

## 6

# Sote-alan innovaatioekosysteemiin liittymisen odotukset arvolupausten kautta tarkasteltuna

Pasi-Heikki Rannisto & Timo Rintamäki

## Johdanto

Viime vuosikymmeninä sosiaali- ja terveysala on avautunut yhteistyölle merkittävästi. Yksityisen ja kolmannen sektorin rooli on kasvanut myös julkisten organisaatioiden järjestämissä palveluissa, ja siitä on tullut keskeinen osa tuottaja- ja kehittäjäyhteisöä. Nykyisin sote-alalla voidaan jo puhua ekosysteemistä, olkoonkin, että monessa palvelussa roolit ovat edelleen muuttumattomat. Kehys -hankkeella lähdettiin edelleen kehittämään sotealan integraatiota kohteena tällä kertaa TKI-toiminta. Tavoitteena oli luoda tulevaisuuden sote-innovaatioekosysteemiä Pirkanmaalle. Mukaan lähti toimijoita erikoissairaanhoidosta (PSHP), sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelujen tuottajia (Tampereen kaupungin lisäksi useita kuntia Pirkanmaalta), sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos, yrityksiä ja järjestöjä sekä Tampereen korkeakoulu yhteisö (Tampereen yliopisto ja Tampereen Ammattikorkeakoulu). Pyrittäessä luomaan tälle laajalle toimijajoukolle yhteisiä TKI-toiminnan muotoja on ensin ymmärrettävä, miksi toimijat ovat mukana ja mitä ne yhteistyöltä hakevat. Mikä on se arvo-odotus tai ylipäätään arvo, jota erilaiset toimijat TKI-yhteistyöltä ja laajemminkin innovaatioekosysteemiltä tavoittelevat, ja mitä mahdollisesti pyritään kehittämisen aikana aikaansaamaan.

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä on useita erilaisia toimijoita, joiden roolit ja arvon luomiseen kohdistuvat odotukset ovat kovin erilaiset. Kenties helpointa on hahmottaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat, jotka osallistuvat välittömästi sote-palvelujen järjestämiseen, tilaamiseen ja tuottamiseen. Tilaajan odotukset ja tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi laatuun, lisäkapasiteettiin tai kustannustehokkuuteen. Vastaavasti tuottajan roolissa voisi olla kyse lisämyynnistä tai vaikkapa asemoitumisesta tietynlaisten palvelusuoritteiden johtavaksi tuottajaksi. Kolmannen sektorin osalta motivaation lähteenä voi olla liiketoiminnan lisäksi omalle taustayhteisölleen tuotettavat paremmat palvelut sekä muita luonteeltaan eettisiä tai laadullisia tavoitteita.

Siirryttäessä palvelujen tuottamisen näkökulmasta palvelujen kehittämiseen ja innovointiin (TKI) asetelma täydentyy usein kolmannen osapuolen toimijoilla. Toisin sanoen, osan TKI-toiminnasta hoitavat tuottajat ja tilaajat joko yhdessä tai erikseen, mutta mukana on usein myös toimijoita, jotka eivät välittömästi osallistu itse palvelujen tilaamiseen tai tuottamiseen. Sote-kontekstissa(kin) on myös tärkeää tehdä ero sen suhteen, onko palvelujen arvioinnin keskiössä suoritteiden määrä vai niiden aikaansaama vaikuttavuus. Tämä määrittää osaltaan sitä, pysyykö toimintamalli samana kustannustehokkuuden korostuessa yksikkökustannusten tasolla, vai pyritäänkö laatua tai muuten määriteltyä vaikuttavuutta optimoimaan kilpailuttamalla erilaisia toimintamalleja. Esimerkiksi terveysalan toimija voi kehittää kumppanin kanssa teknologiaa, joka parantaa hoidon vaikuttavuutta, tai sosiaalialan toimija ottaa käyttöön digitaalisen työkalun, jonka avulla voidaan tavoitteellisesti koota olemassa olevia palveluntarjoajia asiakkaan tarpeen ympärille ja arvioida niiden vaikuttavuutta.

Arvonluonnin roolien ja odotusten osalta on olennaista ymmärtää, millaisessa rakenteessa sote-palvelujen tuottaminen ja innovointi tapahtuu. Palvelujen tuotanto ja kehittäminen voi olla ”yksissä käsissä”, hierarkkisesti ylhäältä alas määritelty ja ohjattu, tai se voi perustua markkinamalliin, jossa parhaat hinnat ja/tai ratkaisut voittavat, tai kyseessä voi olla hybridimalli, jossa yhdistyy hierarkkisia ja markkina-lähtöisiä elementtejä (Mitronen ja Rintamäki 2012). Monimutkainen markkinapaikka tai yhteistyöverkosto – molemmat ilmaisuja, jotka osuvasti kuvaavat myös sote-kenttää – kääntyy puhekielessä usein ekosysteemiksi. Yksinkertaisimmillaan ekosysteemiä voi kuvata tunnistamalla eritasoiset toimijaroolit. Frow ym. (2016) kuvaavat terveydenhuollon ekosysteemiä neljän tason kautta. Mikrotasolla voidaan tunnistaa potilas-asiakkaan lisäksi klinikot, hoitohenkilökunta, muut terveydenhuollon asiantuntijat sekä potilas-asiakkaan perhe, ystävät sekä muut potilaat. Mesotasolla on kyse toimintayksiköistä, joita ovat sairaalat ja klinikat, paikalliset tukipalveluja tarjoavat tahot sekä hoito- ja hoivakodit. Makrotaso koostuu alueellisista terveystoimintamallista, ammattijärjestöistä ja liitoista sekä terveyden vakuuttamisen toimijoista. Megataso puolestaan kattaa valtiollisen tason hallintoon, sääntelyyn ja rahoitukseen liittyvät tahot sekä median. Samaa analogiaa olisi helppo soveltaa sosiaalipalvelujen fokuksella. Tässä artikkelissa tarkastelun huomio erityisesti mikro- ja mesotasoihin ja niiden yhteistyönä tapahtuvaan TKI-toimintaan, joskin esimerkiksi korkeakoulu-

jen rooli sekä sote-kehitystyöhön liittyvät rahoitus- ja sääntelynäkökulmat alleviivaavat myös makro- ja megatason näkökulmien hahmottamisen tärkeyttä.

Mutta milloin kyseessä on aidosti ekosysteemi, eikä ”vain” tilaaja-tuottaja-mallin puitteissa tapahtuva kehittäminen? Kuka tarvitsee ekosysteemiä ja milloin? Millaisia odotuksia ekosysteemi täyttää asiakkaan ja toisaalta ekosysteemin jäsenen näkökulmasta? Pelkkä eritasoisten toimijaroolien määrittely ei riitä, vaan on ymmärrettävä, mikä ekosysteemissä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on erityistä. Kehys-hankkeessa kysyttiin kaikilta mukaan lähteviltä toimijoilta, millaisia tavoitteita ja toiveita heillä on sote-palvelujen yhteiskehittämistä kohtaan ja millaisia esteitä he katsovat yhteiskehittämisen tiellä olevan. Heitä pyydettiin myös tunnistamaan erilaisia toimijoita, joita TKI-ekosysteemi tarvitsee toimiakseen. Lisäksi eri arvoulottuvuudet operationalisoitiin kysymyksiksi, joilla pyrittiin tunnistamaan osallistujien tavoitteita ja arvo-odotuksia ekosysteemin toiminnalle. Tämä artikkeli purkaa saatuja vastauksia. Tavoitteena on arvolupauksen käsitettä ja sen kautta avautuvia ekosysteemin erityispiirteitä analysoimalla tuottaa näkemys sote-ekosysteemin osallistujan motiiveista ja tavoitteista sote-TKI-ekosysteemiä ja sen toimintaa kohtaan.

## Arvolupaus innovaatioekosysteemin arvonluonnin avainkäsitteenä

Ekosysteemien tutkimuksen pioneeri Ron Adner (2016) näkee kaksi laajaa lähestymistapaa innovaatioekosysteemien määrittelyyn. Ensimmäisessä ja yleisemmässä lähestymistavassa keskeistä on verkostomainen vuorovaikutus moninaisten toimijoiden kesken, jonka lopputuloksena voidaan saavuttaa monenlaista hyvää. Esi-merkkejä ovat esimerkiksi Piilaakso tai terveydenhuoltojärjestelmä, joiden ytimestä löytyy yksi tai useampi vahva veturiorganisaatio, joko julkinen tai yksityinen. Toinen lähestymistapa – jota Adner itse edustaa – rakentuu tiukasti tavoitellun arvolupauksen ympärille. Tällöin ei katsota, mitä eri aineksista saisi aikaan, vaan rakennetaan multilateraalisia kumppanuuksia, jotka edesauttavat arvolupauksen synnyttämistä (eli tarvittavat resurssit ja osaamiset valikoituvat arvolupauksen mukaisesti). Yleensä tämä edellyttää merkittävää riskinottoa veturiorganisaatioilta sekä mukautumista osallistuvilta organisaatioilta, jotta arvolupaus voidaan toteuttaa (Adner 2022).

Sovellettaessa arvolupausajattelua sote-TKI-ekosysteemiin (ks. määrittelystä tarkemmin tämän kirjan ensimmäisessä luvussa), tuleekin huomata, että arvolupauksen rooli voidaan nähdä kolmella tavalla, jotka kenties ensin vaikuttavat osin ristiriitaisilta, mutta jotka tarkemmin tarkasteltaessa täydentävät toisiaan tavalla, jota voidaan hyödyntää innovaatioekosysteemien ymmärtämisessä ja kehittämisessä. Nämä arvolupauksen roolit liittyvät arvon johtamiseen, arvo-odotusten ymmärtämiseen sekä ekosysteemin osallistujien yhteistyöhön resurssi-integraation perusteella. Adnerin edustama ajattelu kattaa kaksi ensin mainittua arvolupauksen roolia. Tar-

kasteltaessa arvolutausta ekosysteemien johtamisen näkökulmasta, nähdään että sen sovelluskelpoisuus vaihtelee, riippuen millaisesta ekosysteemistä on kyse. Yhden yhteisen arvolutaustan ympärille rakentuvan ajattelun avulla voidaan kehittää erityisesti sellaisia innovaatioekosysteemejä, jotka pyrkivät tuottamaan yhteistyörakenteita, joissa eriytyneiden roolien ja toisiaan uniikilla tavalla täydentävien toimintojen ja resurssien avulla voidaan kilpailla muiden toimijoiden kanssa. Tällaisten innovaatioekosysteemien toimintalogiikka on lähempänä tuotantoekosysteemejä, jolloin myös innovaatioiden kehittämisen asiakaslähtöisyys on toiminnassa sisäänrakennettuna (ks. esim. Adner, 2000; 2017; Jacobides, Cennamo & Gaber 2018). Arvon johtamisen näkökulman kautta avautuu kuitenkin toinen, asiakasarvon tunnistamiseen liittyvä näkökulma. Arvolutaustan avulla voidaan ymmärtää kaikkien ekosysteemien arvolutaustan liittyviä odotuksia niin asiakkaiden kuin osallistujienkin näkökulmasta. Kolmas arvolutaustan rooli koskee kaikkia ekosysteemejä ja liittyy verkostomaiseen arvon luomiseen, jossa arvolutausta toimii kriittisenä ekosysteemin toimintamekanismina mahdollistamalla osallistujien resurssi-integraation. Seuraavassa kuvataan arvolutaustan roolia keskittyen arvo-odotusten ymmärtämiseen ja arvolutaustan mekanismeihin.

### Arvolutausta arvo-odotusten ymmärtämisessä

Arvolutausta kuvaa organisaation strategista asemoitumista asiakasarvon luomisen ympärille, tavoitteena kilpailuedun luominen (Rintamäki ja Saarijärvi, 2021). Arvolutaustan edellytys on asiakasarvon syvä ymmärtäminen, jota arvolutaustan tunnistamisessa ja johtamisessa hyödynnetään sekä strategisella että operationaalisella tasolla. Arvolutaustan roolit arvo-odotusten ymmärtämisen ja arvolutaustan luomisen johtamisen osalta kytkeytyvät siten samaan tutkimustraditioon. Arvolutausta-käsitteen juuret ovat olennaisilta osin Lanningin (1988) popularisoimassa mallissa, jossa tuote- ja tuotantolähtöinen kuvaus liiketoiminnasta kyseenalaistettiin ja kuvattiin arvolutaustan tuottamisen järjestelmänä. Asiakasarvon paikka mallissa siirtyi organisaation toiminnan lopputuloksesta sen lähtöpisteeksi, kaiken toiminnan ajuriksi. Myös Kaplan ja Norton toivat arvolutaustan jo varhaisessa vaiheessa osaksi Balanced Scorecard malliaan ja strategiakartta-ajatteluaan (2004). Webster (1994) määritteli arvolutaustan paitsi ulkoisen kommunikaation (miten viestitään, millaista asemointia tavoitellaan), myös sisäisen ohjauksen työkaluksi (miten varmistetaan asiakasymmärrys organisaatiossa, miten arvolutaustan luomisen prosesseja johdetaan). Arvolutausta tuo yhteen kolme näkökulmaa eli ymmärryksen siitä, 1) mikä luo asiakasarvoa, 2) millaiset osaamiset ja resurssit asiakasarvon luomiseen vaaditaan, ja 3) miten varmistetaan sellaisen asiakasarvon luominen, joka luo organisaatiolle strategista kilpailuetua (ks. esim. Rintamäki, Kuusela ja Mitronen 2007). Yksi ekosysteemiajattelun vahvuuksista on multilateraalinen dynamiikka, eli ekosysteemin monien toimijoiden integrointi arvolutaustan ympärille. Esimerkiksi avoimen innovaation malli ilman ekosysteemiajattelua on usein ongelmissa sen vuoksi, että innovointiin ja innovoinnin tulosten hyödyntämiseen liittyvien prosessien joustava kontrolli on vaikea toteuttaa (Adner

2017). Tämä arvolupausten strateginen rooli voidaan nähdä useissa vakiintuneissa yleisissä ekosysteemien määritelmässä (esim. yllä viitatus Adner, 2000; 2017; Jacobides, Cennamo & Gaber 2018), kun taas arvolupausten operatiivisena, ekosysteemin toimijoita yhdistävänä arvonluomisen mekanismina vaikuttaa korostuvan vahvemmin palvelu- ja innovaatioekosysteemeitä koskevissa keskusteluissa (ks. esim. Vargo ym. 2015; Beirão ym. 2017). Verrattuna arvolupausten rooliin toimijoita yhdistävänä mekanismina, arvolupausten strategista aseitoimista ja asiakasarvon ymmärtämistä korostava lähestymistapa antaa kuitenkin enemmän sisältöä ekosysteemin osallistujien arvo-odotuksiin pureutumalla asiakasarvon käsitteeseen.

Asiakasarvo kuvaa sitä arvoa, jonka asiakas tai tässä tapauksessa ekosysteemin toimija kokee saavansa ekosysteemimäisesti luodun tuotteen, palvelun, yhteisöllisyyden, ideoinnin kokemuksen tai käytön perusteella, ja joka määritelmällisesti syntyy hyötyjen ja uhrausten suhteesta (Holbrook, 1999; Woodruff, 1997; Zeithaml 1988). Uhraus-termin valinta asiakasarvon määritelmään korostaa kustannusten sekä rahamääräistä että ei-rahamääräistä luonnetta, kuten ajankäyttöä tai vaivannäköä. Asiakkaan näkökulmasta arvo koetaan joko hyödyn kasvattamisen ja/tai uhrauksen vähentämisen kautta. Verrattuna esimerkiksi laadun tai asiakastyytyväisyyden käsitteisiin, joissa lähtökohta on perinteisesti ollut organisaation asettamien tavoitteiden täyttyminen (mitataan asiakkaan havaintoja tuotteesta tai palveluympäristöstä), asiakasarvo tarkastelee asiakkaan kokemusta asiakkaan omista tavoitteista käsin (mitataan seurauksia, joita asiakkaalle tuotteen tai palvelun käytöstä koitui). Asiakasrrolla onkin keskeinen rooli päätöksenteon ja asiakaskäyttäytymisen selittäjänä (Leroi-Werelds ym. 2014).

Asiakasarvoa on tutkittu laajasti ja sen määrittelemiseen on useita tapoja, joissa vaihtelua on esimerkiksi arvon rakentumiseen, luomiseen ja kokemiseen liittyvissä painotuksissa (ks. esimerkiksi Kumar & Reinartz 2016; Zeithaml ym. 2020). Arvo-odotusten näkökulmasta on tärkeää ymmärtää arvon kokemista jäsentävät ulottuvuudet. Neljä keskeistä asiakasarvon ulottuvuutta ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007; Rintamäki & Kirves 2017). Taloudellinen arvo perustuu rahamääräisesti mitattavaan hyötyyn tai käänteisesti hintaan tai muuhun asioinnista asiakkaalle syntyvään taloudelliseen kustannukseen. Asiakas tai tässä tapauksessa laajemminkin käsitettävä ekosysteemin toimija voi saada myös esimerkiksi luotua uusia myytäviä tuotteita tai toimeksiantoja, jotka tuottavat hänelle tuloja. Luonnollisesti rahallisen kustannuksen vähentäminen luo asiakkaalle tai toimijalle taloudellista arvoa, useinhan TKI-toiminnalla pyritään myös tehokkuuden kasvattamiseen ja kustannusten vähentämiseen.

Toiminnallista arvoa luonnehtii asiakkaan tai toimijan näkökulmasta ratkaisukeskeisyys, joka voi ilmetä esimerkiksi vaivattomuutena, helppoutena tai asiakkaan ajan, vaivan ja päätöksentekokustannuksen (esimerkiksi palvelun käyttöön liittyvien asioiden selvittely ja opettelu sekä vaihtoehtojen vertailu) säästönä. Kyse on paitsi siitä, että asiakas saa ongelmansa ratkaistua, myös tavoista, joilla ratkaisun syntymistä sujuvoitetaan. Toiminnallisuutta voi olla myös pääsy ylipäätään ratkomaan ekosys-

teemissä käsiteltäviä TKI-asioita. Voi olla, että yksittäinen toimija ei ole mukana sellaisissa tilaisuuksissa, joissa palveluiden tai tuotteiden piirteistä ja toiminnoista päätetään, mutta nimenomaan TKI-ekosysteemiin mukaan pääseminen avaa uusia ovia.

Asiakkaan tai toimijan kokema emotionaalinen arvo syntyy tunneperusteisesti, miellyttävämpänä (asiakas)kokemuksena ja asiakassuhteen hoitona. Luottamuksen rakentaminen ja kyky minimoida asiointin osatekijät, jotka johtavat stressiin, epätoivoon ja muihin negatiivisiin tuntemuksiin ovat myös esimerkkejä tavoista luoda emotionaalista arvoa. Ekosysteemin sisällä tapahtuva vuorovaikutus luo osaltaan luottamusta ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Symbolinen arvo puolestaan korostaa asiakkaalle tai toimijalle tärkeitä merkityksiä, jolloin arvo syntyy esimerkiksi asiakkaan itsetunnon vahvistamisena tai yhteenkuuluvuuden tunteen luomisena. Ekosysteemin toimintaan osallistuminen voi näin jo itsessään johtaa symbolisen arvon muodostumiseen. Toisaalta asiakkaalle tai toimijalle tärkeiden merkitysten huomiotta jättäminen tai suoranainen vähättely voi johtaa esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tai häpeän kokemiseen.

Taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen ulottuvuus tarjoavat toimijoiden arvo-odotusten ymmärtämisen kannalta näkökulman, joka on tarpeeksi yleinen soveltuakseen strategiseen suunnitteluun useissa eri konteksteissa, mutta toisaalta myös sovellettavissa tietynlaista arvoa luovien toimintojen toteuttamiseen käytännön tasolla. Arvoulottuvuuksien sisällä on lisäksi tärkeää ymmärtää, milloin potentiaali on hyötyjen lisäämisessä ja milloin hyötyjen saamista estävien uhrausten vähentämisessä eli kitkatekijöiden poistamisessa. Nämä molemmat näkökulmat mielessä pitämällä asiakasarvon relevanssi kirkastuu yli toimialojen ja tuo ekosysteemimäiselle toiminnalle houkutus tekijöitä tai vaihtoehtoisesti jarruttaa toimijoiden liittymistä ekosysteemiin.

### Arvolupaus arvonluomisen mekanismina

Arvon kokeminen perustuu aina vuorovaikutteiseen toimintaan ja on lopulta asiakkaan subjektiivinen kokemus eli vain asiakkaan itsensä määrittämä (Holbrook 1999). Arvon luominen sen sijaan kannattaa nähdä jatkumona, jossa voi painottua asiakkaan ja/tai organisaatio(ide)n rooli: arvonluominen voi perustua yhteisluomiseen, mutta se ei aina vaadi sitä, eikä kaikki vuorovaikutteisuus ole arvoa luovaa. Lisäksi samassa ”yhteisluomisen prosessissa” lopputulema on yhteinen, mutta sen arvo on usein aivan eri asia eri osapuolille ja sitä mitataan eri mittareilla. Tämä on myös innovaatioekosysteemien näkökulmasta kriittisen tärkeä havainto, koska usein odotukset ja kannusteet osallistua sisältävät yhteisten tavoitteiden osalta myös hyvin osallistujakohtaisia, joskus keskenään kilpaileviakin, tavoitteita. Onnistuakseen jokaisen osapuolen on koettava arvoa omilla mittareillaan arvioituna. Lopulta arvon yhteisluomisessa on kyse resurssi-integraatiosta: mitä kukin osapuoli tarjoaa ja millaisen mekanismin kautta resurssit muuttuvat arvoa luoviksi (Saarijärvi 2012). Arvon yhteisluomisen monipuolisuuden ymmärtäminen korostuu erityisesti ekosysteemeissä ja resurssit voidaankin käsittää TKI-ekosysteemien yhteydessä laajasti. Ne voivat olla esimerkiksi vuorovaikutusta, tekemistä, fasilitointia, digitaalisia alustoja, ideoita,

työpanosta jne. Arvon yhteisluominen resursseja integroimalla edellyttää yhteisluomisen ja toiminnan käytäntöjä. Sote-ekosysteemien kontekstissa Frow ym. (2016) ovat tunnistanee kahdeksan käytännettä:

1. Käytänteet, jotka antavat toimijoille sosiaalista pääomaa
2. Käytänteet, jotka tarjoavat toimijoille ekosysteemin, jossa on yhteinen kieli, yhteisiä symboleja, merkkejä ja tarinoita
3. Käytänteet, jotka muokkaavat toimijan omia mentaalimalleja
4. Käytänteet, jotka vaikuttavat ekosysteemien luomiseen tai rajoittavat niiden kontekstiin liittyviä rakenteita ja instituutioita
5. Käytänteet, jotka muokkaavat olemassa olevia arvo-odotuksia ja luovat uusia
6. Käytänteet, jotka vaikuttavat pääsyyn hyödyntämään ekosysteemin resursseja
7. Käytänteet, jotka vaikuttavat uusien suhteiden luomiseen ja/tai luovat uusia mahdollisuuksia kokea tai vuorovaikuttaa
8. Käytänteet, jotka luovat epätasapainoa tai tuhoa ekosysteemin sisälle

Koska ekosysteemien kontekstissa arvon luominen on verkostomaista, arvolupauksen rooli toimijoiden linkittämisessä korostuu. Frow ym. (2014, 340) määrittelevät arvolupauksen ekosysteemien kontekstissa ”dynaamiseksi ja sopeutuvaksi mekanismiksi, jolla neuvotellaan, miten resursseja jaetaan ekosysteemissä”. Määritelmää tarkasteltaessa on myös tärkeää hahmottaa, miten arvolupauksen eri tasot määrittävät konkreettisesti ekosysteemissä. Frow ym. (2014; ks. myös esim. Chandler and Vargo 2011) käsittelevät arvolupauksia mikro-, meso- ja makrotasolla ja käyttävät yhtenä esimerkkinä ikääntyneiden hoivapalveluja Australiassa tarjoavaa Care Connectia. Mikrotasolla kyse on arvolupauksesta asiakkaalle. Tässä tapauksessa lupaus toteutuu ”hoivapäälliköiden kautta”, jotka käyvät ikääntyneen kanssa hänen tarpeidensa ja preferenssiensä perusteella palvelutarpeita ja palveluntarjoajia läpi. Asiakkaalla on tällöin aina sama tuttu ja luotettu yhteyshenkilö, joka hoitaa arjen asiat asiakkaan kotona ja pitää yhteyttä puhelimitse. Mesotasolla on kyse siitä, miten hoivapalvelu suunnittelee ja johtaa arvolupauksensa suhteessa avainkumppaneihin. Esimerkissä on kyse laajasta joukosta (80 kansallista verkostoa) yksityisiä, julkisia ja kolmannen sektorin palveluntarjoajia, joiden avulla hoivan eri osa-alueiden palvelut on mahdollista kattaa, oli kyse esimerkiksi sairaalapalveluista, kuntoutuksesta tai mielenterveyspalveluista. Care Connect toimii välittäjänä yhdistäen määritetyllä kriteeristöllä asiakkaan ja palveluntarjoajan. Makrotason arvolupaus laajentaa tarkastelukulmaa yhteiskunnalliselle tasolle, jossa Care Connect innovoi paikallisyhteisöjä vahvistavia hoivapalveluja. Taustalla on – Suomestakin tuttu – yhteiskunnallinen tarve etsiä kustannussäästöjä mahdollistamalla ikääntyneiden itsenäinen eläminen omissa kodeissaan hoitolaitosten sijaan. Tällöin arvolupaus on lähtökohtaisesti laajempi kuin perinteinen terveydenhuollon tai sosiaalipalvelujen näkökulma; arvon luomisessa korostuu osallisuus ja aktiivinen toimijuus sekä kyky tehdä yhteistyötä yli toimialarajojen. Innovaatioekosysteemin näkökulmasta mikro-, meso- ja makrotasot ovat



relevantteja kahdella tavalla: toisaalta on ymmärrettävä *mitä* innovoidaan (mille tasolle tai tasoille innovaation vaikuttavuus kohdistuu) ja toisaalta *miten* innovoidaan (miltä tasolta tai tasoilta ekosysteemin toimijat osallistuvat innovaatiotoimintaan). Mitä-kysymykseen vastaaminen edellyttää siten tuotantoekosysteemin toiminnan ja siihen luotavan arvon ymmärtämistä, miten-kysymys sen sijaan kuvaa innovaatioekosysteemin kokoonpanoa, joka ei ole suoraan riippuvainen tuotantoekosysteemistä, johon innovaatio kohdistuu.

## Aineisto ja sen tulkinta

*Kehys*-hankkeen alkuvaiheen tilaisuuksissa kerättiin kyselyllä mukaan tulevilta toimijoilta näkemyksiä siitä, mitkä ovat heille tärkeitä tekijöitä ekosysteemissä ja siellä toimimisessa. Alun esittelytilaisuuksia järjestettiin yrityksille, kuntien sote-johdolle ja mukaan lähtevien kuntien ammattilaisille. Lisäksi hankkeen käynnistyttyä ensimmäisissä tilaisuuksissa diabetes-työpajassa kerättiin vastauksia kyselyyn (liite 1). Taustalla kysymysten operationalisoinnissa olivat edellä kuvatut arvoulottuvuudet eli taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen. Arvoulottuvuudet operationalisoitiin kukin useaksi väitteeksi, joilla arvoulottuvuuden eri puolia pyrittiin avaamaan. Vastaajat arvioivat kunkin väitteen Likert-asteikolla 1–5, jossa luku viisi edusti suurinta tärkeyttä ja luku 1 ei lainkaan tärkeää. Kysymyslomake on esitetty liitteessä 1. Lomakevastaukset täytettiin ja ne kerättiin vastaajilta kunkin ryhmän ensimmäisissä tilaisuuksissa paikan päällä jokaisen vastatessa kyselyyn. Vastausprosentti oli kyselyyn 100, mutta aivan jokaiseen yksittäiseen kysymykseen ei jokaisessa vastauksessa vastattu.

Vastauksia saatiin yhteensä 84 kappaletta, jotka toimijaryhmittäin jakautuivat seuraavasti:

- Yritysten edustajat 13 vastausta,
- kuntien sote-henkilöstö 35 vastausta,
- kuntien sote-johdon edustajat 14 vastausta ja
- projektiin osallistuvat ja ohjaavat toimijat, projektiryhmä 5, ohjausryhmä ja advisory board 9 vastausta
- ensimmäinen Diabetestyyöpaja 8 vastausta.

*Kehys* -hankkeessa oli ohjausryhmän lisäksi erikoisuutena advisory board, joka koostui yliopiston ja sidosryhmien edustajista ja oli näin sekoitus akateemista osaamista useiden tieteiden alalta sekä monipuolista kokemusta käytännön toimijoilta. Kummassakin ryhmässä oli edustajia eri sidosryhmistä, kuitenkin niin, että advisory boardissa painotus oli eri tieteenaloilta tulevista yliopiston edustajista. Molemmat ryhmät käsitelivät hankkeen aikaisia toimintoja, tuloksia ja menetelmiä antaen omaa asiantuntijapanostaan hankkeen toteuttajille.



Koska ryhmittäisiä vastauksia on kutakin varsin vähän, hyödynnetään vastauksia tässä lähinnä laadullisena aineistona. Käsittelyssä nostetaan aineistosta esiin lähinnä esimerkkejä siitä, miten arvo-odotukset ja -lupaukset realisoituvat osallistujien tavoitteissa ja näkemyksissä.

Toinen aineistolähde ovat diabeteksen ja päihdepalvelujen kehittämisen työpajat (n=5). Näissä työpajoissa tutkijat toimivat osallistuvan tarkkailijan roolissa ja tekivät havainnoistaan muistiinpanoja. Kehityspajoihin osallistuivat paikalliset ammattilaiset, asiakkaiden edustajat (yleensä kokemusasiantuntijoita) sekä jonkin verran paikallisia esimiehiä. Yksittäisissä tilaisuuksissa osallistujamäärä vaihteli olleen 15–30 henkeä. Havaintoja pyrittiin tekemään erityisesti siitä: 1) miten osallistujat kertoivat tavoitteistaan palvelujen sisällöille ja saavutettavuudelle, 2) millaista hyötyä erityisesti asiakkaiden edustajat palveluilta tai niiden tuotantotavoilta toivovat sekä 3) löytyisikö sellaisia tekijöitä tai esteitä, jotka vähentäisivät halua palvelujen käyttöön. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan mahdollisuuksia digitaalisille palveluille tai yritysyhteistyölle.

Ekosysteemin toiminta *Kehys*-hankkeen puitteissa rajautui Pirkanmaalle. Tähän vaikutti kaksikin syytä. Hankkeen alussa oli tarkoitus avautua laajemminkin Pirkanmaan ulkopuolelle, mutta osana Tampereen yliopiston Johtajuussymposiumia syksyllä 2019 järjestetyn kick off -seminaarin jälkeen Covid-19-virus esti kaiken fyysisen kokoontumisen, myös ekosysteemin tapaamiset. Johtajuussymposiumiin oli mahdollista osallistua myös striimin välityksellä ja osallistujiksi oli kirjautunut ihmisiä ympäri Suomen. Tämä hyvä alku kuitenkin tyrehtyi koronarajoituksiin. Lisäksi tarkoituksena oli saada käyttöön myös avoimempia sähköisiä alustoja, joilla myös toimintaa olisi voitu avata avoimena, mutta toimijoiden tiukoista tietoturvakäytännöistä johtuen hankkeessa jouduttiin tyytymään suljettuun Moodle ympäristöön. Tämä oletettavasti vaikuttaa myös kokemukseen innovaatioekosysteemin onnistumisesta. Ekosysteemiltä puuttui sellainen fasilitoiva organisaatio, joka olisi pystynyt fasilitoimaan avointa ekosysteemiä. Nyt PSHP pystyi kyllä fasilitoimaan ansiokkaasti koottua hanketta ekosysteemin luomiseksi.

## Tulokset – Osallistujien odotukset ja arvolupaukset sote-alan TKI-ekosysteemissä

### Arvo-odotukset ja arvolupaukset ekosysteemin toimintaa kohtaan

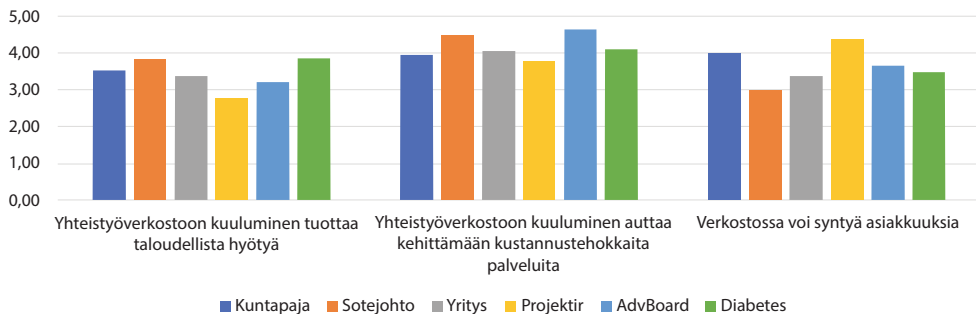
Koko aineistoa tarkasteltaessa esiin nousee innovaatioekosysteemin kehittämisen kannalta luontevia tekijöitä. Osallistujat toivovat, että yhteistyöverkostoon kuuluminen auttaa heitä kehittämään kustannustehokkaita palveluita (taloudellinen arvo) sekä jakamaan tietoa toimivista ratkaisuista ja näin välttämään virheinvestointeja ja ajankäytön hukkaa (toiminnallinen arvo). Myös palvelukehittämisen uusien tuulien haistelu on merkityksellistä (emotionaalinen arvo). Innovaatioekosysteemiin kuulu-

minen auttaa toimijoita myös vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä ja lisäämään asiakaslähtöisyyttä (toiminnallinen arvo). Oman henkilöstön kehittäminen (toiminnallinen arvo) on niin ikään merkityksellistä samoin kuin oma verkostoituminen (emotionaalinen arvo).

**Taulukko 1. Kyselytutkimuksen tulokset keskiarvoina eri vastaajaryhmittäin eriteltyinä**

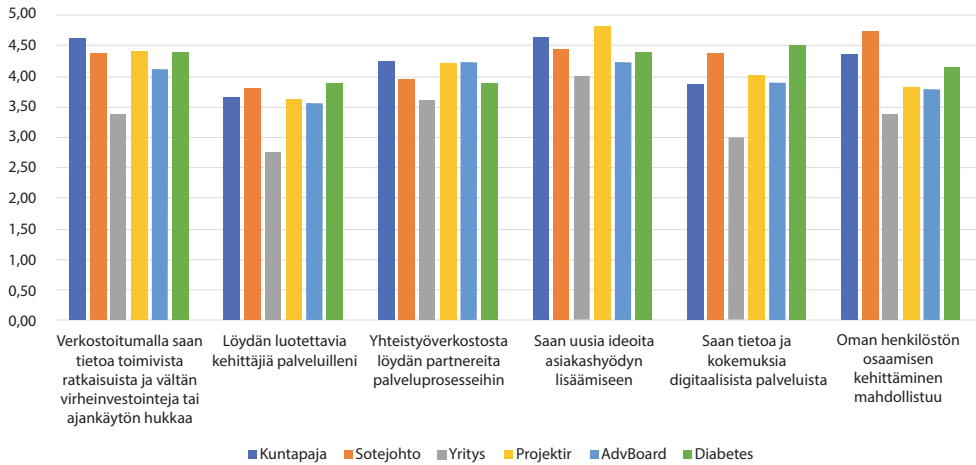
	Kuntien työpaja	SOTE- johto	Yritys- työpaja	Projekti- ryhmä	Advisory board	Diabetes- paja	Keskiarvo yhteensä
Yhteistyöverkoston kuuluminen tuottaa taloudellista hyötyä.	3,5	3,9	3,4	2,8	3,2	3,9	3,5
Yhteistyöverkoston kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita.	4,0	4,5	4,1	3,8	4,7	4,1	4,2
Verkostossa voi syntyä asiakkuuksia.	4,0	3,0	3,4	4,4	3,7	3,5	3,7
Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuisista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa.	4,6	4,4	3,4	4,4	4,1	4,4	4,3
Löydän luotettavia kehittäjiä palveluilleni.	3,6	3,8	2,8	3,6	3,6	3,9	3,5
Yhteistyöverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin.	4,2	3,9	3,6	4,2	4,2	3,9	4,0
Saan uusia ideoita asiakaslähtöisyyden lisäämiseen.	4,6	4,4	4,0	4,8	4,2	4,4	4,4
Saan tietoa ja kokemuksia digitaalisten palveluista.	3,9	4,4	3,0	4,0	3,9	4,5	3,9
Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu.	4,3	4,7	3,4	3,8	3,8	4,1	4,1
On innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon.	3,9	4,1	4,0	4,0	4,2	3,9	4,0
Saan uusia kontakteja ja verkostoidun.	4,2	4,1	4,1	4,6	4,3	4,0	4,2
Olen sote-kehittämisen ytimessä.	3,7	4,1	3,9	4,2	4,2	3,3	3,9
Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista.	3,9	4,4	4,3	4,4	4,2	4,3	4,2
On hienoa olla digitaalisuuden edelläkävijä.	3,2	3,7	3,2	3,2	3,2	3,0	3,3
Verkostossa tutustun tärkeisiin toimijoihin.	4,1	4,0	4,0	4,2	3,7	3,6	4,0
Mahdollisuus vaikuttaa SOTE-alan kehitykseen valtakunnallisesti.	3,7	4,1	3,8	4,2	4,0	3,1	3,8
Olen osa arvostettua kehittäjäverkostoa.	3,6	3,7	3,8	3,2	3,7	3,1	3,6
Kollegat arvostavat minua kehittäjänä.	3,2	3,2	2,7	2,8	3,1	3,0	3,1
Yhteistyöverkoston kuuluminen on tärkeää asiakkaiden silmissä.	3,5	3,1	2,9	3,2	3,6	2,9	3,3
Organisaation maine sidosryhmien silmissä kasvaa.	4,1	3,6	3,5	3,6	3,6	3,3	3,8

**Taloudellisista arvo-odotuksista** keskeisimmäksi nousi väite: ”Yhteistyöverkoston kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita”. Kaikilla muilla paitsi projektiryhmällä tämä nähtiin vastauksissa keskiarvona, joka ylitti arvon 4, eli asiaa voidaan pitää merkittävänä odotuksena ekosysteemiin liittymisen osalta. Sen sijaan suora kysymys taloudellisen hyödyn saamisesta tai suorien asiakkuuksien synnyttämisestä ei ollut osallistujille näin keskeinen motivaattori. Poikkeuksena olivat kuntapajan osallistujat sekä projektiryhmä, joiden mielestä uusien asiakkaiden saamisen mahdollisuus oli merkittävä ekosysteemin toimintaan osallistumista motivoiva tekijä.



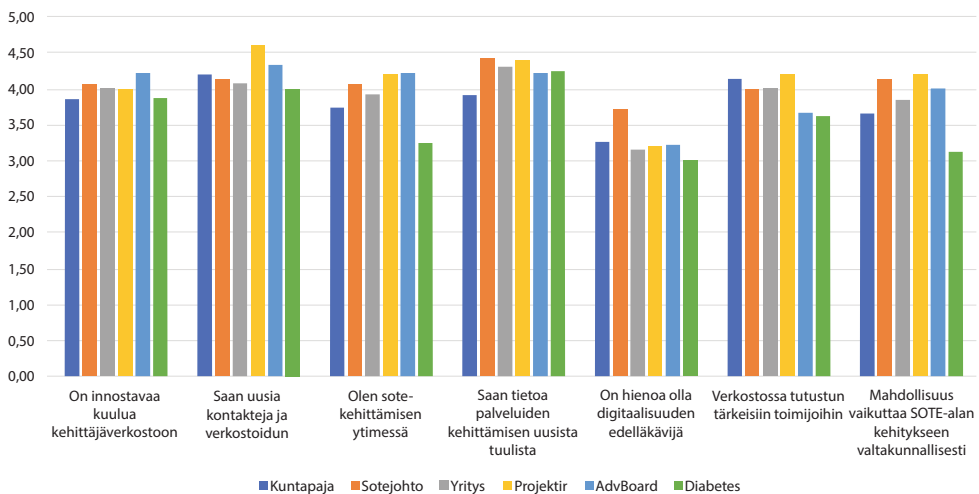
Kuvio 1. Osallistujien näkemykset taloudellisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

**Toiminnalliset arvo-odotukset** ekosysteemimäistä toimintaa kohtaan ja motivaationa kuulua ekosysteemiin olivat vastaajien näkemyksen mielestä keskeisiä. Vaikka yksittäisissä kysymyksissä olikin vaihtelua jonkin verran, nähtiin väitteet ”Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa” sekä ”Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen” keskeisinä motivaattoreina ja tavoiteltavina arvoina ekosysteemiin kuulumiselle. Myös väitteet ”Saan tietoa ja kokemuksia digitaalisista palveluista” ja ”Oman henkilökunnan osaamisen kehittäminen mahdollistuu” nähtiin merkittävänä syynä osallistua sote-innovaatioekosysteemin toimintaan. Poikkeavana ryhmänä vastauksissa erottuivat yritystoimijat, jotka näkivät toiminnallisia arvo-odotuksia osallistumiselleen motivoivina tekijöinä ainoastaan kysymyksen ”Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen” osalta.



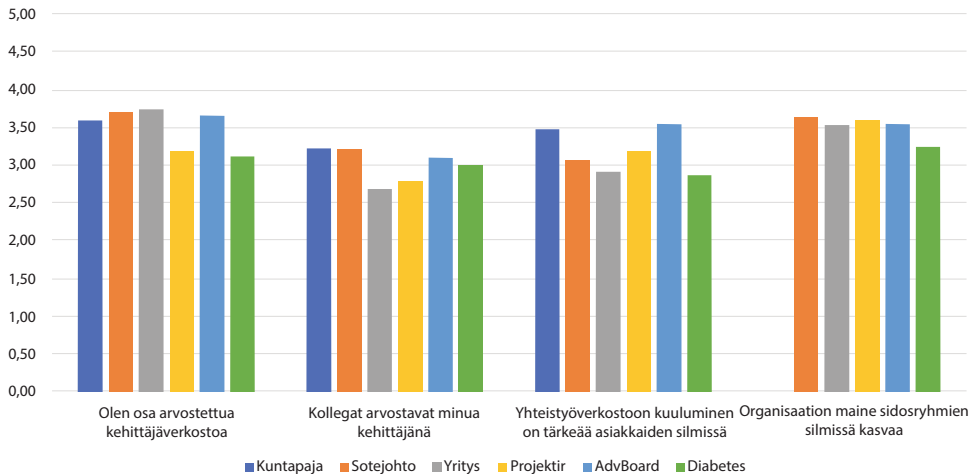
Kuvio 2. Osallistujien näkemykset toiminnallisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

**Emotionaaliset arvo-odotukset** olivat toiminnallisten odotusten ohella keskeisiä motivaation lähteitä kuului mukaan sote-alan ekosysteemiin. Ryhmien välisissä arvioissa oli kuitenkin suuria eroja. Tässä kysymysryhmässä diabetestyöpajan osallistujat eivät antaneet yhtä korkeita arvioita motivoitumiselleen kuin muut. Kaikki vastaajaryhmät näkivät verkostoitumisen ja kontaktien saamisen sekä tiedon saamisen palvelujen kehittämisen uusista tuulista motivoivina tekijöinä. Myös ekosysteemin kehittäjäverkostoon kuulumisen koettiin valtaosin innostavana, samoin kuin se, että pääsee olemaan sote-palvelukehittämisen ytimessä. Sen sijaan digitaalisuus ja sen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen ei juuri innostanut vastaajia. Vastausten keskiarvo kysymykseen ”On hienoa olla digitaalisuuden edelläkävijä” oli pääsääntöisesti vain vähän yli 3.



Kuvio 3. Osallistujien näkemykset emotionaalisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

Symbolisia arvo-odotuksia ei osallistujilla merkittävästi ollut. Lähinnä kysymykset: ”Olen osa arvostettua kehittäjäverkostoa” ja ”Organisaation maine sidosryhmien silmissä kasvaa” pääsivät lähemmäksi nelosta kuin kolmesta, muiden kysymysten jäädessä lähelle kolmesta. Poikkeuksena oli ryhmä Kuntapaja, jonka osallistujat tunnistivat itselleen merkittäväksi osallistumisen motivaattoriksi oman organisaation maineen kehittämisen.



Kuvio 4. Osallistujien näkemykset symbolisen arvon merkityksestä osallistumiselle sote-innovaatioekosysteemiin

Kuviossa 5 on nostettu esiin kolmen hanketoimijoihin kuulumattoman keskeisen toimijaryhmän tärkeimmiksi osoittautuneet motivaatiotekijät kuulua ekosysteemiin ja toimia siellä. Kaikkien kolmen roolin näkökulmasta tärkeäksi nousi väittämä ”Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen”. Sote-johdon ja henkilöstön osalta henkilöstön kehittäminen nousi listalle (”Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu”). Yrityksille ja sote-johdolle yhteistä oli kiinnostus palvelukehittämisen trendien ja toisaalta kustannustehokkuuden osa-alueisiin (”Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista” sekä ”Innovaatioverkoston kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita”). Sote-johdon näkökulmasta korostui ”Tieto ja kokemukset digitaalisista palveluista”. Henkilöstön näkökulmasta korostuivat väittämät ”Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuisista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa” sekä ”Yhteistyöverkosta löydän partnereita palveluprosesseihin”. Yritysten näkökulmasta korostuivat itse verkostoitumisen hyödyt (”Saan uusia kontakteja ja verkostoidun”) sekä verkoston kuulumisen emotionaalinen arvo ”On innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon”.

Sote-johdon startti 4.6.2019 (n=14), Kuntien yhteinen työpaja 28.8.2019 (n=35), Yritystyöpaja 1.10.2019 (n=13)

Sote-johto	Henkilöstö	Yritykset
<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu</li> <li>Innovaatioverkostoon kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita</li> <li>Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen</li> <li>Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista</li> <li>Tieto ja kokemukset digitaalisista palveluista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen</li> <li>Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa</li> <li>Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu</li> <li>Yhteistyöverkostosta löydän partnereitä palveluprosesseihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista</li> <li>Innovaatioverkostoon kuuluminen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita</li> <li>Saan uusia kontakteja ja verkostoidun</li> <li>Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen</li> <li>On innostavaa kuulua kehittäjäverkostoon</li> </ul>

Kuvio 5. Ekosysteemin keskeisten ulkoisten toimijaryhmien motivaattorit kuuluu ekosysteemiin

Havainnot työpajakehittämisen osallistujien tavoitteista ekosysteemiä kohtaan *Kehys* -hankkeen työpajojen keskeinen tavoite oli kehittää diabetespotilaiden ja toisaalta päihdehoitopotilaiden palveluprosesseja ja asiakaslähtöisyyttä. Työpajoissa myös kerättiin ideoita niin palveluiden kehittämiseen kuin digitaalisten välineiden kehittämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin palveluprosessien toimivuutta prosessikohtaisissa työpajoissa. Työpajojen käytännön vetämisestä vastasivat Tampereen ammattikorkeakoulun ja PSHP:n toimijat. Tämän lisäksi Sosiaalialan kehittämiskeskus Pikassoksen sekä yliopiston edustajat toivat tilaisuuksiin osaamistaan. Yliopiston toimijat toimivat samalla tilaisuuksien tarkkailijoina havainnoiden erityisesti sitä, millaisia palveluinnovaatioita ja palvelutarpeita paikalla olevat asiakkaiden ja mahdollisten yritysten edustajat voisivat tilaisuudessa tunnistaa sekä sitä, mitkä tekijät edesauttaisivat tai vähentäisivät halua palveluiden käyttöön. Tarkkailurooli kerrottiin työpajan alussa olleessa esittäytymisessä, joten se oli osallistujilla tiedossa työskentelyn aikana.

Yritysten edustajia ei osallistunut palveluprosessien kehityspajoihin, ja siitä syystä heille räätälöitiin omia työpajojaan. Paikalle tulleet asiakkaiden edustajat olivat pääsääntöisesti kokemusasiantuntijoita. Useamman työpajan kokemuksella näytti siltä, että heidän suhteensa vallitseviin palveluihin oli luonteeltaan säilyttävä. Palveluita kohtaan ei osoitettu kritiikkiä eikä juuri kehittämis ehdotuksia. Arvo-odotusta voisi tässä mielessä kuvata lähinnä toiminnallisen arvon tavoitteluksi ja vain vähäisessä määrin taloudellisen arvo-odotuksen tavoitteluksi. Emotionaalista tai symbolista arvoa asiakkaiden edustajat eivät näytä tavoittelevan. Luonnollisesti itse palvelutilanteista toivotaan kohtaamista, joka on asiakasta kohtaan arvostava ja kohtaamisen tavoitteita tukeva. Palvelujärjestelmää ja palvelujen muotoja kohtaan ei kuitenkaan esitetty juurikaan kehittämis ehdotuksia. Vaikka *Kehys*-hankkeen keskeinen ajatus oli sote-TKI-ekosysteemin kehittäminen, ei työpajoilla juurikaan päästy innovaatioiden äärelle. Keskeinen osallistujien tavoite, niin asiakkaiden edustajien kuin ammattilaistenkin, näytti olevan prosessin olemassaolon varmistaminen ja vähäinen sisällöllinen kehittäminen.

## Johtopäätökset

Innovaatioekosysteemien rakentaminen ja kehittäminen edellyttää monipuolista ymmärrystä systeemisestä verkostossa tapahtuvasta arvon luomisesta. Arvolupaus tarjoaa käsitteellisiä työkaluja tämän ymmärryksen muodostamiseen. Arvolupaus strategisena näkökulmana auttaa hahmottamaan innovaatioekosysteemin luonnetta. Mooren (1993) varhainen hahmotelma nelivaiheisesta ekosysteemien kehitysvaihemallista on kestänyt hyvin aikaa. Syntyvaiheessa on keskeistä tunnistaa ja innovoida arvolupaus yhdessä asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Laajentamisvaiheessa fokus siirtyy verkostomaiseen kumppanuusyhteistyöhön ja kolmannessa vaiheessa johtamiseen, jonka avulla asiakkaat ja kumppanit sitoutetaan yhdessä toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Neljäs vaihe (self-renewal) tunnistaa innovaattoreiden kanssa työskentelyn, jotta arvolupaus voidaan uudistaa ekosysteemissä, sen rakenteita ja logiikkaa hyödyntäen. Tämä ajattelumalli edustaa ekosysteemiteoreettista liiketaloustieteen näkökulmaa, jossa korostuvat yhteinen arvolupaus, erilais-tuneet toimijaroolit ja arvolupauksen perusteella hiottavat toiminnot ja resurssit. Kehys-hankkeesta saatujen kokemusten ja myös innovaatioekosysteemien tutkimuskirjallisuuden perusteella arvolupauksen rooli vaikuttaisi keskittyvän enemmän resurssi-integraatioon, joka mahdollistaa toimijoiden yhteistyön. Toisaalta mitä enemmän innovaatioekosysteemit ovat tosiallisen tuotantorakenteen kanssa päällekkäisiä, sitä perustellumpaa on korostaa ekosysteemin yhteisten arvolupauksien roolia myös innovaatioekosysteemien johtamisessa. Onkin relevanttia kysyä, onko kyseessä itse asiassa Mooren (1993) kuvaama neljäs vaihe, jossa uudistuminen tapahtuu tuotantoekosysteemin sisältä käsin, vai syntyykö innovaatioekosysteemi, jolla on oma, tuotantoekosysteemistä erillinen identiteettinsä ja toimintamallinsa.

Kehys-hankkeen osalta oli selkeästi nähtävissä, että sote-innovaatioekosysteemin kehittyminen on varhaisessa vaiheessa, eikä ajatus yhteisestä arvolupauksesta, saati ekosysteemin johtamisesta sen avulla ole ainakaan vielä ajankohtainen. Sen sijaan osallistumisen selittäjinä arvo-odotukset toimivat hyvin. Ne tuottavat hajontaa eri tekijöiden ja toimijoiden välille, mitä voi pitää realistisena tuloksena. On luontevaa, että sote-johdolla ja työntekijöillä tai palvelujaan tarjoavilla yrityksillä on erilaisia tavoitteita ja motivaatiotekijöitä koskien innovaatioekosysteemiä. Onnistuakseen ekosysteemin on luonteestaan riippumatta pystyttävä tarjoamaan arvoa eri toimijoille näiden itsensä määrittämien mittarien kautta arvioituna.

Arvo-odottamat eli taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo realisoituvat eri toimijoiden osalta eri tavoilla. Tämä on myös samalla yksi selittäjä vastausten hajonnalle eri kysymyksissä. Innovaatioekosysteemiin kuulumisen nähtiin itsessään avaavan potentiaalisia palvelun kehittämisen mahdollisuuksia niin taloudellisessa kuin toiminnallisessakin mielessä. Ekosysteemi koettiin myös tilana vaihtaa kokemuksia ja tietoja toimivista käytännöistä, joka edelleen auttaa kehittämään toimivampia palveluja ja toisaalta ehkäisemään turhia kustannuksia ja epäon-



nistumisia. Henkilöstön kehittämisen osalta innovaatioekosysteemi nähtiin mahdollisuutena kehittää itseään ja henkilöstöään.

Arvolupauksen roolia voidaan tarkastella myös metaforien avulla ekosysteemin mikro-, meso- ja makrotasoilla (Frow ym. 2014). Mikrotasolla arvolupaus voidaan nähdä lupauksena (promise) tai ehdotuksena (proposal) asiakkaalle. Ensimmäinen metafora viittaa arvolupauksen yksisuuntaisesti määrittävään arvoon: millaisia hyötyjä tuotteen tai palvelun käyttämisestä tai omistamisesta syntyy, millaista arvoa asiakkuus luo (Grönroos 2011)? Lupaus voi olla implisiittinen, esimerkiksi mielikuvaan perustuva, tai eksplisiittinen, asiakkaalle esitettäviin tietoihin perustuva. Arvolupaus ehdotuksena korostaa arvon yhteisluomista ja resurssi-integraatiota sekä oletusta vastavuoroisuudesta (Vargo & Luch 2004; Ballantyne & Varey 2006). Toimijoilla on siis aktiivinen rooli ja arvo neuvotellaan ja luodaan yhdessä. Mesotasolle siirryttäessä Frow ym. (2014) esittävät arvolupauksen metaforiksi kutsua (invitation to play) sekä siltaa (bridge connecting our worlds). Kutsu-metafora korostaa arvolupauksen roolia ekosysteemissä, jossa on tarpeen ymmärtää monenkeskinen vuorovaikutus sekä sen keskeiset kosketuspisteet, etenkin resurssi-integraation näkökulmasta. Silta-metafora ottaa johtamisen näkökulman ja auttaa hahmottamaan, millainen ekosysteemin toimijoiden välinen suhde on – millaiset intressit heitä yhdistävät ja miten osapuolten on tultava toisiaan vastaan.

Metafora auttaa myös näkemään sillanrakennusprosessin ainutlaatuisuuden, eli sama ”silta” sopii harvoin yhdistämään eri toimijoita. On helppo nähdä, että TKI-ekosysteemien luomisessa ja onnistuneessa toiminnassa kutsu- ja silta-metaforat nousevat tärkeiksi, sillä kyse on eri toimijoiden välisten yhteistyömahdollisuuksien hahmottamisesta – siitä, miten ekosysteemi houkuttelee oikeanlaisilla resursseilla varustettuja toimijoita, ja miten ekosysteemin yhteistyömallien avulla saavutetaan enemmän kuin yksittäisten resurssien summana voitaisiin saavuttaa. Lopulta makrotasolla arvolupaus voidaan nähdä villinä korttina (wild card) tai matkana määränpäähän (journey to a destination). Villin kortin pelimetafora korostaa epävarmuuden ja disruption roolia ekosysteemissä, mikä näkökulmasta riippuen voi avata uusia mahdollisuuksia tai tuoda merkittäviä uhkia. Lopulta matka määränpäähän -metafora korostaa arvolupauksen roolia ekosysteemien kehittämisessä tietyn suunnan mukaisesti. Nämä arvolupaukset auttavat ekosysteemin toimijoita hahmottamaan tiekartan muutokseen ja sen, miten ekosysteemin jäsenten väliset suhteet, dialogin luomisen ja tiedon jakamisen tarpeet sekä vaihdettavat resurssit muotoutuvat.

Yllä kuvatut metaforat haastavat pohtimaan arvolupausajattelun tarjoamia mahdollisuuksia Sote-alan innovaatioekosysteemien kehittämiseksi. Ne tekevät näkyväksi mikro-, meso-, makrotasojen erot ekosysteemiajattelussa ja korostavat arvolupauksen erityisrooleja eri tasoilla. Vaikka vaikuttaisikin että arvo-odotukset korostuvat mikrotasolla, arvon luomisen mekanismit mesotasolla ja strategisempi näkökulma arvon luomisen johtamiseen makrotasolla, ekosysteemin toiminnan kompleksisuus ja keskinäisriippuvaisuus edellyttävät kokonaisuuden hallintaa. Siksi toivommekin, että arvolupaus käsitteenä ja sen tarjoamat näkökulmat auttavat ja inspiroivat jatkossa sote-alan innovaatioekosysteemien kehittämisessä.

## Lähteet

- Adner, R. 2016. Navigating the Leadership Challenges of Innovation Ecosystems. *MIT Sloan Management Review* 58(1).
- Adner, R. 2017. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* 43(1), 39–58.
- Adner, R. 2022. Sharing Value for Ecosystem Success. *MIT Sloan Management Review* 63(2), 85–90.
- Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. P. 2017. Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels. *Journal of Service Management* 28(2), 227–249.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. 2014. Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory* 14(3), 327–351.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. 2016. Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management* 56, 24–39.
- Holbrook, M. (Toim.) 1999. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge.
- Jacobides, Cennamo, C., & Gawer, A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal* 39(8), 2255–2276.
- Jacobides, M. G. 2019. In the Ecosystem Economy, What's Your Strategy?. *Harvard Business Review* 97(5), 128–137
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. 1995. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review* 73, 88–99.
- Kumar, V. & Reinartz, W. 2016, Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing* 80, 36–68.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. 2014. Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: A multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42(4), 430–451.
- Mitronen, L. & Rintamäki, T. 2012. Arvopohjainen Toimintalogiikka Julkisen Sektorin Palvelujen Ohjausjärjestelmissä. Teoksessa Anttonen A., Haveri, A. Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) *Julkisen ja Yksityisen Rajalla. Julkisen Palvelun Muutos*. Tampere University Press.
- Oliver, R. L. 2014. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge.
- Reichheld, F. F. 1996. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review* 74, 56–69.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. 2007. Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. *Managing Service Quality* 17(6), 621–34.
- Rintamäki, T. & Kirves, K. 2017. From Perceptions to Propositions: Profiling Customer Value across Retail Contexts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 159–67.
- Rintamäki, & Saarijärvi, H. 2021. An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research* 134, 754–764.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (Toim.). 1993. *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage Publications.

- Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the Next source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2), 139–153.
- Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. 2015. Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management* 44, 63–72.
- Zeithaml VA 1998. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 5, 2–22.
- Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. 2020. Three Decades of Customer Value Research: Paradigmatic Roots and Future Research Avenues. *Journal of Service Research* 23(4), 409–432

## LIITE 1:

KEHYS – Kehitämme yhdessä!

17.5.2019

### **Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö, KEHYS - Kehitämme yhdessä! -hankkeen aloitusinfo 4.6.2019 Tays, Palvelutalo.**

Arvoisa vastaaja,

Vaikuttava sosiaali- ja terveysalan TKI-ympäristö KEHYS – Kehitämme yhdessä! – hankkeen tavoitteena on rakentaa malli, jonka avulla ekosysteemin toimijoiden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaaminen kytketään systemaattisesti sote-palveluihin niin, että TKI-toiminta lähtee asiakkaan tarpeista ja johtaa arvoa asiakkaalle tuottaviin palveluihin (asiakaslähtöiset ja integroidut palveluketjut).

Tässä vaiheessa halutaan selvittää ekosysteemin toimijoiden odotuksia, toiveita ja tarpeita rakentuvan verkoston suhteen. Toivomme Sinun vastaavan kyselyyn omasta näkökulmastasi, vapaasti omin sanoin. Kyseessä on alkukartoitus ja toivomme saavamme monipuolisia näkemyksiä, jonka avulla voidaan rakentaa kattavaa ja uudenlaista mallia yhteistyölle – sana on siis vapaa!

#### **1. Sote-palvelujen yhteiskehittäminen**

Minkälaista **tukea sote-palveluiden kehittämiseen** mielestänne Pirkanmaalla tällä hetkellä tarvitsee? Miten sote-palveluita voitaisiin kehittää entistä tehokkaammiksi ja vaikuttavimmiksi?

---

---

---

Palveluita kehitetään yhteistyöllä. Mitkä asiat muodostavat **esteitä tai haasteita yhteistyöverkoston**, ekosysteemin, **toimimiselle**? Mitkä asiat ovat keskeisiä yhteiskehittämisen rakentumisen, toteutumisen ja onnistumisen kannalta?

---

---

---

Jotta yhteistyöverkosto voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, **keitä toimijoita ja tahoja ekosysteemissä tulisi olla mukana**?

---

---

---

## 2. Tavoitteet ja odotukset

**Kuinka tärkeänä pidät itsesi ja organisaatiosi kannalta seuraavia innovaatioverkoston tekijöitä?**

*1= ei lainkaan tärkeä 5= erittäin tärkeä*

	1	2	3	4	5
Innovaatioverkostoon kuulumisen tuottaa taloudellista hyötyä					
Innovaatioverkostoon kuulumisen auttaa kehittämään kustannustehokkaita palveluita					
Verkostossa voi syntyä asiakkuuksia					
Verkostoitumalla saan tietoa toimivista ratkaisuista ja vältän virheinvestointeja tai ajankäytön hukkaa					
Löydän luotettavia kehittäjiä palveluilleni					
Innovaatioverkostosta löydän partnereita palveluprosesseihin					
Saan uusia ideoita asiakashyödyn lisäämiseen					
Saan tietoa ja kokemuksia digitaalisista palveluista					
Oman henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistuu					
On innostavaa kuulua kehittäjäyhteisöön					
Saan uusia kontakteja ja verkostoidun					
Olen sote-kehittämisen ytimessä					
Saan tietoa palveluiden kehittämisen uusista tuulista					
On hienoa olla digitaalisuuden edelläkävijä					
Verkostossa tutustun tärkeisiin toimijoihin					
Mahdollisuus vaikuttaa SOTE-alan kehitykseen valtakunnallisesti					
Olen osa arvostettua kehittäjäverkostoa					
Kollegat arvostavat minua kehittäjänä					
Innovaatioverkostoon kuuluminen on tärkeää asiakkaiden silmissä					
Organisaation maine sidosryhmien silmissä kasvaa					

**Toiveet ja terveiset hankkeelle, mitä toivotte hankkeelta jatkossa?**

---



---



---

Taustatietoja

Kotipaikan postinumero: \_\_\_\_\_

Sukupuoli: Nainen Mies Muu

Toimin:

1. Liiketoiminnassa
2. Kehittämisessä
3. Hallinnossa
4. Tutkimus/koulutus
5. Palvelutuotanto

Koulutusala:

1. Tekniikka
2. Lääketiede/hoitotiede
3. Hallinto/johtaminen
4. Sosiaali-/yhteiskuntatieteet

Työnantajani on:

1. Kaupunki/kunta
2. Yritys
3. Yhdistys/Säätiö
4. Yliopisto/AMK
5. Sairaala/TK