Erävala, 2019).

#### 2.4.4 Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen

Tähän ydinprosessiin sisältyy muun muassa asiakkaiden yhteystietojen, potilastietojen oikea ja asiallinen säilyttäminen tietosuoja huomioiden. Asiakkuuden hankinnan jälkeen asiakassuhdetta tulee syventää ja kehittää. Lähtökohtana on molemminpuolinen hyöty.

LAATU (ASIAKKUUKSIE N HALLINNAN JA KEHITTÄMISEN LAADUN ARVIOINTI)	Asiakaspalautetta ei kerätä.	Asiakaspalaukset kerätään ja kootaan mappiin.	Asiakaspalaukset kerätään järjestelmällisesti, ne käsitellään yhteisissä palavereissa ja kaikkiin palautteisiin reagoidaan.
	Henkilökuntaa ei opasteta tai kouluteta asiakaspalautteen vastaanottamiseen.	Yrityksellä on käytössä menettelytapa suulliseen asiakaspalautteeseen vastaamiselle.	Kirjalliseen asiakaspalautteen hoitamiseen on olemassa yhtenäiset menetelmä-ohjeet ja kirjoitettu yhteisesti sovitut tekstit. Suullisen asiakaspalautteen antamista harjoitellaan jatkuvasti.
Muistintapojat			
DIGITALISAATIO	Asiakkuuksien hallinnan osalta ei ole käytössä mitään IT-järjestelmää.	Asiakkuuksien hallinnassa on käytössä joitain digitaalisia työkaluja.	Asiakkuuksien hallinnassa hyödynnetään järjestelmällisesti toiminnanohjaus-järjestelmää tai vastaavaa (esim. sähköistä asiakastietojärjestelmää).
Muistintapojat			
YHTEISTYÖ (SISÄINEN JA ULKONEN YHTEISTYÖ SEKÄ TOIMIMINEN VERKOSTOISSA)	Yritys hoitaa asiakkuushallinnan ja kehittämisen yksin.	Asiakkuushallintaa ja asiakkuuksien kehittäminen on pienimuotoista yksittäisten palveluiden osalta.	Asiakkuuksien hallinnassa ja asiakkuuksien kehittämisessä tehdään palvelupaketteja asiakaslähtöisesti.
	Työntekijät eivät suosittele muita alan toimijoita (jos eivät itse pysty palvelua tarjoamaan).	Työntekijät suosittelevat rajoitetusti muita alan toimijoita (jos eivät itse pysty palvelua tarjoamaan).	Yritys tarjoaa valmiita palvelukokonaisuuksia yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa tarvittaessa.
Muistintapojat			

Kuva 6. SoLKI-mittarin osa-alue Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen (Taipale-Eräväla, 2019).

#### 2.4.5 Jatkuvan kehittämisen kulttuuri

Tämän ydinprosessin tarkoituksena on turvata yrityksen jatkuva kehittäminen ja uudistaminen, eli välttää yrityksen paikalleen jääminen. Muuttuvat olosuhteet voivat tehdä yrittäjälle epävarmuutta, ja yrityksen kehittäminen pysähtyy.

YDINPROSESSI: JATKUVAN KEHITTÄMISEN KULTTUURI			
<i>Rastita joka vaakarivillä nykytilan kuvaus</i>	TASO 1: Kädestä suuhun	TASO 2: Pääpiirteissään hallinnassa	TASO 3: Ennakoivasti hallinnassa
<b>JATKUVAN KEHITTÄMISEN KULTTUURIN NYKYTILA</b>	Yrityksen toimintaa <b>ei kehitetä</b> systemaattisesti.	Yrityksen toimintaa <b>kehitetään tarvittaessa</b> , kun ulkoinen toimintaympäristö edellyttää muutosta.	Toimintaa <b>kehitetään ennakoivasti ja aktiivisesti</b> . Kehittämistyölle on laadittu <b>suunnitelma</b> ja sen toteutumista seurataan.
	Muutoksia vältellään ja niitä tehdään vain <b>pakon edessä</b> toimintaympäristön muuttuessa.	Muutoksia tehdään <b>satunnaisesti</b> yrityksen aloitteesta. Muutos ja kehittäminen nähdään <b>välttämättömyytenä</b> , mutta muutosta pyritään välttämään.	Muutoksia tehdään <b>aktiivisesti ja aloitteellisesti</b> . Muutos nähdään <b>mahdollisuutena</b> . Yritys pyrkii <b>ennakoimaan muutoksia</b> ja otelemaan itse <b>aktiivinen toimija</b> .
	<b>Suunnittelua ja kehittämistä tehdään ei-johdetusti ja omistajakeskeisesti</b> . Suunnittelu- ja kehittämistoimintoja ei ole määritetty.	Vain <b>omistaja tai pieni joukko henkilöstöä</b> osallistuvat kehittämistehtäviin.	<b>Koko henkilöstö</b> tunnistaa kehittämistarpeet ja on <b>mukana</b> kehittämistyössä.
<i>Muistiapanoja</i>			
<b>HENKILÖKUNTA (TIEDOT, TAIDOT, KOKEMUS, ASEENTEET)</b>	Henkilöstö <b>ei osallistu kehittämistehtäviin</b> .	<b>Osa henkilöstöstä on mukana</b> palveluiden kehittämisessä.	<b>Koko henkilöstö osallistuu</b> yrityksen kehittämiseen.
	Henkilöstöltä <b>ei kerätä ideoita</b> kehittämiseen eikä heitä <b>oteta mukaan kehittämistyöhön</b> .	Koko henkilöstön <b>näkemyksiä</b> kehittämis-tehtäviin kysytään vain <b>satunnaisesti</b> ja yksittäisissä tilanteissa.	<b>Kehittämistehtävät on ohjeistettu selkeästi ja kirjallisesti</b> .
	Henkilöstön <b>asenne</b> liiketoiminnan kehittämiseen on melko <b>kielteinen ja välttelevä</b> .	Henkilöstö <b>näkee</b> toiminnan <b>kehittämisen välttämättömänä</b> toimintaympäristön muuttuessa, mutta <b>vanhoja toimintatapoja</b> pyritään säilyttämään.	Henkilöstö <b>ymmärtää</b> kehittämistehtävien <b>tarpeen</b> ja on <b>motivoitunut</b> kehitystoimiin. Henkilöstö <b>näkee</b> toiminnan kehittämisen <b>mahdollisuutena</b> tehdä työtehtävistä ja työyhteisöstä <b>entistä parempi</b> ja liike-toiminnaltaan <b>tehokkaampi</b> .
<i>Muistiapanoja</i>			

Kuva 7. SoLKI-mittarin osa-alue Jatkuvan kehittämisen kulttuuri (Taipale-Erävala, 2019).

#### 2.4.6 Ydinprosessien osa-alueet

**Nykytila:** Kuvaa yrityksen tilaa kyseessä olevan ydinprosessin kohdalla täyttö/mittaus-hetkellä. Nykytila kuvaa siis yrityksen lähtötasoa, jota voidaan jatkossa käyttää vertailu-kohteena.

**Henkilökunta:** Selvittämällä henkilökunnan osaamisen tason, saa yrittäjä tärkeää tietoa henkilökunnan osaamisen kehittämiskohteista. Osaaminen on myös kilpailuetu.

**Yrittäjä:** Tämä osa-alue selventää yrittäjälle johtamisen hallintaa, sekä esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tilaa johtamisen kannalta.

**Digitalisaatio:** Tämä osa-alue on tärkeä muun muassa parannettaessa palvelujen yh-denvertaisuutta ja saatavuutta. Digitalisaatiolla voidaan tehostaa prosesseja ja tuottaa palveluita uusilla tavoilla.

**Yhteistyö:** Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla yhteistyö ja verkostoitu-minen on tärkeää. Ne voivat yhdistää voimavaroja ja luoda uutta. Myös yrityksen sisäi-nen yhteistyö on tärkeää.

(Simunaniemi ym. 2018:18.)

SoLKI-työkalusta haluttiin kehittää käytännönläheinen liiketoiminnan arvioinnin työkalu sosiaali- ja terveysalan yrityksille. Erityshuomiota kiinnitettiin kielen selkeyteen ja termi-nologiaan. Työkalun käyttäjä käy mittarin läpi vaakarivi kerrallaan, ja merkitsee oman yrityksensä tilan kyseisessä prosessissa sarakkeeseen. (Simunaniemi ym. 2018: 23.)

## 2.5 Mikro- ja pk-yritykset

Mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää. Tilastovuodesta 2003 lähtien lisäksi: yritystä, jonka vuotuinen liikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Lisäksi ne täyttävät määritelmään riippumattomuudesta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25% tai enemmän ei ole sellaisen yrityksen yhteisomistuksessa, joka ei täytä pk-kriteereitä. (Yritysten määritelmät. 2019.)

PK-yritykset, eli pienet ja keskisuuret yritykset, määritellään yrityksiksi, joissa:

- on alle 250 työntekijää
- vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa
- tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa
- jotka täyttävät määritellyn perusteen riippumattomuudesta

Jos on tarve tehdä ero pienen ja keskisuuren yrityksen välillä, pienessä yrityksessä on:

- alle 50 työntekijää
- Vuotuinen liikevaihto enintään 10 miljoonaa euroa
- Tai taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa
- Täyttää määritellyn perusteen riippumattomuudesta

(Yritysten määritelmät. 2019.)

Euroopan komission pk-yrityksen määritelmässä katsotaan seuraavat kolme kriteeriä:

- 1) Henkilöstömäärä alle 250 työntekijää
- 2) Vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa
- 3) Tilikauden taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa

Henkilöstömääräkriteerin täytyminen on pakollista. Yritys voi valita joko liikevaihtoa tai taseen suuruutta koskevan kriteerin. (Euroopan komissio, pk-yrityksen määritelmä. 2015:10.)

Suomessa Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) tehtävänä on luoda suomalaisille yrityksille edellytyksiä kansainvälistyä ja kasvaa. Yhtenä painopisteenä ovat pienet yritykset, jotka vasta aloittavat toimintaansa. Uudessa hallitusohjelmassa painotetaan näiden pk-yritysten merkitystä talouden ajureina. Eryityisesti dynaamisten mikroyritysten toimintaa

halutaan elinkeinopolitiikan toimin edistää. TEM on tämän vuoksi selvittänyt yritystukien kohdentumista ja vaikutuksia ja kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Näin haetaan tietopohjaa sille, miten elinkeinopolitiikkaa tulisi kehittää. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015: 43.)

Yritystilastot ovat antaneet hyvin vähän tietoa nuorista ja pienistä mikroyrityksistä. 2015 valmistui TEM: in tilaama selvitys ”Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajureina”. Selvityksessä oli mukana 10 vuoden 2014 aikana julkista tukea saanutta yritystä. Vuoden 2013 aikana yrityksille myönnettävää suoraa tukea sai 35 000 yritystä. Esimerkkejä tuista ovat Tekesin rahoitus, yrityshautomot, julkiset kasvurahastot, verokannustimet ja tuki startup- tilaisuuksille (kuten Slush). (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015: 43-45.)

Aiemminkin on tutkimuksissa havaittu, että kasvavat yritykset luovat paljon uusia työpaikkoja. Lähtötilanteessa enintään 3 henkeä työllistäneet mikroyritykset (3400 mikroyritystä), viisinkertaistivat henkilöstönsä kolmessa vuodessa. Keskisuurten (50-250 henkeä) yritysten määrä ja työpaikat lisääntyivät myös huomattavasti. Toisaalta selvityksen mukaan yli 250 henkeä työllistävien yritysten määrä sekä henkilöstömäärä laskivat samalla jaksolla. Yritystoiminnan kasvu Suomessa näyttää selvityksen mukaan painottuvan vahvasti pk-yrityksiin. Selvityksen mukaan yritystuet eivät suuresti vaikuttaneet vientiin ja kansainvälistymiseen, mutta taas yrittäjien ja yrittäjien johdon strategiseen osaamiseen ja tutkimus-kehittämisen-innovaatiotoimintaan (TKI), niillä oli hyvin myönteinen vaikutus. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015: 43-45.)

Työ- ja elinkeinoministeriön kevään 2018 pk-yritysbarometrissä todetaan, että innovatiiviset ja kasvussa olevat yritykset ovat Suomen työllisyydelle ja kansantalouden kasvulle erittäin tärkeitä. Talous on kasvussa, mutta kasvuhakuisten yritysten osuus ei silti ole kääntynyt kasvuun. Tällaisten voimakkaasti kasvuhaluisten yritysten osuus on noussut parin vuoden aikana noin viidellä prosentilla. PK-yrityksen tulisi pysyä kilpailussa mukana reaaliaikaisesti. 76 prosenttia pk-yrityksistä on viime vuosina hakenut kilpailuetua investoimalla esimerkiksi tietotekniikkaan ja laitteisiin viimeisen 12 kuukauden aikana. Noin 60 prosenttia on kouluttanut henkilöstöään. Noin 20 prosenttia pk-yrityksistä tekee lisäksi yhteistyötä korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Kolmasosalla yhteistyö koski innovaatioita ja niihin liittyvää kehitystyötä. Tärkeä kasvun väylä pk-yrityksille on kansainvälistyminen. Kansainvälistä liiketoimintaa on noin 22 prosentilla pk-yrityksistämme. Tämä tarkoittaa käytännössä 62 000 pientä ja keskisuurta yritystä. (TEM pk-yritysbarometri 2018: 2.)

Pieni osa pk-yrityksistämme hyödyntää tekoälyä yritystoiminnassa ja hakee kasvua sitä kautta. Näistä suurin osa on palvelualalla. näistä keskeisiä ovat palvelurobotit ja puheeseen ja kieleen liittyvät tekoälyratkaisut. Rahoituksen saatavuus näyttäisi kiristyneen. Joka kymmenes pk-yrittäjä sanoo tarvitsevansa rahoitusta, mutta ei ole hakenut sitä viimeisen vuoden aikana. Pankkitoimintaa säädellään tiukasti, yritysten luottokelpoisuudet ovat senkin seurauksena osittain heikentyneet, tämäkin näkyy pk-yritysten ulkoisen rahoituksen määrässä. Rahoituksen saatavuus vaikuttaa suoraan siihen, miten yrityksen hankkeiden toteuttaminen onnistuu. Joka seitsemännellä pk-yrityksellä jäi tärkeitä hankkeita toteuttamatta rahoituksen vaikean saatavuuden vuoksi. PK-barometrin mukaan kasvuhakuiset yrityksemme törmäävät lisäksi työvoiman huonoon saatavuuteen. Yli puolet yrityksistä kokeen tämän rajoittavan kasvuaan. (TEM pk-yritysbarometri 2018: 5.)

Toimialariippumaton pk-yritys tarkoittaa opinnäytetyössäni sitä, että haastateltavien yrittäjien yrityksen taustalla ei ole merkitystä. Hankkeessa on mukana useiden eri alojen yrittäjiä, ja haastateltaviksi valikoituu yrittäjiä heidän toimialastaan riippumatta.

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa, miten sosiaali- ja terveysalalle alun perin kehitetty SoLKI -itsearviointityökalu soveltuu toimialariippumattomien yritysten tilanteen kartoittamiseen. Lisäksi tarkoituksena on kuvata, millaisia haasteita nousi esiin toimialariippumattoman työkalun kehittämisessä ja SoLKI-työkalun sopivuudessa pk-yrityksille, joissa yrittäjät ovat eri toimialoilta.

Tavoitteena on selvittää mittarin toimivuutta ja saada yrittäjiltä arvokasta tietoa työkalun jatkokehittämiseen sekä kuvata sosiaali- ja terveysalalle kehitetyn SoLKI-työkalun soveltuvuutta toimialariippumattomien yritysten tilanteen kartoittamisessa. Miten yrittäjät kokevat mittarin sopivan heidän yrityksensä tilanteen mittaamiseen? Mitä haasteita itsearviointityökalun käytössä nousi esiin, ja miten yrittäjät kokevat, että se olisi toimivampi heidän näkökulmastaan? Tutkimus antaa vastauksia SoLKI-työkalun toimivuuteen muuten, kun sote- alan yrittäjien tilanteessa, ja antaa tietoa siitä, miten mittaria voitaisiin kehittää palvelemaan paremmin myös heidän tarpeitaan.

Yrityksen tilanteen kartoittaminen on erittäin tärkeää, ja mittari jää yritykselle itsearviointityökaluksi. Yrittäjä voi säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain, käydä tilanteensa läpi mittarin avulla, ja tehdä tarvittavat korjaukset ja löytää kehityskohteet. Tämä edistää osaltaan yrityksen kasvua ja tuottavuutta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1) Miten SoLKI-itsearviointityökalu soveltuu toimialariippumattomien mikro- ja pk-yritysten tilanteen kartoittamiseen?
- 2) Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia on toimialariippumattoman työkalun käyttämisessä ja kehittämisessä?

#### 4 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen. Testattava mittari on Oulun yliopiston kehittämä, ja sen tarkoituksena on kartoittaa yrityksiä, löytää yrityksen kehittämiskohteet ja osaamisvajeet, ja niihin keskittymällä parantaa ja kehittää yrityksen tuottavuutta. Mittaria arvioimalla ja mahdollisesti toimialariippumattomaksi kehittämällä on mahdollista, että mittaria voivat hyödyntää kaikkien eri alojen yrittäjät. Itsearviointityökaluna toimiminen mahdollistaa sen, että yrittäjä voi arvioida yrityksensä tilannetta säännöllisesti, tehdä tarvittavat korjaukset, ja helposti löytää yrityksensä kehitystarpeet.

Toteutin opinnäytetyöni haastatteleamalla vapaaehtoisia yrittäjiä, jotka osallistuvat T&P-virittämöön. T&P-virittämö on Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) hanke. Hankkeen toteuttavat yhteistyössä Metropolia ammattikorkeakoulu ja koulutuskeskus Salpaus Lahdesta yhteistyössä yritysten, yrittäjäjärjestöjen ja Kauppakamarien kanssa. Hankkeessa on pk-yrittäjiä pääkaupunkiseudulta ja Päijät-Hämeestä. Hanke on käynnissä 01.10.2018- 31.12.2020. Hankkeen englanninkielinen nimi on Tune your products and services. Hankkeessa yhdistetään näiden oppilaitosten teoreettinen tieto, käytännön kokemus sekä vahva osaaminen yritysten tuote- ja palvelukehitysprosessien tukemisessa. (Tuote- ja palveluvirittämö hankehakemus 2018: 2.)

Asiakaskäyttäytyminen ja markkinat muuttuvat nopeassa tahdissa digitalisaation ja uusien toimijoiden kautta. Kaikki yritykset eivät pysy mukana muutosprosessissa. Usein



resurssit joudutaan kohdentamaan ydinliiketoimintoihinsa asiakkuuksien kehittämisen ja uusiutumisen kustannuksella. Ongelmiksi innovaatioprosesseissa ovat nousseet:

- 1) PK- ja mikroyritykset tarvitsevat tukea tuottaakseen uusia palveluja ja tuotteita nykyaikaisesti ja asiakaskohderyhmiä puhuttelevasti markkinointia ja palvelumuotoilua hyödyntäen.
- 2) Näillä pk-yrityksillä on usein vaikeuksia kohdata asiakasta ja johtaa asiakkuutta digitaalisissa kanavissa, sekä hoitaa markkinointia, viestintää ja myyntiä digitaalisissa kanavissa.

Hankkeen tavoitteena on parantaa Uudellamaalla ja Päijät-Hämeessä toimivien mikro- ja pk-yritysten palvelujen ja tuotteiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä. (Tuote- ja palveluvirittämö hankehakemus 2018: 2.)

Hankkeeseen osallistuu 55 pk-yritystä, jotka hankkeessa kehittävät tuote- ja palvelukehitysprosessesejaan. Näistä 30 yritystä luo uuden tai huomattavasti kehitetyn tuotteen markkinoille. Tässä kehittämisprosessissa lähdetään yrityksen todellisten tarpeiden ja niiden taustojen ymmärtämisestä. Prosessiin kuuluu yrityskohtainen kehittämisprojekti, jota tuetaan sparrauksella ja moduulimuotoisella koulutuksella. Koulutusmoduuleissa käsitellään innovointia, palvelumuotoilua ja asiakkuuksien hallintaa erilaisissa digitaalisen myynnin, markkinoinnin ja viestinnän ratkaisuissa. (Tuote- ja palveluvirittämö hankehakemus 2018: 2.)

Opinnäytetyö toteutettiin Tuote -ja Palveluvirittämöhankkeessa, joka on EAKR-hanke. Opinnäytetyön materiaali kerättiin haastattelemalla yrittäjiä. Haastattelut analysoitiin ja sen perusteella etsittiin vastauksia tutkimusongelmiin.

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Aineiston keruu

Tutkimus on kvalitatiivinen, ja toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelin kymmentä (n = 10) Tuote -ja palveluvirittämöhankkeeseen osallistuvaa vapaaehtoista, toimialariippumatonta yrittäjää. Teemahaastattelun kysymykset muotoilin niin, että sain vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Olen ollut mukana jo hankkeen lanseeraustilaisuudessa helmikuussa 2019, sekä yrittäjien kartoitushaastatteluissa. Osallistuin myös hankkeen työpajoihin ja koulutuspäiviin (Taulukko 1), jotta mittarin käyttö ja hankkeen yrittäjät tulivat minulle tutuiksi.

Lähestyin ensin hankkeen yrittäjiä sähköpostitse, ja pyysin vapaaehtoisia haastatteluihin taustoista ja yrityksen toimialasta riippumatta. Lopulta käytännöllisimmäksi tavaksi kii-reisten yrittäjien kohdalla osoittautui se, että menin paikan päälle koulutuspäivinä, ja tein suurimman osan haastatteluista niiden yhteydessä. Kaksi haastattelua sovin erikseen yrittäjien kanssa muualla tehtäviksi. Kymmenen ensimmäistä vapaaehtoista olivat haastateltavani. Haastattelut tehtiin syksyn 2019 aikana. Minulla oli käytössäni oma rauhallinen huone. Hankkeen yrittäjistä haastattelin yhteensä kymmenen (10), joista 9 henkilökohtaisessa tapaamisessa, näistä 8 Lahdessa, 1 Helsingissä, ja 1 etäyhteydellä. Haastateltavat olivat Lahdesta ja Helsingistä. Joukossa oli sekä mies- että naisyrittäjiä, miehiä 3 ja naisia 7. Haastateltujen yrittäjien toimialoja olivat: IT-ala, ravintola-ala, tekstiiliala, teollisuusala, valmennusala, kaksi yrittäjää oli huoltamoalalta ja kaksi hyvinvointialalta. Toimialojen lisäksi yrittäjät olivat muutenkin taustoiltaan erilaisia, joukossa oli aloittelevia ja kokeneita yrittäjiä, yksinyrittäjiä, ja yrittäjiä, joilla on henkilökuntaa.

Nauhoitin haastattelut ja litteroin tekstit tarkasti. Haastateltavien tunnisteina on Yrittäjä 1-10. Tiedonantajia ei tunnista haastatteluista. Materiaalia käytetään vain tähän tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin syksyn 2019 aikana. Hankkeen ensimmäinen yrittäjäryhmä aloitti helmikuussa 2019 ja toinen yrittäjäryhmä syksyllä 2019. Haastateltavat ovat näistä hankeryhmistä.

Haastattelukysymyksillä hain vastauksia tutkimuskysymyksiini, eli:

- Miten SoLKI-itsearviointityökalu soveltuu toimialariippumattomien mikro- ja pk-yritysten tilanteen kartoittamiseen?
- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia on toimialariippumattoman työkalun käyttämisessä ja kehittämisessä?

Taulukko 1. Tuote- ja palveluvirittämöhanke, oma osallistuminen

Päivämäärä	Paikka	Aihe
13.2.2019 JA 7.3.2019	Espoo	Kick off ja perusteet
28.3.2019	Helsinki	Asiakaslähtöisyys ja kohderyhmät
4.4.2019	Helsinki	Palvelumuotoilu ja tuotekehitystyö
11.4.2019	Helsinki	Digitaaliset ratkaisut
9.5.2019	Helsinki	Asiakaslähtöisyys ja kohderyhmät
16.5.2019	Helsinki	Palvelumuotoilu ja tuotekehitystyö
23.5.2019	Helsinki	Digitaaliset ratkaisut
Kevään 2019 aikana useita päiviä	Helsinki	Yritysten alkukartoitus-haastatteluja

26.9.2019	Lahti	Kick off ja perusteet, yritystoiminnan strateginen perusta
14.11.2019	Lahti	Digitaaliset ratkaisut
28.11.2019	Lahti	Palvelumuotoilu ja tuotekehitystyö
3 päivää koulutuspäivien yhteydessä 11/2019	Lahti	Yrittäjien haastattelut
21.11.2019	Helsinki	Haastattelu
29.11.2019	Etäyhteys	Haastattelu

## 5.2 Aineiston analysointi

Analyysimenetelmänä oli kvalitatiivinen induktiivinen sisällönanalyysi. Etsin haastatteluista teemoja ja vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Haastattelunauhut purin ja litteroin, eli kirjoitin auki puhtaaksi koko haastattelun sana sanalta. Tämän jälkeen etsin litteroidusta tekstistä manuaalisesti toistuvia teemoja, sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli kartoittaa ja selvittää yrittäjien omia kokemuksia ja näkemyksiä SoLKI -mittarin soveltuvuudesta ja haasteista oman yrityksensä tilanteen kartoittamisessa. Teen tämän parhaan osaamiseni mukaan ja tulkinnessa käytän myös tutkijan vapautta.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla puhutaan usein induktiivisesta (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiivisesta (yleisestä yksittäiseen) analyysistä. Kolmas tieteellisen päättelyn loogikka on abduktiivinen päättely, jonka ajatuksena on, että teoriaa voidaan muodostaa, kun havaintojen tekemiseen liittyy jokin johtoajatus. (Tuomi- Sarajärvi 2018: 107.)

Aineistolähtöisessä analyysissä halutaan tutkimusaineistosta luoda teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoituksen mukaan valitaan aineistosta analyysiyksiköt. Analyysi perustuu kerättyyn aineistoon, joten aiemmilla tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla tekemistä lopputuloksen kanssa. (Tuomi- Sarajärvi 2018: 109.)

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija pelkistää, ryhmittelee ja luo kategorioita. Tutkija etsii aineistosta vastauksia tutkimuskysymykseensä. Näin tunnistetaan ensin asiat, joista ollaan kiinnostuneita. Seuraavaksi tutkija pelkistää näitä ilmauksia, ja kerää ilmaisuja samoihin kategorioihin, jonka jälkeen kategoriat nimetään sisältönsä mukaan. Tämä kategorioiden muodostaminen on kriittinen vaihe analyysissä. Samansisältöisiä alakategorioita kerätään yhteen, ja muodostetaan niistä yläkategorioita, jotka taas nimetään sisältöään kuvaavasti. Yläkategorioista voidaan edelleen muodostaa pääkategorioita. Lopuksi tutkija kaikkien kategorioiden eli luokkien avulla vastaa tutkimuskysymykseensä. (Tuomi- Sarajärvi 2018: 114-115.)

Tutkijan on tärkeää olla kriittinen ja reflektoida aineistoa. Analyysi etenee kehämäisesti aineiston ja oman tulkintansa välillä. Tutkijan tulee pyrkiä tematisoimaan (nimeämään teemaan liittyen) ja käsitteellistämään aineistoaan. Aineisto on ensin jaettu merkityskokonaisuuksiin, mutta synteesivaiheessa luodaan kokonaisuus, jossa erillään tarkastellut osat kootaan yhteen. (Tuomi- Sarajärvi 2018: 115.)

Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla dokumentteja (kuten haastattelut), voidaan analysoida objektiivisesti ja järjestelmällisesti. Tällä menetelmällä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysissä kerätty aineisto järjestetään johtopäätöksiä varten. Sisällönanalyysi on pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi- Sarajärvi 2018: 117-119.)

Aineistolähtöinen laadullinen eli induktiivinen aineiston sisällönanalyysi, jolla itse haastattelut puran, voidaan jakaa kolmevaiheiseksi prosessiksi.

- 1) Aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Analysoitava data minun opinnäytetyösäni auki kirjoitetut haastattelut. Aineistosta karsitaan pois epäolennaisuuksia. Etsin auki kirjoitetuista haastatteluista tutkimustehtävääni kuvaavia ilmaisuja, ja samaa asiaa kuvaavia ilmaisuja. Muodostuneet pelkistetyt ilmiöt listataan.
- 2) Aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Aineistosta etsitään samaa ilmiötä koskevia ilmaisuja, ja ne kootaan eri luokiksi ja alaluokiksi.
- 3) Teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Tässä vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja luodaan teoreettisia käsitteitä, eli käsitteellistetään. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkija rakentaa käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteestaan.

Ennen analyysin aloittamista tutkijan tulee määritellä analyysiyksiköt, jotka voivat olla sanoja, lauseita, tai asiakokonaisuuksia. Analyysiyksiköt tulisi määrittää tutkimuskysymystä ja aineiston laatua silmällä pitäen. (Tuomi- Sarajärvi 2018: 122-127.)

Hain aineistostani, eli litteroiduista haastatteluista, manuaalisesti tutkimuskysymyksiin vastaavia lausumia, jotka pelkistin. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistyksiä tutkimuskysymyksiin oli yhteensä 144 kpl, ja ne jakautuivat tutkimuskysymyksiin seuraavasti:

- Miten SoLKI- mittari soveltuu 70 kpl ja
- Mitä haasteita ja mahdollisuuksia oli 74 kpl

Pelkistykset ryhmittelin manuaalisesti etsimällä yhteneväisyyksiä ja nimeämällä niistä alaluokkia. Alaluokkia muodostui 32 kappaletta, kun samansisältöisiä pelkistyksiä yhdistettiin. Taulukossa 2 on esimerkki alaluokan muodostumisesta.

Taulukko 2. Esimerkki alaluokan muodostumisesta

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka
"Sai hyvin muutettua omanlaiseksi, et varmaan jos lauseita vielä muuttais yleispätevimmiä".	Sai hyvin sovellettua itselle sopivaksi, lauseet voisivat olla vielä yleispätevämpiä.	Mittari soveltui, vaati pientä soveltamista.
"Sai hyvin sovellettua itselle sopivaksi, lauseet voisivat olla vielä yleispätevämpiä".	Toimi, sain sovellettua omalle alalle	
"Toimi meillä ihan hyvin, pysty vastaan suurimpaan osaan kysymyksiä. Vaati vaan sellasta omaa ajattelua".	Meillä toimi hyvin, vähän itse ajattelemalla sai suurimpaan osaan vastattua.	
"Käytännössä kaikkiin kysymyksiin pysty vastaamaan, sit vaan mielti vähän soveltaen".	Soveltamalla sain vastattua kaikkiin kysymyksiin.	
"Pystyin kaikkia osa-alueita soveltamaan omaan tekemiseen".	Kaikki osa-alueet sopivat soveltamalla.	
"Me ei otettu kirjaimellisesti tavallaan, onhan tässä jaoteltu näitä, ja eihän pienessä yrityksessä oo erikseen myynti- ja markkinointiosastoa".	Käytimme mittaria soveltaen.	
"Musta tää sopi meille oikeen hyvin, toki jos nyt halutaan ni vois vähän vielä muotoilla toimialakohtaisesti".	Sopi hyvin meille, toki toimialakohtaisesti voisi hie- man muokata.	
"Sopi pääsääntöisesti hyvin, mut oli paikoitellen kohtia, et kaks vastausta oli yhtä oikein tää väärin".	Pääsääntöisesti sopiva, joissakin kohdissa useampi sopiva vastaus.	

Sisällönanalyysin mukaisesti jatkoin luokittelua yhdistämällä alaluokista yläluokkia samojen teemojen alle. Samansisältöisistä alaluokista muodostui 19 yläluokkaa. Yläluokista muodostui sisällönanalyysini pääluokat, joita tuli kolme. Taulukossa 3 on esimerkki pääluokan muodostumisesta. Muut sisällönanalyysin luokittelut ovat tämän opin näytetyön liitteinä.

Taulukko 3. Esimerkki yhden pääluokan muodostumisesta

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työkalun käyttö toi ilmi näkemyseroja.	Toi esiin näkemyseroja ja uusia näkökulmia	Kokemuksia SoLKI- työkalun käytöstä
Ongelmakohtien esiintulo.		
Työkalun käyttö avasi uusia näkökulmia.		
Yrittäjä löysi itselleen tärkeitä asioita.		
Mittari laittoi miettimään asioita monelta kannalta.	Laittoi ajattelemaan	
Mittari toi esiin uusia asioita ja ajatuksia.		
Mittari toimi herättäjänä.	Herättelijä	

## 6 Tulokset

Käsittelen tässä luvussa tuloksia, etsien vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Ensimmäisessä osassa haen vastuksia tutkimuskysymykseen ”Miten SoLKI – itsearviointityökalu soveltuu toimialariippumattomien pk- yritysten tilanteen kartoittamiseen ja tuon esiin heidän kokemuksiaan SoLKI -itsearviointityökalun käyttämisestä. Jälkimmäisessä taas kartoitan tutkimuksessa nousseita yrittäjien kehitysehdotuksia työkalun käytöstä, eli sitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia mittarin tai työkalun käytön suhteen nähtiin. Käsittelen tässä tulosluvussa myös kolmatta pääluokkaa, eli haastateltavien kokemuksia työkalun käytöstä. Käyn tuloksia läpi myös yläluokkien kautta avatakseni niitä syvemmin. Huomiona, että haastateltavat käyttivät oman tottumuksensa mukaan SoLKI-



itsearviointityökalusta sekä käsitettä työkalu, että käsitettä mittari. Näillä molemmilla termeillä tarkoitettiin tutkittavaa työkalua.

### 6.1 SoLKI- itsearviointityökalun soveltuvuus

Suuri osa haastateltavista koki työkalun soveltuvan hyvin yrityksensä tilanteen kartoittamiseen. Tätä koskevia pelkistyksiä oli 13 kpl, ja ne muodostivat alaluokan ”Soveltui hyvin”.

”Tää kattaa hirveen hyvin monta osa-aluetta ja antaa hyvän rungon omalle toiminnalle” (Yrittäjä 8)

” Mun mielestä tasapainoinen kokonaisuus, et ei ollu semmosta kohtaa, mitä ei voisi täyttää”. (Yrittäjä 4)

Osa yrittäjistä koki mittarin soveltuvan, mutta se vaati heidän osaltaan pientä soveltamista joko yrityskoon, tai toimialan mukaan. Tätä koskevia pelkistyksiä oli 8 kpl ja ne muodostivat alaluokan ”Soveltui, mutta vaati hieman soveltamista”.

”Me ei otettu kirjaimellisesti tavallaan, onhan tässä jaoteltu näitä, ja kun eihän pienessä yrityksessä oo erikseen myynti- ja markkinointiosastoa”. (Yrittäjä 8)

”Sai hyvin sovellettua itselle sopivaks lauseet vois olla vielä yleispätevämpiä”. (Yrittäjä 1)

Työkalun sopimattomuuden koettiin johtuvan enemmänkin yrityksen koosta kuin toimialasta. Yrityksen kokoon viitattiin 14 kertaa perusteltaessa, miksi oman yrityksen, erityisesti henkilöstön puuttuminen teki yrittäjän mielestä työkalun käytöstä haastavaa. Yrittäjien kokemuksen mukaan henkilökunnan tai organisaation puute väärästi tuloksia, koska he eivät voineet henkilökuntaa koskeviin kysymyksiin vastata. Erityisesti yksinyrittäjät kokivat tämän haittaavan. Yksinyrittäjyyden vuoksi sopimaton pelkistyksiä tuli 9 kpl. Lisäksi 7 mainintaa siitä, että henkilökunnan tai organisaation puuttuminen teki työkalun käytöstä haastavaa. Yksinyrittäjälle toivottiin monessa yhteydessä omaa mittaria.

” Se ei sovi sen takia, et selkeesti tehty isommalle organisaatiolle. Välillä luin itteni henkilökuntaan, välillä yrittäjäksi”. (Yrittäjä 2)

” Mulla oli ongelmia, ku yritän yksin, ei oo työntekijöitä ni ois pitäny sanoo, et en tiedä, en osaa sanoa”. (Yrittäjä 5)

Kolmen pelkistyksen mukaan työkalun koettiin soveltuvan sekä pienille, että suurille yrityksille. Tässäkin oli siis hajontaa.

” Suosittelen kyllä lämpimästi isommillekin yrityksille et joskus käytettäis, oli mun mielestä kauheesti hyviä kysymyksiä”. (Yrittäjä 8)

Yllättäen toimiala haittasi vähän haastateltuja yrittäjiä. Kaksi (2) mainitsi, että toimiala ei haitannut heitä yhtään, seitsemän (7) mainintaa tuli siitä, että toimiala vaikutti osittain. Yksikään haastateltava ei kuitenkaan sanonut, että mittari ei soveltuisi heille toimialansa vuoksi. Mahdollinen toimimattomuus oli tutkimusaineiston perusteella selkeästi yhteydessä yrityksen kokoon.

” Ei haitannu sote-ala, ei pistäny silmään”. (Yrittäjä 5)

” Mun mielestä kaiken kaikkiaan selkee, ei vaan paikoitellen osunu omaan alaan kysymyksenasettelu”. (Yrittäjä 4)

” Mun mielestä palveluun sopi yllättävän hyvin, toki jotain kysymyksiä oli vaikeaa kääntää omaan liiketoimintaan”. (Yrittäjä 6)

Yrityksen liiketoiminnan vaiheen merkityksellä mittarin toimivuuteen oli parin haastateltavan mielestä merkitystä. Tämä koettiin kuitenkin hyvin eri tavoin, eräs yrittäjä koki mittarin soveltuvan nimenomaan aloittelevalle yrittäjälle

” Tää on hyvä työkalu starttivaiheeseen, ja sen jälkeen ku liiketoiminta käynnistyny, ni sitä vasten helppo seurata”. (Yrittäjä 3)

” Tää voi olla alkavalle yrittäjälle hyvä juttu”. (Yrittäjä 5)

Toisaalta taas tuli 5 mainintaa siitä, että työkalu olisi liian haastava aloittelevalle yrittäjälle, ja heille toivottiin omaakin mittaria, joka olisi enemmänkin kannustava.

” Mun mielestä tää ei oo aloittelevan yrittäjän työkalu, vaan et on konsepti ja kokemustakin, ainaki yksi tilikausi täyttä toimintaa takana”. (Yrittäjä 10)

”Aloittelevalle yrittäjälle tuli tästä olo, et onko minusta tähän. Ku näitä huomioitavia asioita on näin valtavasti”. (Yrittäjä 10)

Liiketoiminnan vaiheella oli siis joidenkin haastateltavien mielestä vaikutusta työkalun soveltuvuuteen.

## 6.2 Yrittäjien kokemuksia SoLKI- työkalusta

Haastatteluissa tuli esiin, että työkalun käytöstä saatuja hyötyjä löydettiin. Näitä nousi paljon esiin haastatteluissa. Seitsemän (7) maininnan mukaan työkalun käytön kautta oli tullut ilmi eriävaiisyyksiä näkökulmissa yhtiökumppanin kanssa, tai väärinkäsityksiä ja ongelmia toimintaketjussa. Yhtiökumppanit olivat tämän seurauksena keskustelleet, pitäneet palaverin ja lähteneet korjaamaan asioita.

” Meitä on kaks yrittäjää, ni nähtiin eri tavalla asioita. Oli hyvä työkalu sitä kautta, et nyt pitää miettiä oikeesti mikä todellisuus on”. (Yrittäjä 1)

” Tää toi meillä esiin semmosta tietoa, et viestintä on vaikeeta”. (Yrittäjä 9)

” Meitä on kaks yrittäjää, ja tehtiin tää erikseen, tuli sit eriävaiisyyksiä ja keskusteltiin sitten että miksi”. (Yrittäjä 8)

Moni haastateltavista toi esiin sitä, että työkalun käyttö avasi heille uusia näkökulmia (4 pelkistystä). Haastattelujen perusteella vaikuttaisi olevan niin, että kokeneet yrittäjätkin sanoivat työkalun toimivan eräänlaisena tarkistuslistana, ja että vaikka asiat tietää, niitä ei aina muista. Tämä koettiin tärkeänä asiana.

” Tää laittaa ajattelemaan niinku kunnolla niitä asioita.. vaikka menee kullankallista aikaa, ni tulee moninkertainen hyöty ku oot panostanut siihen vaikka tunnin”. (Yrittäjä 1)

Usea haastateltava totesi löytäneensä SoLKI- työkalua käyttämällä tärkeitä asioita (6 mainintaa). Tätä kautta tärkeimmäksi moni koki sen, että SoLKI- työkalu oli toiminut ”herättelijänä”, saanut kokeneenkin yrittäjän pysähtymään ja miettimään asioita (8 pelkistystä).

” Meillä tärkein oli yrittäjäosuus, et joutu menemään itseensä ja miettimään, miten tässä toimitaan”. (Yrittäjä 1)

” Kaikki mikä herättää mietintää, pohdintaa, on hyväks ku yksin tarpoo”.  
(Yrittäjä 2)

” Mä siis jouduin ite ajattelemaan oikeesti asioita, eli herättäjänä toimi hyvin”.  
(Yrittäjä 2)

Samaa tärkeää aihetta sivuten usea haastateltu yrittäjä nosti esiin, että SoLKI-työkalun käyttö pakotti miettimään asioita monelta eri kantilta (6 mainintaa).

” Tosi hyvä ja tuli juttuja, mitä itsekään ei..aika paljon tietää,mut vaikka tietää sä et muista. Mut luet ja käyt läpi ni pystyt hahmottaa”. (Yrittäjä 6)

” Musta ei ollu mitään haasteita, päinvastoin tää tuo lisää kaikkee, et pääsee kaivaan niitä ajatuksia itsestään ulos”. (Yrittäjä 6)

Lisäksi vielä viiden (5) maininnan mukaan työkalun käyttö nosti esiin uusia ajatuksia ja asioita. Tämä koettiin tärkeänä asiana. Vaikka olisi kokemustakin, niin kaikkea ei aina muista, tai ehdi ajatella.

” Mun mielestä tän tärkeys löytyy sen arvon kautta, eli ne arvot mitä ei oo tullu ajatelleeks. Et ihmiselle tulee huono omatunto, ku huomaa etten oo totakaan miettiny loppuun”. (Yrittäjä 3)

” Oli se hyöty, et nää asiathan on tiedossa, mut näitä ei ehkä pysähdy ajattelemaan”. (Yrittäjä 7)

### 6.3 Haastatteluissa esiin nousseita kehitysehdotuksia työkalulle

Toiseen tutkimuskysymykseni, eli ”Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia toimialariippumattoman työkalun suhteen nousi esiin” löytyi paljon vastauksia tutkimusaineistosta. Haastatellut yrittäjät toivat esiin paljon ajatuksia ja kehitysehdotuksia. Koettiin, että työkalua voisi käyttää laajemminkin, osallistamaan myös henkilökuntaa tilanteen kartoittamiseen (3 pelkistystä).

” Mun mielestä toimis kans niin, et toimitusjohtaja näkee asiat tavalla X ja työntekijä toisella tavalla, ni saattais toimia laajemmin henkilökunnallakin”. (Yrittäjä 1)

” Jos ois henkilökuntaa, ni ois hyvä semmonen niinku käsikirja et käyt henkilökunnan kans näitä läpi”. (Yrittäjä 5)

Työkalun helppokäyttöisyys ja käyttömukavuus koettiin tärkeäksi. Osa haastatelluista oli kokenut teknisiä hankaluuksia mittaria käyttäessään. Samoin itselle jäävää helppoa sähköistä versiota toivottiin. Tämän avulla yrityksen tilanteen jatkoseurantakin helpottuisi. Tätä koskien haastatteluissa nousi esiin 5 mainintaa.

” Ois tosi hyvä helppona sähkösenä, ja tää vielä niinku laskis pisteet, pystys sit vertaamaan onko muutosta tapahtunut”. (Yrittäjä 7)

Toimialan, kokemuksen, tai yrityksen koon mukaan räätälöityä mittaria toivottiin myös. Haastateltavista suurin osa suhtautui mittaamiseen erittäin positiivisesti, ja koki, että räätälöidympi mittari helpottaisi vielä asiaa. Mittarin mahdollisen toimimattomuudenhan koettiin lähinnä johtuvan yksinyrittäjyydestä, ja siinä lähinnä henkilökunnan puuttumisen vaikutuksesta vastauksiin.

” Tämmönen mittari vois olla tosi hyvä sillon, ku se ois räätälöity yksinyrittäjän tarpeisiin”. (Yrittäjä 2)

Myös liiketoiminnan vaihe nousi sopivuuskeskustelussa esiin, ja aloittevalle yrittäjälle toivottiin myös omaa räätälöityä mittaria.

” Aloittelevalle yrittäjälle vois olla ihan oma kysely, se oman osaamisen kirkastaminen, ja semmonen kannustava”. (Yrittäjä 10)

Kolmen maininnan mukaan hieman toimialakohtaisesti muokattu työkalu olisi tarpeen.

” Jos tätä lähtee purkamaan auki ja soveltamaan eri toimialoille, niin varmasti sais helposti tehtyä”. (Yrittäjä 6)

” Ois hyödyllistä, ku ois joku ei ehkä niin laaja ja alakohtaisesti muokattu”. (Yrittäjä 4)

Muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että työkalua täytettäessä yrittäjä toivoisi saavansa ratkaisuehdotuksia ilmeneviin kehityskohteisiin. Toivottiin, että mittarissa voisi olla lisäsarake toimenpide- ehdotuksille (3 mainintaa).

” Pitäis olla vielä yks sarake, et jos on ongelmia, ni millä se ratkaistaan, ja sit vois katsoa onko jotain tapahtunu”. Et miten me nyt korjataan, toimenpide-ehdotuksia”. (Yrittäjä 5)

Tässä osioissa tärkeänä asiana (10 mainintaa) nousi esiin se, että työkalun muoto on tärkeä olla sellainen, että sitä voi käyttää jatkoseurannassa, ja että yrityksen tilannetta voidaan sen avulla kartoittaa säännöllisesti.

” Tätä vois katsoa parin kuukauden välein, tai jollain frekvenssillä. On semmonen muistilista samalla”. (Yrittäjä 10)

” Nää on hyviä juttuja nää mittarit, seurata sitä liiketoimintaa”. (Yrittäjä 6)

#### 6.4 Pelkistyksistä nousseet pää – ja yläluokat

Käsittelen tässä pääluokkien alla olevia, ja alaluokkien termejä yhdistäviä yläluokkia. Alaluokkia pelkistyksistä kertyi siis 33 kappaletta, joista taas yläluokkia 19 kappaletta. 19 yläluokkaa muodostivat lopulliset kolme (3) pääluokkaa.

**SoLKI- itsearviointityökalun soveltuvuuden** pääluokan muodosti 9 yläluokkaa. **Yleisestä käytettävyydestä, ohjeistuksesta, ulkoasusta ja helppokäyttöisyydestä** nousi tutkimuksessa esiin paljon näkemyksiä ja täten myös monta alaluokkaa. Suurin osa koki itsearviointityökalun helppokäyttöiseksi, moni kuitenkin koki, että vastausvaihtoehdoissa oli usein kaksi itselle yhtä sopivaa vaihtoehtoa, tai joissain tapauksissa ei yhtään täysin sopivaa. Yksinyrittäjistä moni koki, ettei erityisesti henkilökunnan ja organisaation puuttumisen vuoksi voinut vastata kaikkiin kysymyksiin, ja tämän haastateltava koki mahdollisesti vääristävän tulostaan. Tämänkin vuoksi erityisesti yksinyrittäjien taholta toivottiin heidän liiketoimintaansa räätälöityä itsearviointityökalua.

SoLKI- itsearviointityökalun käyttöön toivottiin joidenkin taholta lisää ohjeistusta, ja ehkä jatkokäytössä olisikin tärkeää lisätä ohjeistusta, tai liittää mukaan ohjekirja erilaisia ongelmatilanteita varten.

Usea haastateltava koki, että mittarin laajuus on positiivinen asia, koska silloin asioihin joutuu perehtymään ajatuksella, ja kaikki mahdolliset ongelmakohdat nousevat esiin. Mittarin ulkoasu oli useaa ensin hieman pelottanut, sen laajuuden vuoksi, mutta kaikki haastateltavat jaksoivat sen täyttää, eikä sitä koettu liian raskaana.

Uutta sähköistä versiota toivottiin. Täyttämässä oli koettu hankaluutta, ja uusi helppokäyttöinen sähköinen versio madaltaisi haastateltavien mukaan kynnystä käyttää työkalua. Toivottiin myös, että samaan pohjaan voisi toteuttaa jatkoseurantaa, jolloin erot tulisivat heti huomatuksi, tilannetta olisi helppo seurata, ja muutoksiin reagoida.

**Yrittäjien näkemyksiin soveltuvuudesta** vaikutti eniten **yrittäjien koko**. Yksikään haastateltava ei sanonut, että työkalu ei olisi soveltunut toimialan vuoksi. Suuri osa koki työkalun soveltuneen hyvin, osa haastateltavista kertoi jollain tapaa soveltaneensa kysymyksiä omaan liiketoimintaansa. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia siitä, että SoLKI on alun perin sosiaali- ja terveysalan yrityksille suunnattu. Jotkut haastateltavat sanoivat, että osa termeistä, ja sanavalinnoista muutenkin oli ainoa, mistä he sen huomasivat.

Yleinen näkemys oli, että toimialasta riippumatta yrittäjyydellä ja liiketoiminnalla on samat lähtökohdat ja ydinalueet. **Toimialan** vaikutus oli siis tämän tutkimuksen tulosten perusteella pieni, eikä sen koettu estävän työkalun käyttöä ja sopivuutta.

Ne tiedonantajat, jotka eivät kokeneet SoLKI- itsearviointityökalun heidän yrityksensä mittaamiseen sopivan, kokivat syyksi sen, että **henkilökunta tai organisaatio** puuttui. Eräs haastateltava koki, ettei kokemuksensa vuoksi tarvitse mittaamista, eikä sen vuoksi ollut motivoitunut työkalun käyttöön.

Esiin nousi myös aloittelevan yrittäjä kokemus siitä, ettei SoLKI- työkalu soveltunut hänelle, koska aloittelevalle yrittäjälle se teki olon, että *\*kaikki on tekemättä\**, ja motivoinnin sijaan teki epäuskoisen olon. Toisaalta yksi haastateltava koki, että työkalu olisi sopiva nimenomaan aloittelevalle yrittäjälle tarkistuslistan tyyppisenä. **Liiketoiminnan vaiheellakin** oli siis joidenkin haastateltavien mielestä merkitystä sopivuuteen.

**Yrittäjien näkemyksistä SoLKI- itsearviointityökalun käytöstä** nousi esiin neljä selkeää yläluokkaa. Moni haastateltava kertoi SoLKI- itsearviointityökalun käytön omalla kohdallaan tuoneen esiin **näkemyseroja ja uusia näkökulmia**. Tämä koettiin erittäin tärkeänä ja positiivisena asiana. Osa oli yhtiökumppaneidensa kanssa täyttänyt erikseen SoLKI- mittarin, ja tuloksista oli käynyt ilmi, että kumppaneiden kesken oli kriittisissäkin asioissa **näkemyseroja**. Näistä pidettiin keskustelu tai palaveri, jotta asiat saatiin korjattua. Eräs haastateltava kertoi työkalun ansiosta huomanneensa, miten paljon hänen yrityksessään on **ongelmakohtia** viestinnässä ja tiedonkulussa. Näin voitiin tehdä korjauksia asioiden suhteen. Moni haastateltava kertoi löytäneensä **itselleen tärkeitä asioita**, erityisesti nostettiin esiin SoLKI- itsearviointityökalun kohdat Markkinointi ja myynti, Yrittäjämäisyys ja liiketoimintaosaaminen sekä Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen. Näistä moni oli löytänyt itselleen tärkeitä kehityskohteita ja parannettavaa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että monen haastateltavan mielestä SoLKI- itsearviointityökalun käyttö **laittoi ajattelemaan** uudella tavalla. Kokenutkin yrittäjä ajatteli, että vaikka asiat ovat tiedossa, niin tarkistuslistan tyyppisenäkin toimiva SoLKI pakotti ajattelemaan ja käymään asiat perusteellisesti läpi. Vaikka asiat olisivat tuttuja ja tiedossa, niin koettiin niiden kiireen keskellä usein unohtuvan.

Monessa haastattelussa kuvailtiin SoLKI- itsearviointityökalun toimineen **herättelijänä**. Yrittäjä koki, että sitä täyttäessään joutui *"menemään itseensä"*, ja miettimään, miten edes toimii asiassa. Kiireinen yrittäjä ei aina ehdi miettimään asioita joka kannalta, ja

tämä pysäytti miettimään, ja katsomaan uudelta kannaltakin monia asioita. Kaiken kaikkiaan haastateltavat suhtautuivat siis erittäin myönteisesti mittaamiseen, ja SoLKI-itsearviointityökaluun, ja kokivat siitä saaneensa hyötyä.

Usea haastateltava aikoi hyödyntää työkalua **jatkoseurannassa**. Joku oli jo päättänyt ottaa työkalun avulla tilanteen seurannan osaksi vuosikelloa, osa suunnitteli täyttävänsä sen tietyllä frekvenssillä. Osa ei kokenut, että tarvitsisi jatkossa seurantaa työkalun avulla, nämä vastaajat olivat muutenkin esimerkiksi yksinyrittäjinä kokeneet mittarin hie-man sopimattomaksi itselleen.

**Pääluokassa ”Yrittäjien kehitysehdotuksia työkalulle”** nousi esiin kuusi yläluokkaa. Haastateltavat suhtautuivat pääsääntöisesti erittäin positiivisesti mittaamiseen, ja olivat myös miettineet työkalun jatkokehittämistä. **Henkilökunnan osallistaminen** nostettiin esiin kehitysideana. Usein toimitusjohtaja tai yrittäjä voi nähdä asiat eri valossa kuin työntekijät, ja koettiin, että tämän itsearviointityökalun avulla voitaisiin nostaa esille näkemyseroja myös johtajan ja työntekijöiden välillä, tätä kautta voitaisiin parantaa kommunikaatiota ja sujuvoittaa toimintaa. Tämän pohjalta ideoitii myös opaskirjaa työpaikalle.

Kehitysehdotuksissa mainittiin useasti **uusi sähköinen versio** työkalulle, tämä olisi kiireisen yrittäjän kannalta tärkeää. Jatkuvuuden ja jatkoseurannan kannalta oleellista olisi myös se, että tämä jäisi yrittäjälle itselleen ja samaan pohjaan voisi toteuttaa jatkoseurantaa. Toivottiin, että ohjelma laskisi vielä pisteet, jotka osaltaan helpottaisivat tilanteen kartoittamisessa.

Usea haastateltava koki jatkokehittämiselle tärkeänä sen, että **yksinyrittäjälle olisi oma räätälöity itsearviointityökalu**, joka huomioisi heidän liiketoimintansa erityispiirteet. Moni haastateltava sanoi, että jos sellainen olisi, niin he sitä haluaisivat käyttää, ja kokisivat semmoisesta hyötyvänsä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tämä ryhmä nousi esiin, ja kävi ilmi, että heillä on erityispiirteitä mittaamisenkin kannalta.

Jatkokehittämisen kannalta nousi esiin myös se, että **aloittelevalle yrittäjälle toivottiin omaa räätälöityä työkalua**. Koettiin, että Solki-itsearviointityökalun kohdalla liiketoimintaa tulisi olla jo takana ainakin tilikausi, ja että aloitusvaiheessa se voi olla liian haastava, ja rohkaisemisen sijaan lannistaa aloittelevaa yrittäjää vaikeudellaan.



Toimialan ei siis koettu estävän työkalun käyttöä, tai sen sopivuutta, mutta muutama haastateltava koki, että **toimialakohtaisemmin räätälöity** tiivis mittari madaltaisi kynnystä sen käyttämiseen.

Useassa haastattelussa nousi esiin, että itsearviointityökalun toivottaisiin itsessään sisältävän **ratkaisuehdotuksia**, jotta yrittäjä jo sitä täyttäessään löytäisi apua ongelma-kohtiin, ja saisi ideoita ja neuvoja tilanteessa. Tämän koettaisiin myös motivoivan työkalun käytössä, kun siitä saisi välittömästi hyötyä. Muutama haastateltava ehdotti, että työkalussa itsessään olisi lisäsarake, jossa olisi toimenpide- ehdotuksia, jos osio ei ollut riittävällä tasolla, tai parhaalla tasolla.

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Oulun yliopiston alun perin sosi-  
aali- ja terveysalan yrityksille kehittämä SoLKI- itsearviointityökalu soveltuu toimialariip-  
pumattoman mikro- tai pk-yrityksen tilanteen kartoittamiseen. Lisäksi oli tarkoitus kartoit-  
taa, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yrittäjien haastatteluissa sen suhteen nousi  
esiin.

Mittaamisen tärkeydestä on tutkimustietoa, silti yrityksille suunnattuja helppoja itsearvi-  
ointityökaluja on verrattain vähän, tai niistä ei tiedetä. Aiheen tärkeyteen suhteutettuna  
tutkimustietoa löytyy kuitenkin vielä melko vähän, tämän huomasi teoreettista viiteke-  
hystä tutkimukselleni kirjoittaessani.

Omista haastateltavistani kymmenestä pari oli joskus käyttänyt jonkinlaista mittaria, suu-  
rin osa ei koskaan. SoLKI- itsearviointityökalu yrityksille on kehitetty vuonna 2018, ja sen  
toimivuutta ei ole aiemmin mitattu. Haastateltavistani ehdottomasti suurin osa suhtautui  
mittaamiseen erittäin positiivisesti, ja koki sen hyödyttävän itseään. Moni aikoi jatkossa-  
kin käyttää työkalua liiketoimintansa tilanteen seuraamiseen.

Yrittäjistä melkein jokainen oli kiinnostunut mittamisesta, ja nekin, jotka kokivat esimer-  
kiksi yrityksensä koon vuoksi, ettei SoLKI heille täysin soveltunut, toivoivat omaan tilan-  
teeseensa sopivampaa mittaria. Tästä voi päätellä, että mittareita ja itsearviointityökaluja  
kehittämällä voitaisiin auttaa monia yrittäjiä löytämään liiketoimintansa kehityskohteet.

## 7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että suurin osa yrittäjistä suhtautui yrityksensä tilanteen kartoittamiseen työkalun avulla erittäin positiivisesti. Pari haastateltavaa ei saanut odottamaansa hyötyä, eräs haastateltava oli toivonut enemmän apua palvelumuotoiluun, ja eräs taas koki omaavansa pitkän kokemuksen, eikä sen vuoksi ollut motivoitunut mittarin käyttöön. Yrittäjät kokivat mittari- sanan luontevammaksi, kuin työkalun, joten olen tässä tutkimuksessa myös käyttänyt heidän kieltään, ja heille luontevaa ilmaisuja. Molemmilla tarkoitetaan samaa SoLKI- itsearviointityökalua, joka oli tutkimuksen kohteena.

SoLKI- itsearviointityökalun soveltuvuudesta suurin osa oli sitä mieltä, että se soveltui heidän yrityksensä ja liiketoimintansa tilanteen kartoittamiseen hyvin, joko suoraan, tai hieman soveltaen. Vain parin haastateltavan mielestä toimialalla oli suurempaa merkitystä, eniten koettiin yrittäjyyden ydinpiirteiden olevan samat kaikille, joten toimialan ei koettu häiritsevän. Suurin osa sanoi, että tiesi ennalta mittarin olevan alun perin Sote-alalle, joten katsoivat sitä heti hieman soveltaen, ja pystyivät kääntämään asiat omaan liiketoimintaansa sopiviksi.

Toimialaa enemmän oli selkeästi merkitystä yrityksen koolla. Tämä tuli esiin erityisesti yksinyrittäjien kohdalla. Heistä osa sanoi kuitenkin mittarin muutoin, kuin henkilöstön osalta pienellä soveltamisella sopivan, jonkun mielestä taas yrityksen ja organisaation puuttuminen vääristi liikaa tuloksia. Yksinyrittäjille toivottiin moneen otteeseen omaa räätälöityä mittaria, joka huomioisi heidän toimintansa erityispiirteet. Yksinyrittäjät kokivat pääsääntöisesti olevansa kiinnostuneita mittaamisesta, mutta SoLKI- mittarin kohdalla he kokivat joutuneensa vastaamaan väärin, tai ohittamaan kysymyksiä, esimerkiksi myynti- ja markkinointikohdassa, ja erityisesti henkilöstöä koskevissa kysymyksissä.

Kaiken kaikkiaan suhtautuminen mittaamiseen, ja itsearviointityökalun käyttämiseen oli erittäin positiivista. Suurimpana asiana nousi esiin monen kohdalla se, että mittarin käyttö toi esiin ongelmakohtia, joita voitiin alkaa parantaa, sekä myös yhtiökumppaneiden välillä selkeitä näkemyseroja toiminnasta ja tilanteesta. Näiden noustua esiin jotkut haastateltavat kertoivat pitäneensä keskustelun tai palaverin, jossa näkemyksistä keskusteltiin, tämä koettiin myös tärkeäksi.

Termiä "herättäjä" käytettiin monessa pelkistyksessä. Moni yrittäjä koki haastattelujen perusteella, että asiat unohtuvat, ja niille sokeutuu. Tilannetta kartoittamalla työkalun tai mittarin avulla tulee kaikki asiat käytyä läpi, ja esiin nousee paljon

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkijat noudattavat rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössään, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkijoiden tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä, sekä toimia avoimesti tulosten julkaisemisessa. Tutkijoiden tulee huomioida muiden tutkijoiden töitä ja saavutuksia ja antaa asianmukainen merkitys heidän saavutuksilleen omassa tutkimuksessaan. (Tuomi - Sarajärvi 2018: 149-150.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on myös, että tutkimus on huolellisesti suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteen käytänteiden mukaisesti. Aineiston säilyttämistä ja käyttöä koskevat kysymykset täytyy määritellä ja kirjata, ja kaikkien osapuolten on hyväksyttävä ne. Jos tutkijalla on rahoituslähteitä, ne ja muut tärkeät sidonnaisuudet täytyy selkeästi ilmoittaa tutkimuksiin osallistuville ja myös raportoida tuloksissa. (Tuomi - Sarajärvi 2018: 149-150.)

Loukkauksia hyvälle tieteellisille käytänteille olisi esimerkiksi muiden tutkijoiden vähätely, puutteelliset viittaukset aiempiin tutkimuksiin, tulosten harhaanjohtava raportointi tai tulosten puutteellinen kirjaaminen. Tutkijalla itsellään on vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta ja omasta rehellisyydestään tutkimusta tehtäessä. (Tuomi - Sarajärvi 2018: 150.)

### 7.2.1 Tutkimuksen eettisyys

Jo aiheen ja tutkimuskysymysten valinnassa on huomioitava eettiset kysymykset. Tarkoituksena tulee olla tehdä hyvää, ja tutkimuksella tulisi olla merkitystä tieteenalalle. Valittaessa aineistonkeruumenetelmiä ja tietolähteitä tule myös arvioida liittyykö niihin eettisiä kysymyksiä. Miten voin hankkia tietoa asiasta, millä menetelmillä, ja ketä valitsen

tutkittaviksi? Eettisyys on huomioitava tutkimuksen jokaisessa vaiheessa; tulosten analysoinnissa, luotettavuuden arvioinnissa sekä tulosten raportoinnissa. Aineistonkeruussa on huomiota ihmisten kunnioittaminen, vapaaehtoisuus (tutkittavilla oikeus kieltäytyä), tutkijan ajankäyttö, nauhoitusten ja materiaalin käyttö ja säilyttäminen ja oikeudenmukaisuus. (Lankinen. 2019).

Lainsäädännöt ovat velvoittavia ohjeita ja määräyksiä, etiikka puolestaan puolustaa tärkeinä pidettyjä arvoja, sitä mitä pidetään moraalisesti oikeana ja hyvänä. Eettiset suositukset ja ohjeet luovat tutkimukselle arvoperustan. Kehittämistoiminnalla ja siihen liittyvällä tutkimuksella ei saa loukata ketään, ja päämäärän on oltava potilaiden hyvä. (Heikkilä – Jokinen - Nurmela 2008: 43).

Tutkimukseen tai kehittämishankkeisiin osallistuvilla on annettava totuudenmukaista tietoa heidän oikeuksistaan ja tutkimuksesta, sekä myös mahdollisista seurauksista. Ihmisillä tulee aina olla mahdollisuus kieltäytyä ja osallistujilla on myös oikeus keskeyttää osallistumisensa. Tutkimusaineiston analyysi ja luotettavuuden arviointi ovat eettisyyden kannalta keskeisiä. Koko prosessin tarkastelu ja arviointi on tärkeää, Myös tulosten raportointi on oleellista, koska kehittämistyön tulokset on tarkoitettu hyödynnettäviksi. Tutkimuseettinen neuvottelukunta valvoo eettisyyden toteutumista terveydenhuollossa, ja edistää tutkimuseettiä koskevaa keskustelua ja tiedostua. (Heikkilä ym. 2008: 44-46.)

Omassa tutkimuksessani huomioin eettisyyttä ja luotettavuutta muun muassa seuraavasti:

Tuote- ja palveluvirittämössä on vapaaehtoisia pk-yrittäjiä pääkaupunkiseudulta sekä Päijät-Hämeen seudulta. Esittelin itseni projektin lanseeraustilaisuudessa, jotta yrittäjät tiesivät, että teen opinnäytetyötäni projektiin, ja tiesivät roolini hankkeessa alusta saakka. Tutkimusluvan koululta saatuaani täytimme ohjaajieni kanssa sopimuksen opintoihin liittyvästä projektista.

Tämän jälkeen lähestyin yrittäjiä sähköpostitse. Haastatteluihin valikoitui 10 ensimmäistä vapaaehtoista yrittäjää. Yrittäjät ovat eri toimialoilta, ja asiassa puolueettomia. Haastattelu perustui täysin vapaaehtoisuuteen, eikä haastateltaville maksettu haastatteluista. Haastateltavat eivät ole potilaita, tai muutenkaan alisteisessa asemassa haastattelijaan nähden.

Yrittäjät numeroitiin haastatteluja varten, jotta he eivät ole tunnistettavissa. Haastateltavalla on kuitenkin oikeus pyytää omaa haastatteluaan jälkikäteen, joten numeroita vastaavat nimet ovat suojattuna tallessa eri paikassa opinnäytetyön kanssa.

Haastattelut nauhoitettiin. Tämän jälkeen purin ja litteroin haastattelut. Etsin sovittuja avainsanoja ja niiden mukaisia teemoja. Analysoin haastattelut sisällönanalyysin avulla. Raportoin tulokseni myös projektiryhmälle, joka saa oman kappaleen opinnäytetyöstäni. Opinnäytetyö julkaistaan myös Theseus- tietokannassa.

### 7.2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Mietittäessä tutkimuksellisen kehittämistyön tai tutkimuksen luotettavuutta, määritetään ensin, onko kyseessä laadullinen eli kvalitatiivinen, vai määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmäkin vaikuttaa siihen, mitä asioita tulee huomioida. Oma opinnäytetyöni on kvalitatiivinen, joten pohdin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökohtia.

Kun mietitään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, nousee esiin kysymys totuudesta ja objektiivisuudesta. Myös näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat suhtautumiseen luotettavuuskysymyksiin. Epistemologisessa eli tietoteoreettisessa keskustelussa erotetaan neljä totuusteoriaa:

- 1) Korrespondenssiteorian mukaan väitteen on vastattava todellisuutta ollakseen totta. Ihminen voi aisteillaan todeta, onko väite tosi.
- 2) Koherenssiteorian mukaan väite on tosi, jos se on yhtä aiemmin todeksi todettujen väitteiden kanssa.
- 3) Pragmaattisen totuusteorian mukaan väite on tosi, jos siitä on hyötyä ja se toimii.
- 4) Konseksukseen perustuvassa totuusteoriassa ajatellaan, että ihmiset yhdessä voivat luoda totuuksia, esimerkiksi sopia jonkin teon olevan väärin. (Tuomi - Sarajärvi 2018: 159)

Monessa kvalitatiivista tutkimusta käsittelevissä kirjoissa ollaan sitä mieltä, että sanat validiteetti ja reliabiliteetti tulisi hylätä, tai ainakin korvata, kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tärkeintä on, minkä sisällön nuo sanat saavat. Laadullisen tut-

kimuksen luotettavuutta arvioitaessa sen koherenssi, eli johdonmukaisuus korostuu. Tutkijan on tärkeää miettiä, mitä tutkii ja miksi, mikä on kohde ja tarkoitus? Tutkijan sitoutuminen tutkimukseensa, aineiston keruun menetelmät ja toteutus (haastattelut, nauhoitukset), tiedonantajien valinta ja henkilöllisyyden suojaaminen, tutkijan ja tiedonantajan välinen suhde on kaikki huomioitava (esimerkiksi omassa opinnäytetyössäni tutkittavat eivät ole potilaita, toisin sanoen eivät ole alisteisessa suhteessa tutkijaan). Tutkimuksen aikataulu on kerrottava, aineiston analyysi ja miten siitä päästiin johtopäätöksiin, sekä tutkimuksen raportointi; tutkijan on osattava yksityiskohtaisesti ja selkeästi kuvata koko prosessinsa. Tutkijan on annettava kokonaiskuva siitä, miten hän tuli johtopäätöksiinsä, sekä kerrottava koko prosessin kulku selkeästi. (Tuomi - Sarajärvi 2018: 164).

T&P -virittämössä on vapaaehtoisia pk-yrittäjiä pääkaupunkiseudulta sekä Päijät-Hämeen seudulta. Esittelin itseni projektin lanseeraustilaisuudessa, jotta yrittäjät tiesivät, että teen opinnäytetyötäni hankkeessa.

Oman opinnäytetyöni suurimpia haasteita on ollut se, että tein opinnäytetyöni täysin itselleni uudella osa-alueella, yrittäjien parissa. Olen itse taustaltani anestesiahoitaja, ja olen koko urani työskennellyt julkisella sektorilla. Yrittäjät ovat eri toimialoilta, joten tämä maailma on minulle monella tapaa melko vieras ja uusi. Olen lukenut ja oppinut paljon yritysmaailmasta osallistumalla Tuote -ja palveluvirittämön koulutuspäiviin ja työpajoihin. Uusi aihealue voi heikentää luotettavuutta siten, etten tunne syvemmin yrittäjien maailmaa. Toisaalta, olen puolueeton, koska minulla ei ole juurtuneita käsityksiä tai asenteita aihealueesta.

Opinnäytetyölläni on kolme ohjaajaa, yksi Metropolian tutoropettajani, yksi Metropolian puolesta projektiryhmässä toimiva henkilö, ja kolmas Oulun yliopistolta Solki-mittarin kehittäjäryhmästä. Hänen mukanaolonsa ohjaajana ei mielestäni vaikuta luotettavuuteen mitenkään, koska tulokset tulevat täysin yrittäjien mielipiteinä, eikä aiempaa tietoa tai mielipiteitä asiasta vielä ole. Mitkä tahansa tulokset ovatkin, ajatuksena on vielä jatkokehittää mittaria, ja tulokset auttavat siinä.

Olen tehnyt AMK-päätötyönäni kvantitatiivisen tutkimuksen, joten en ole aiemmin tehnyt kvalitatiivista tutkimusta tai haastatteluja, joten haastattelijan kokemattomuus voi näkyä. Haastattelutilanteissa oli kiireen tuntu, ja aikaa oli rajallisesti, kun kohderyhmänä oli kiireiset yrittäjät. Haastateltavat olivat puolueettomia, ja saivat vapaasti kertoa omat näkemyksensä. Haastatteluissa haastavinta oli sopivan ajan löytäminen haastateltavien

kanssa, sekä kiireinen aikataulu muutenkin. Ratkaisin tämän ongelman menemällä paikalle koulutuspäiviin, ja tekemällä haastattelut koulutuspäivän lomassa. Minulla oli rauhallinen huone haastattelujen tekemiseen, ja haastattelut menivät mielestäni kokeettomuudestani huolimatta hyvin.

## 8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan esittää seuraavia päätelmiä ja kehittämissuhteita:

- 1) Yrittäjät kokivat mittaamisen pääsääntöisesti tärkeäksi ja hyödylliseksi.
- 2) Yritysten tilanteen kartoittamiseen tarvitaan lisää työkaluja ja mittareita.
- 3) Mittareiden jatkokehittäminen koetaan tärkeäksi, ja suurin osa olisi valmis ja halukas käyttämään mittaria jatkossakin.
- 4) Yrityksen koolla koettiin olevan tärkeämpi merkitys sopivuudelle, kuin toimialalla. Erityisesti yksinyrittäjät toivoivat itselleen räätälöityä mittaria.

Suurin osa haastateltavista koki saaneensa monia hyötyjä SoLKI- itsearviointityökalun käytöstä. Suurimpana esiin nousi se, että mittarin koettiin toimivan herättäjänä, tarkistuslistana, sekä nostavan esiin uusia ajatuksia ja jopa ongelmakohtia ratkaistavaksi. SoLKI- työkalun käyttö nosti esiin myös näkemyseroja yhtiökumppaneiden välillä, jolloin niistä voitiin keskustella ja selvittää näkemyksiä. Tämä koettiin myös tärkeänä.

Moni yrittäjä sanoi jatkossakin käyttävänsä työkalua, osa aikoi ottaa sen säännölliseksi käytännöksi omassa yrityksessään. Osa sanoi, että toivoisi itselleen räätälöidystä mittaria, ja sitä haluaisi käyttää. Yksinyrittäjät toivoivat eniten itselleen räätälöityä mittaria, SoLKI- työkalussa erityisesti Henkilökuntaosio teki heille tunteen, että tulokset vääristyivät.

Melkein kaikki haastateltavat käyttivät ensimmäisen kerran työkalua, joka mittasi heidän yrityksensä tilannetta, ja melkein kaikki suhtautuivat tähän positiivisesti, ja kokivat jatkossakin haluavansa mittaria käyttää.

Pari haastateltavaa ei kokenut motivoituneensa mittarin käyttöön, näissä tapauksissa yrittäjä ei ehkä ollut täysin selvillä mittarin käyttötarkoituksesta, tai sanoi omaavansa niin paljon kokemusta, ettei kokenut tarvitsevansa työkalua tilanteen kartoittamiseen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ilmenee selvästi, että markkinoita ja tilausta mittareille on. Jatkokehittämisen aiheena nousee eniten esiin yksinyrittäjälle räätälöity mittari, jossa on huomioitu hänen liiketoimintansa erityispiirteet. Samoin, suuremmallekin yritykselle voitaisiin jatkokehittää työkalua tai mittaria, jossa on yleispätevämmiin ilmaistu kaikkia yrittäjiä koskevat ydinkohdat.

Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä kirjoittaessani huomasin, että aiheesta on tärkeyteen nähden melko vähän tutkittua tietoa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella uskon, että mittaaminen koetaan pääpiirteittäin niin tärkeäksi ja hyödylliseksi, että mittaria tulisi perustellusti jatkokehittää ja levittää laajemmin yrittäjien tietoisuuteen. Harva haastateltava oli aiemmin edes ajatellut työkalun käyttöä. Uskon haastattelujen perusteella, että erityisesti hieman yleispätevämmälle ja yksinyrittäjille räätälöidyillä mittareille olisi laajat markkinat.



## Lähdeluettelo

EFQM. Verkkodokumentti. < [file:///C:/Users/saija/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps\\_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/3277/Attachments/EFQM\\_MODELBROCHURE\\_AWfinal\\_Finnish\\_Free\\_Sponsors\[7831\].pdf](file:///C:/Users/saija/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/3277/Attachments/EFQM_MODELBROCHURE_AWfinal_Finnish_Free_Sponsors[7831].pdf)>

Luettu 02.04.2020.

Euroopan komissio 2015. Käyttöopas. Pk-yrityksen määritelmä. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.

Hankehakemus: Tuote- ja palveluvirittäjä. Euroopan aluekehitysrahaston hankehakemus. 2018. Uudenmaan liitto.

Hudson, Mel- Smart, Andi – Bourne, Mike 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. Department for Business Development, University of Plymouth, UK & School of Business and Economics & University of Exeter, UK & University of Cambridge, UK.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kokko, Niina – Herrala, Merituuli – Ahola, Marika – Immonen, Stina – Hailikari, Milla – Salminen, Antti. 2000. Osaamisen kehittäminen pk- yrityksissä. Työministeriö.

Laadunhallinnan periaatteet. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Verkkodokumentti. <[https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta/laadunhallinnan\\_periaatteet](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet)> Luettu 30.03.2019.

Laatukeskus. Verkkosivut. < <https://www.laatukeskus.fi/laatukeskus/tutustu/historia.html> > Luettu 01.04.2020.

Ormala, Erkki 2019. Suomen kilpailukyvyyn ja talouskasvun turvaaminen 2020-luvulla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Ormala, Erkki – Tukiainen, Sampo – Mattila, Jukka 2014. Yritysten innovaatiotoiminnan uudet haasteet. Aalto yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Unigrafia oy.

Palvelut pk-yrityksille. Suomen Standardoimisliitto. 2020. <[https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/palvelut\\_pk-yrityksille](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/palvelut_pk-yrityksille)> Luettu 03.04.2020.

Simunaniemi, Anna-Mari – Taipale-Erävala, Kyllikki – Niinikoski, Eija-Riitta – Muhos, Matti 2018. Sosiaali- ja terveysalan yritysten liiketoiminnan kehittämisen itsearviointityökalu SOLKI. Oulun yliopisto. Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja. Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE.

Sipilä, Tiina. 2005. Työyksikön itsearviointi hoitotyön johtajan apuna. Pro gradu – tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö 2018.

PK-YRITYSBAROMETRI. Helsinki: Suomen yrittäjät ry.

Taipale-Erävala, Kyllikki. 2019. Solki- työkalu sote-yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Solki- esittely 11.1.2019, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

“Think Small First” A “Small Business Act” for Europe. European Commission 2008. <<http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act/>> Luettu 04.03.2019.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Sirkka 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Yrityskatsaus 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Lönnberg Print&Promo.

Yritysten määritelmät. Tilastokeskus. <[https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)> Luettu 04.03.2019.

## LIITTEET

Liite 1 Haastattelun teemat

Liite 2 Esimerkkejä sisällönanalyysistä alkuperäisilmauksista alaluokkiin

Liite 3 Sisällönanalyysin ala- ylä- ja pääluokat

Liite 4 Saatekirje hankkeen yrittäjille

Haastattelun teemat

1: Miten kokonaisuutena näet Solki- itsearviointityökalun soveltuvan omaan liiketoimintaasi?

Perustelut?

2: Mikä oli mielestäsi tärkein osa-alue?

3: Puuttuiko mielestäsi jotain? Mitä olisit lisännyt?

4: Mitä haasteita koit työkalun käytössä? Oliko työkalu helppokäyttöinen?

5: Mikä työkalussa mielestäsi sopi parhaiten omaan liiketoimintaasi? Mitkä olivat hyödyt sinulle?

## Esimerkkejä sisällönanalyysistä alkuperäisilmauksista alaluokkiin

Alkuperäisilmaisuus	Pelkistys	Alaluokka
Sai hyvin muutettua omanlaiseksi, et varmaan jos lauseita vielä muuttais yleispätevimmiä.	Sai hyvin sovellettua itselle sopivaksi, lauseet voisivat olla vielä yleispätevämpiä.	1. Mittari soveltui, vaati pientä soveltamista.
Sai hyvin sovellettua itselle sopivaksi, lauseet voisivat olla vielä yleispätevämpiä.	Toimi, sain sovellettua omalle alalle	
Toimi meillä ihan hyvin, pysty vastaan suurimpaan osaan kysymyksiä. Vaati vaan sellasta omaa ajattelua.	Meillä toimi hyvin, vähän itse ajattelemalla sai suurimpaan osaan vastattua.	
Käytännössä kaikkiin kysymyksiin pysty vastaamaan, sit vaan mielti vähän soveltaen.	Soveltamalla sain vastattua kaikkiin kysymyksiin.	
Pystyin kaikkia osa-alueita soveltamaan omaan tekemiseen	Kaikki osa-alueet sopivat soveltamalla.	
Me ei otettu kirjaimellisesti tavallaan, onhan tässä jaoteltu näitä, ja eihän pienessä yrityksessä oo erikseen myynti- ja markkinointiosastoa.	Käytimme mittaria soveltaen.	

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	Alaluokka
Meille ainakin sopi tosi hyvin kaikki osa-alueet, mut varmaan vois olla lisää mitä vois miettiä.	Kaikki osa-alueet sopivat meille, ehkä voisi olla lisääkin.	2. Mittari soveltui hyvin.
Tää kattaa hirveen hyvin monta osa-aluetta ja antaa hyvän rungon omalle toiminnalle.	Hyvä ja kattava runko omalle toiminnalle.	
Myös mun yhtiökumppani sano, et kivasti tehty, ja tää antaa automaattisesti ison, hienon viitekehysten asioille.	Antaa ison viitekehysten asioille.	
Me otetaan tää niin, et katsotaan puolivuositain tällä missä mennään.	Aiomme jatkossa tällä katsoa puolivuositain tilannetta.	
Tää oli hauska ja hyvä juttu.	Koin hyväksi.	
Meillä löytyy henkilöstöäkin ni hyvin pysty vastaamaan suurimpaan osaan kysymyksistä.	Pystyimme hyvin vastaamaan suurimpaan osaan kysymyksistä, myös henkilöstöä koskeviin.	
Mun mielestä tasapainoinen kokonaisuus, ei ollu semmosta, ettei vois jotain kohtaa täyttää.	Tasapainoinen kokonaisuus, sain kaikki kohdat täytettyä.	
Tää kokonaisuus on ihan ok	Hyvä kokonaisuus.	
Mun mielestä oli kokonaisuutena itse asiassa todella hyvä.	Hyvä kokonaisuus.	
Hyvin rakennettu, ottaa kantaa kaikkiin osa-alueisiin.	Kattoi kaikki osa-alueet.	
Yrittäjämäisyys ja liiketoimintaosaaminen oli mulle tärkein.	Yrittäjämäisyys ja liiketoimintaosaaminen tärkein.	
Meillä on laatujärjestelmät käytössä, mut siltiki tää oli hyvä, omanlaisensa.	Laatujärjestelmien rinnalla hyvä työkalu.	

<p>Se ei sovi sen takia, et selkeesti tehty isommalle organisaatiolle. Välillä luin iteni henkilökuntaan, välillä yrittäjäksi.</p>	<p>Ei sopinut, koska koen yritykseni olevan liian pieni.</p>	<p>3. Yrittäjä ei kokenut mittarin soveltuvan, koska on yksinyrittäjä.</p>
<p>Systeemissä ei vikaa, mun kohdalla väärä kohderyhmä, ku oon yksinyrittäjä.</p>	<p>Koen olevani yksinyrittäjänä väärä kohderyhmä tälle mittarille.</p>	
<p>Tulokset vääristyy mun mielestä, jos tällä yrittää mitata mun yritystä, koska oon yksinyrittäjä</p>	<p>Yksinyrittäjän kohdalla tulokset mielestäni vääristyvät.</p>	
<p>Mulla oli ongelmia, ku yritän yksin, ei oo työntekijöitä ni ois pitäny sanoo, et en tiedä, en osaa sanoa.</p>	<p>Koska olen yksinyrittäjä, niin en saanut vastattua kaikkiin kohtiin, jotka koskivat henkilökuntaa.</p>	
<p>Musta tää on hyvä työkalu, se vaan, et kenelle tää on, yksinyrittäjälle vaikee</p>	<p>Hyvä työkalu yleisesti, yksinyrittäjälle haastava.</p>	

## Sisällönanalyysin ala- ylä- ja pääluokat

Pääluokka "SoLKI-työkalun soveltuvuus"

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Yrittäjä ei löytänyt vain yhtä sopivaa vastausvaihtoehtoa.	1.Yleinen käytettävyys ja ohjeistus	1) SoLKI-työkalun soveltuvuus
Yrittäjä ei löytänyt itselleen sopivaa vastausvaihtoehtoa tai käyttötarkoitus ei ollut selvä.		
Yrittäjä toivoi lisää ohjeistusta mittarin käyttöön.		
Yrittäjä koki osan kysymyksistä vaikeaselkoisiksi.		
Yrittäjä koki teknisiä vaikeuksia mittarin käytössä.	2. Tekninen käytettävyys ja ulkoasu	
Mittarin ulkoasu koettiin haastavaksi.		
Mittari koettiin helppokäyttöiseksi.	3. Helppokäyttöisyys	
Mittari soveltui, mutta vaati pientä soveltamista.	4. Näkemyksiä soveltuvuudesta	
Mittari soveltui hyvin.		
Yrittäjä ei kokenut mittarin soveltuvan, koska on yksinyrittäjä.	5. Yrityskoon vaikutus soveltuvuuteen.	
Yrittäjä koki mittarin olevan suuremmalle yritykselle.		
Yrittäjän mielestä organisaation puuttumisen vuoksi sopimaton.	6. Henkilökunnan vaikutus soveltuvuuteen.	
Yrittäjän mielestä henkilöstön puuttumisen vuoksi sopimaton.		



Yrittäjän mielestä soveltuu pienille ja suurille yrityksille.	7. Yrityskoon vaikutus soveltuvuuteen.	1 SOLKI-työkalun soveltuvuus
Mittarin toimiala vaikutti osittain.	8. Toimialan vaikutus soveltuvuuteen.	
Toimiala ei haitannut.		
Yrittäjä koki, ettei mittari soveltunut aloittelevalla yrittäjälle.	9. Liiketoiminnan vaiheen vaikutus soveltuvuuteen.	
Yrittäjä koki mittarin soveltuvan aloittelevalla yrittäjälle.		

Pääluokka ”Yrittäjien näkemyksiä Solki-työkalusta”

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Työkalun käyttö toi ilmi näkemuseroja.	10. Toi esiin näkemuseroja ja uusia näkökulmia	2) Yrittäjien näkemyksiä SoLKI-työkalusta
Ongelmakohtien esiintulo.		
Työkalun käyttö avasi uusia näkökulmia.		
Yrittäjä löysi itselleen tärkeitä asioita.		
Mittari laittoi miettimään asioita monelta kannalta.	11. Laittoi ajattelemaan	
Mittari toi esiin uusia asioita ja ajatuksia.		
Mittari toimi herättäjänä.	12. Herättelijä	
Yrityksen tilanteen seuranta työkalua hyödyntäen.	13. Hyödyntäminen jatko-seurannassa	

Pääluokka ” Yrittäjien kehitysehdotuksia työkalun kehittämiseen”

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Esiin tulleet kehitysehdotukset mittarille/ käyttö henkilökunnan kanssa.	14. Henkilökunnan osallistaminen	3) Yrittäjien kehitysehdotuksia työkalun kehittämiseen
Esiin tulleet kehitysehdotukset mittarille/ uusi sähköinen versio	15. Uusi sähköinen versio	
Kehitysehdotukset/ aloittelevalle yrittäjälle räätälöity oma mittari.	16. Aloittavalle yrittäjälle räätälöity työkalu	
Kehitysehdotukset/ Yksinyrittäjälle räätälöity oma mittari.	17. Yksinyrittäjälle räätälöity työkalu	
Kehitysehdotukset/ Alakohtaisemmin muokattu mittari eri aloille.	18. Alakohtaisemmin räätälöity työkalu	
Kehitysehdotukset/ Mittarissa olisi vastausten perusteella toimenpide-ehdotuksia.	19. Ratkaisuehdotuksia sisältävä työkalu	

**Arvoisa yrittäjä,**

Minun nimeni on Saija Pihlmaa, suoritan Metropolia Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen YAMK-tutkintoa. Moni teistä on minut jo kasvokkain tavannutkin Tuote- ja palveluvirittämö -hankkeen koulutuspäivien yhteydessä. Teen opinnäytetyötäni Oulun yliopiston kehittämässä, alun perin sosiaali- ja terveysalan yrityksille kehitetystä, Solki-mittarista. Tätä Solki-mittaria käytetään Tuote- ja palveluvirittämössä yritystenne tilanteen kartoittamiseen. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten mittari mielestänne soveltui yrityksenne tilanteen kartoittamiseen, ja mitä haasteita sen käytössä mielestänne oli.

Etsin noin kymmentä (10) vapaaehtoista haastateltavaa tutkimukseeni. Tutkimusaineistossa ei haastateltavista paljasteta mitään luottamuksellista, kuten henkilöä tai yritystä koskevia tietoja. Mainitsen haastateltavasta tunnisteena sukupuolen ja ympäripyöreästi toimialan. Haastattelussa menee noin tunti, ja pyrin tekemään ne vuoden loppuun mennessä. Nauhoitan haastattelut, ja kirjoitettuani ne puhtaaksi hävitän nauhoitukset. Numeroin haastateltavat, joten halutessanne teillä on mahdollisuus nähdä puhtaaksikirjoitettu haastattelu jälkikäteen. Materiaalia ei käytetä mihinkään muuhun, kuin tämän tutkimuksen tekemiseen.

Haastattelut tehdään joko Metropolia Ammattikorkeakoulun kampuksella Myllypurossa tai Lahdessa Koulutuskeskus Salpauksen tiloissa, jotta saamme rauhallisen tilan haastatteluun. Vastaan mielelläni mahdollisiin tutkimustani koskeviin kysymyksiin.

Olisiko sinulla halua osallistua haastatteluun, ja istahtaa hetkeksi kahvikupin ääreen kertomaan arvokkaista, mittarin käyttöä koskevista kokemuksistasi? Ilmoittaudu minulle sähköpostilla ja sovitaan sopiva aika haastattelun tekemiseksi! ☺

Ystävällisin terveisin ja etukäteen kiittäen,

Saija Pihlmaa  
YAMK- opiskelija, Metropolia, Helsinki