



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# MIKROYRITYSTEN INNOVAATIO-, MARKKINOINTI- JA KAUPALLISTAMISOSAAMINEN

Case: Hoiva-alan kaupallistamishaasteet

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketoiminnan logistiikan  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Marianne Makkonen  
Riikka Sihvonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

MAKKONEN, MARIANNE  
SIHVONEN, RIIKKA:

Mikroyritysten innovaatio-, markkinointi  
ja kaupallistamisaosaaminen  
Case: Hoiva-alan kaupallistamishaasteet

Liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö, 68 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee mikroyritysten innovaatio-, markkinointi- ja kaupallistamisaosaamista. Opinnäytetyö on osa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa projektia, jonka tavoitteena on mikroyritysten innovatiivisuuden ja kaupallistamisaosaamisen kehittäminen. Tämän tutkimuksen on tarkoitus tuottaa projektille esitutkimustietoa nimenomaan hoiva-alan mikroyritysten innovaatio-, markkinointi- ja kaupallistamisaosaamisesta Päijät-Hämeen alueella.

Työn teoriaosassa kerrotaan mikroyrityksistä ja niiden haasteista, innovaation käsitteestä, kaupallistamisesta ja markkinoinnista. Kaikkia teoriaosan aihealueita on käsitelty nimenomaan mikroyritysten näkökulmasta.

Työn empiirinen osa koostuu kolmen julkisen instanssin kanssa tehdyistä haastatteluista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Rajasimme hoiva-alan käsittämään lähinnä fysioterapeutteja, kodinhoitajia ja perhekoteja. Haastatteluista selvisi, että päijäthämäläiset hoiva-alan mikroyritykset ovat jossain määrin innovatiivisia, mutta uusien innovaatioiden kaupallistamis- ja markkinointitaidot ovat puutteellisia. Hoiva-alan mikroyrityksien innovaatioiden vähäinen kaupallistamisen- ja markkinoinninsuunnittelu johtuu useimmiten resurssipulasta ja vähäisestä liiketoimintaosaamisesta.

Tutkimus osoittaa, että hoiva-alan mikroyrityksistä löytyy innovaatiopotentiaalia. Mikroyritykset tarvitsevat kuitenkin apua ja lisäresursseja saadakseen innovaationsa kaupallisiksi tuotteiksi. Tällaista apua voisivat olla esimerkiksi erilaiset ilmaiset markkinointi- ja liiketoimintakoulutukset sekä mikroyritysten välinen aktiivisempi verkostoituminen.

Asiasanat: mikroyritys, innovaatio, kaupallistaminen, markkinointi, hoiva-ala

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Logistics

MAKKONEN, MARIANNE  
SIHVONEN, RIIKKA

Micro-enterprises Innovation, Marketing  
and Commercialization  
Case: Healthcare sectors' commercial  
challenges

Bachelor's Thesis in Business Logistics 68 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

---

This thesis deals with micro-enterprises, innovation, commercialization and marketing. This study is a part of the European Social Fund founded project, and the project's aim is to improve the development of innovation and commercialization for micro-enterprises. The purpose of this study is to produce pre-survey data specifically for the healthcare sector in the Päijät-Häme area about innovation, commercialization and marketing.

The theoretical background of this thesis is presented first. It describes micro-businesses and their challenges, the concept of innovation, commercialization and marketing. All of the issues in the theory have been addressed specifically to micro-enterprises.

The empirical section of the study consists of the research, which were made by interviewing three public instances. The research method used was a qualitative research method. The healthcare sector, for this research study, was defined include mainly physiotherapists, home-careers and family homes. The interviews revealed that the micro-enterprises in the Päijät-Häme area are somewhat innovative, but the skills of commercialization and marketing are lacking. The healthcare sectors micro-enterprises limited commercialization and marketing planning skills are mostly due to a lack of resources, and lack of business know-how.

The result of this study shows that there is innovative potentiality in the healthcare sectors' micro-enterprises. Entrepreneurs, however need additional help and resources in order to develop their innovations into commercial products. These kinds of free applications of additional ways to help can be, for example, marketing and business training, as well as inter-firm networking.

Key words: micro-enterprise, innovation, commercialization, marketing, healthcare sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja aiheen valinta	1
1.2	Työn tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaukset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	MIKROYRITYS	6
2.1	Mikroyritysten määrä Suomessa	7
2.2	Mikroyritysten haasteet	9
2.2.1	Johtaminen ja esimiestyön kehittäminen	9
2.2.2	Rahoitusongelmat	11
2.2.3	IT-ongelmat	13
2.2.4	Henkilöstöriskit ja -kustannukset	13
3	INNOVAATION KEHITTÄMINEN	15
3.1	Suomen innovaatiot	16
3.2	Innovaatio mikroyrityksessä	17
3.3	Innovaatioprosessi	18
3.3.1	Arvot ja brändi	20
3.3.2	Tuotteistaminen ja konseptointi	21
3.3.3	Strategiat	22
3.3.4	Innovaatiot ja osaamisen johtaminen	23
3.3.5	Resurssit ja rahoitus	25
4	KAUPALLISTAMINEN	27
4.1	Kaupallistamisen haasteet	27
4.2	Verkosto-osaaminen	30
4.3	Kaupallistamisen vaiheet	31
5	MARKKINOINTI MIKROYRITYKSEN NÄKÖKULMASTA	35
5.1	Markkinoinnin käsite	35
5.2	Mikroyritykset ja markkinointi	38
5.3	Markkinoinnin rajoitukset mikroyrityksessä	38
5.4	Yrittäjämäinen markkinointi	39
5.5	Palveluiden markkinointi	42

6	CASE: HOIVA-ALAN KAUPALLISTAMISHAASTEET	44
6.1	Haastateltavien yritysten esittely	44
6.2	Haastattelut	45
6.2.1	Innovatiivisuus hoiva-alalla	46
6.2.2	Kaupallistaminen ja sen haasteellisuus	47
6.2.3	Mikroyrittäjien markkinointiosaaminen	50
6.3	Johtopäätökset ja kehitysideat	54
6.4	SWOT-analyysi	55
6.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	58
7	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	63

# 1 JOHDANTO

Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin kymmenen työntekijää ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 2 miljoonaa euroa. Tilastokeskuksen (2013) mukaan 2000-luvulla on Suomessa mikroyritysten kasvu ollut nopeinta ja suuryritysten taas hitainta henkilöstömäärän kasvulla mitattuna.

Päijät-Hämeen alueella on yksistään tuhansia mikroyrityksiä mutta silti yritysten kehittämistoimet kunnissa usein keskittyvät pk-yrityksiin. Päijät-Hämeen alueen talouden ja elinvoimaisuuden näkökulmasta mikroyritysten innovaatioverkostojen ja innovaatio- ja kaupallistamisosaamisen tukeminen ja vahvistuminen on merkittävää. Uudet innovaatiot ja kehittyminen ovat tärkeitä yksityisyrittäjälle ja mikroyrityksille sekä yrityksen säilymisen, että kasvun näkökulmasta. (Eura 2007, 2013.)

Mikroyritysten merkitys työllistäjänä Suomessa on valtava. Etelä-Suomen Sanomien (20.7.2013) julkaiseman artikkelin ”Pienestä tuli suuri työllistäjä” mukaan jopa yli 40 prosenttia kaikista työpaikoista syntyy alle kymmenen hengen yrityksiin.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään mikroyrityksiä ja niiden innovaatio-, markkinointi- ja kaupallistamishaasteita, koska pienten yritysten kasvu ja hengissä pysyminen perustuu yhä useammin asiakaslähtöiseen ja markkinointihenkiseen toimintamalliin tuote-, tuotanto- ja myyntikeskeisen ajattelun sijaan. (Anttila, Iltanen 2001, 11.)

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja aiheen valinta

Opinnäytetyömme pohjaa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamaan projektiin ” Mikroyritysten innovaatio- ja kaupallistamisosaamisen kehittäminen”. Projektin tavoitteena on kehittää Päijät-Hämeen alueen (Lahti, Hartola, Heinola, Orimattila, Padasjoki, Nastola, Hollola, Hämeenkoski, Asikkala, Kärkölä, Sysmä) mikroyritysten innovaatio- ja kaupallistamisosaamista. Aihetta on käsitelty tutkimuksissa ja muun muassa Leskisen (2011) tekemä väitöskirja aiheesta ja

keskustelut mikroyritysten toimijoiden kanssa ovat luoneet tarpeen tämän kaltaiselle projektille. (Eura 2007, 2013.)

Projektin lähtökohtana on se, että pienissä yrityksissä kaupallistamisaaminen ja innovaatiotoiminta on puutteellista, hajanaista ja sattumanvaraista. Näiden lähtökohtien katsotaan johtuvan sekä yritysten pienuudesta että henkilöstöressurssien vähyydestä. Mikroyrityksille ei ole tarjolla niiden tarpeisiin sopivia innovaatio- ja kaupallistamispalveluja, eikä myöskään niihin liittyviä tai niihin kannustavia koulutuksia ja verkostoja. (Eura 2007, 2013.)

Tämä projekti on suunnattu erityisesti alle viisi henkeä työllistävälle päijät-hämäläisille mikroyrityksille, eikä yritysten toimialaa ole rajattu. Projektin ei myöskään tarkoituksella valita vain kasvuhakuisia yrityksiä, mutta projektin myötä voikin olla, että yritys löytää kasvumahdollisuuksia omasta toiminnastaan. Projektin valittujen yritysten määrä on 15 kappaletta. (Eura 2007, 2013.)

Näiden projektiin osallistuvien yritysten lisäksi välillisinä kohderyhminä ovat myös ne mikroyritykset, jotka eivät osallistu projektiin. Projekti tuottaa projektin loppupuolella, marraskuussa 2013, verkko-opaan ja projektin aikana kertyvästä aineistosta tehdään myös yksi artikkeli jonkin yrittäjäjärjestön lehteen. Nämä aineistot ovat siten kaikkien mikroyritysten saatavissa. Verkko-opas, lehtiartikkeli ja projektin loppuraportti ovat myös hyviä apuja yrittäjyyttä harkitseville. (Eura 2007, 2013.)

Projektin välillisenä kohderyhmänä on myös Lahden ammattikorkeakoulun opettajat ja opiskelijat. Siitä hyvänä esimerkkinä on esimerkiksi se, että tämän projektin myötä saimme tuoreen ja mielenkiintoisen opinnäytetyön aiheen. Opinnäytetyömme teoriaosuus sekä haastattelujemme tulokset ovat myös hyvää materiaalia itse projektille että tuleville opiskelijoille Lahden ammattikorkeakoulussa. Kaikki projektista saatavat kokemukset, havainnot, tulokset hyödynnetään Lahden ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämisessä ja alueen toimijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä.

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Työn tavoitteena on tehdä esitutkimusta päijäthämäläisten hoiva-alan mikroyritysten innovaatio-, kaupallistamis- ja markkinointihaasteista. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia mahdollisia ongelmia hoiva-alan mikroyrityksellä on kaupallistamis- ja markkinointitilanteessa. Tavoitteena ei erityisesti ole antaa vastauksia, kuinka näitä ongelmia tai haasteita tulisi ratkaista, vaan lähinnä antaa esitietoa mitä haasteet ovat. Projektin yhtenä seuraavista tavoitteista on perehtyä tarkemmin haasteisiin ja ehkä ratkaista niitä seuraavassa, mahdollisesti Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyössä.

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Rajasimme toimialan päijäthämäläisiin hoiva-alan yrityksiin, kuten fysioterapeutit, perhekodit ja kodinhoitopalvelut. Case-osuutta varten teimme haastattelut kolmen julkisen instanssin kanssa, jotka ovat

- Lahden Seudun Kehitys eli LADEC Oy; liiketoimintakehittäjä Isto Vanhamäki
- Sosaali- ja terveystalan opiskelijaosuuskunta; hallituksen puheenjohtaja Anne Järvimies ja asiakkuusvastaava Niklas Hamnström
- Päijät-Hämeen yrittäjät ry; toimitusjohtaja Outi Hongisto.

LADEC Oy:n liiketoimintakehittäjälle ja Sosiaali- ja terveystalan osuuskunnan hallituksen puheenjohtajalle teimme suullisen kvalitatiivisen teemahaastattelun ja Päijät-Hämeen yrittäjien toimitusjohtaja ja Sosiaali- ja terveystalan asiakaspäällikkö vastasivat samoihin kysymyksiin sähköisesti sähköpostin välityksellä.

Opinnäytetyössämme etsimme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Ovatko Päijät-Hämeen hoiva-alan mikroyritykset innovatiivisia?
2. Miten hoiva-alan mikroyritykset osaavat kaupallistaa tuotteensa ja/tai palvelunsa?
3. Miten mikroyritykset osaavat markkinoinnin?

#### 4. Mitkä ovat mikroyritysten merkittävimmät haasteet?

##### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työmme on jaettu seitsemään lukuun. Aloitamme johdannolla ja sen jälkeen opinnäytetyömme teorettinen viitekehys esitellään neljässä seuraavassa luvussa. Teoriaosuuden jälkeen työmme empiirinen osuus on esitelty omana lukunaan ja viimeinen luku on opinnäytetyömme yhteenveto.

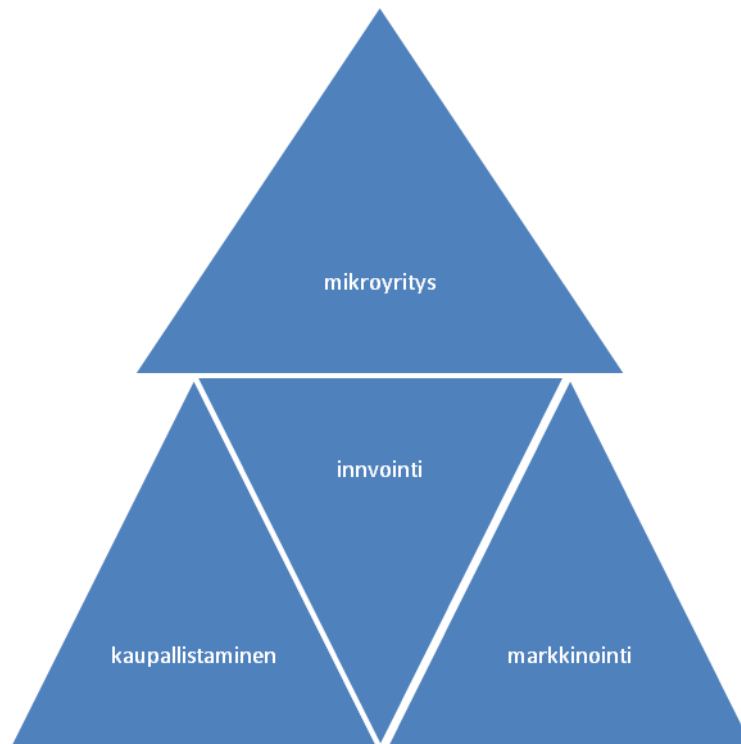
Johdannossa on esitetty opinnäytetyöntyön tausta ja aiheen valinta ja opinnäytetyön tavoite, käyttämämme tutkimusmenetelmä ja rajaukset. Kerromme johdannossa myös tutkimuskysymykset joihin opinnäytetyömme pohjautuu.

Toisessa luvussa kerromme mikroyrityksen määritelmästä ja niiden määrästä Suomessa. Tässä luvussa kerromme myös erilaisista haasteista ja ongelmista mitä mikroyritykset kohtaavat yritysmaailmassa.

Kolmannessa luvussa käsitellään innovaatiota. Luku kertoo kattavasti mitä innovaatio on, miten innovaatiot vaikuttavat yhteiskuntaamme ja minkälaista innovaatiotoimintaa esiintyy mikroyrityksissä. Luvussa on myös selitetty innovaatioprosessi kohta kohdalta läpi.

Innovaatiosta siirrymme työssämme kaupallistamiseen, eli neljännessä luvussa esitämme kaupallistamisen haasteet ja sen eri vaiheet. Viimeisenä kerromme markkinoinnista jota on käsitelty luvussa viisi.

Opinnäytetyömme teorettinen viitekehys on jaettu kuvion 1 osoittamalla tavalla neljään eri osa-alueeseen.



KUVIO 1. Teoreettisen viitekehyksen osa-alueet

Kuudennessa luvussa kerromme tekemästämme kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Esitämme haastateltujen henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia temahaastattelun keinoin. Vertaamme saamiamme vastauksia teoriaosassa tutkimiimme lähteisiin ja pohdimme saamiamme vastauksia. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa on opinnäytetyömme yhteenveto.

Kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyömme rakenne.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

## 2 MIKROYRITYS

Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää (Tilastokeskus 2013). Tilastovuodesta 2003 alkaen mikroyrityksen määritelmää tarkennettiin EU:n lainsäädännössä, jotta näiden yritysten taloudelliset mahdollisuudet voitaisiin ymmärtää paremmin. Katsottiin, että mikroyritykset sekä pk-yritykset on syytä määritellä sekä henkilöstön määrän ja liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella. Syynä tähän määritelmän uudelleen muokkaamiseen oli yksinkertaisesti se, että 90-luvun laman jälkeen tapahtunut taloudellinen kehitys, tuottavuuden kasvu sekä myös inflaatio muuttivat yritysmaailmaa niin, että määritelmän päivitykselle oli tarvetta. Haluttiin myös varmistaa, että mikro- ja pk-yrityksille suunnattuja tukijärjestelmiä eivät pääse hyödyntämään ne yritykset, joiden taloudellinen valta on todellisuudessa mikro- ja pk-yrityksiä suurempi. (EUROPA 2007.)

Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2013.) Talukossa 1 on tarkasteltu mikroyrityksen määritelmää.

TAULUKKO 1. Mikroyritys

MIKROYRITYS		
Yrityksen palveluksessa työskentelee vähemmän kuin 10 henkilöä.	Yrityksen vuosiliikevaihto voi olla enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma voi olla enintään 2 miljoonaa euroa.	Yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei saa olla yli 25 prosenttia sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, mitä ei voida määritellä pieneksi

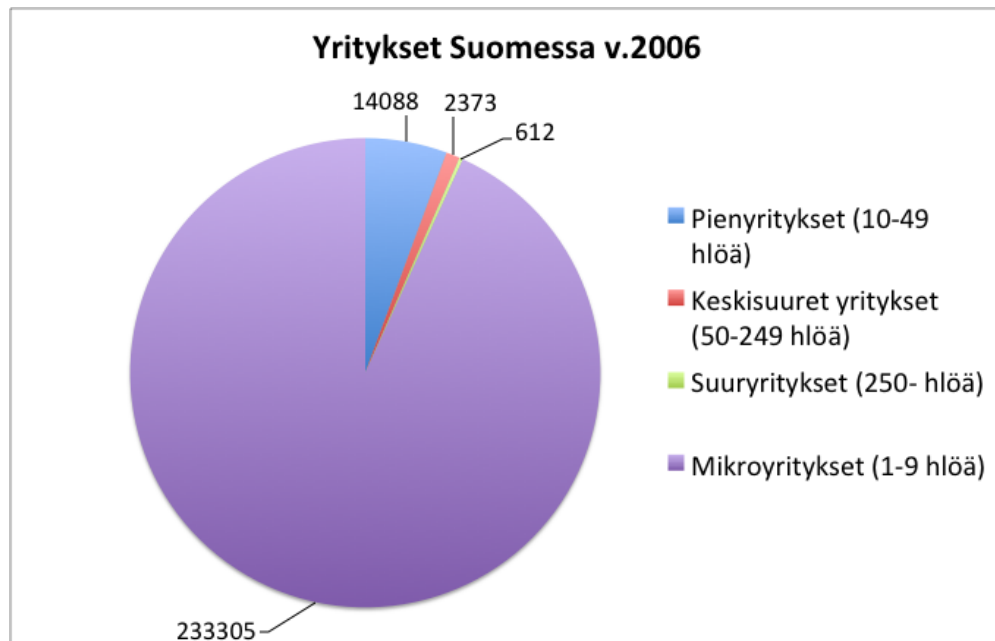
		tai pk-yritykseksi.
--	--	---------------------

Yrityksessä palvelevien henkilöiden määrä mitataan vuosityöyksikköinä (VTY). Henkilöt, jotka ovat työskennelleet yrityksessä tai sen lukuun täysipäiväisesti koko tarkasteltavan vuoden ajan, katsotaan olevan yrityksen henkilöstöä. Sellaiset henkilöt, jotka ovat työskennelleet yrityksessä osa-aikaisesti tai vain osan tarkasteltavasta vuodesta, lasketaan vuosityöyksikön osina. Vuosityöyksiköiksi ei lasketa mukaan oppisopimussuhteessa tai ammatillisen koulutuksen puitteissa harjoittelujaksoa suorittavaa opiskelijaa eikä äitiysvapaalla olevaa henkilöä. (EUROPA 2007.)

Mikroyrityksen määritelmän oikeudellinen merkitys on suuri. Se ei kylläkään ole pakottava kuin muutamissa tapauksissa, kuten esimerkiksi valtiontuen, rakennerahastojen ja puiteohjelmien täytäntöönpanon osalta. Euroopan komissio on kuitenkin kehottanut painokkaasti kaikkia jäsenvaltioita pitäytymään luodussa määritelmässä. Näin mikro- ja pk-yritysten hyväksi toteutetut toimet ovat johdonmukaisempia ja tehokkaampia. (EUROPA 2007.)

## 2.1 Mikroyritysten määrä Suomessa

Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan vuonna 2006 Suomessa oli yhteensä 250 378 yritystä (Suomen Yrittäjät 2006). Suomen Yrittäjien vuonna 2006 tekemän selvityksen ”Pk-yritysten rooli Suomessa” mukaan, yritysten määrä on tällä vuosituhannella kasvanut nettomääräisesti noin 3500 yrityksellä vuosittain. Mikroyrityksiä on selvityksen mukaan syntynyt enemmän kuin muita yrityksiä, mutta myös pk-yrityksien määrä on kasvanut. Konkurssien määrä on taas vähentynyt vuosittain, mutta sillä ei kuitenkaan voida yksin selittää yritysten määrän kasvua. (Suomen Yrittäjät 2006.)



KUVIO 3. Yritykset Suomessa v.2006

Kuten kuviosta 3 voidaan selvästi huomata, ylivoimaisesti suurin osa kaikista Suomen yrityksistä on mikroyrityksiä. Mikro- ja pk-yritykset ovat siis todella tärkeitä työllistäjiä Suomessa. Viime vuosikymmenen puolivälistä mikroyritysten henkilöstömäärä on kasvanut 35 prosenttia ja pienten yritysten (henkilöstöä 10-49) jopa 56 prosenttia. On kuitenkin syytä muistaa, että yritykset siirtyvät kokoluokasta seuraavaan, kun henkilöstö kasvaa. (Suomen Yrittäjät 2006.)

Mikroyritysten suurta määrää selittää myös yksityisyrittäjyyden kasvu. Yksinyrittäjien osuus yrittäjistä oli vuonna 2006 noin 60 prosenttia. Suomessa yrittäjistä kolmasosa on naisia, mikä on korkein osuus koko Euroopassa. (Suomen Yrittäjät 2006.) Päijät-Hämeessä on vuonna 2013 noin 10000 yritystä, joista 54 prosenttia on yksityisyrittäjiä (Ala-Kyyny 2013, 8.)

Etelä-Suomen Sanomat otsikoi 20.7.2013: ”Pienestä tuli suuri työllistäjä”. Artikkelissa kerrotaan, kuinka vuosina 2001–2011 uusista työpaikoista 42 prosenttia on syntynyt mikroyrityksiin. Syynä on Suomen Yrittäjien toimitusjohtaja Jussi Järventauksen mukaan siinä, että isot yritykset keskittyvät ydintoimintoihinsa, ja ulkoistavat muut toimintansa mikroyrityksille. Toisaalta

taloudellinen tilanne alkaa näkyä myös mikroyrityksissä ja Finnveran pk- ja kansainvälistymirahoituksen liiketoimintajohtaja Annamarja Paloheimo onkin sitä mieltä, että työllistämiskyky on heikkenemässä. (Ala-Kyyny 2013, 8.)

Hoiva-alan mikroyrityksien määrää Päijät-Hämeessä on lähes mahdotonta laskea, koska hoiva-ala on niin laaja määritelmä. Jos määrittelemme hoiva-alan koskemaan pelkästään fysioterapeutteja, perhekoteja ja kodinhoitoalan mikroyrityksiä Päijät-Hämeen alueella, on yrittäjiä LADECin liiketoimintakehittäjä Vanhamäen arvion mukaan jopa viitisensataa. (Vanhamäki 2013)

## 2.2 Mikroyritysten haasteet

Yritys, jossa työskentelee alle 10 henkilöä, kohtaa liike-elämässä aivan erilaisia ongelmia ja haasteita kuin suuryritys, jolla on eri osastot hoitamassa eri asioita. Tutkittuamme aiheesta jo kirjoitettuja artikkeleita ja teoksia nousi esiin erilaisia haasteita mikroyrityksille: johtaminen ja esimiestyön kehittäminen, rahoitusongelmat, IT-ohjelmien käyttöönotto ja niihin liittyvät ongelmat ja henkilöstöriskit. Seuraavissa alaluvuissa olemme kertoneet niistä tarkemmin.

### 2.2.1 Johtaminen ja esimiestyön kehittäminen

Yrityksen johtamisesta ja esimiestyön kehittämisestä on tehty paljon tutkimuksia, kirjallisuutta, ohjeistuksia ja suuntaviivoja mutta ne ovat usein tarkoitettu mikroyritysten sijaan keskisuurten tai suurten yritysten käyttöön. Kuitenkin, vaikka mikroyrityksissä henkilöstön määrä on aina alle 10 henkilöä, pitäisi näissäkin yrityksissä suunnata enemmän huomiota johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyviin asioihin. (O'Dwyer, Ryan, 2000.)

Uddenberg, Rönnbäck ja Almesåker (2011) toteavat pienten- ja keskisuurten yritysten syntyä ja kasvua käsittelevässä tutkielmassaan, että yrityksen johdolla on ratkaiseva merkitys pienen yrityksen kehityksessä ja kasvussa. Heidän mukaansa yrittäjän ja/tai pienyrityksen johtajan tieto-taito tulisi tunnistaa yhdeksi yrityksen voimavaraksi.

Mikroyrityksen kolme ensimmäistä vuotta ovat kriittisimmät. Tätä vaihetta kutsutaan kasvuvaiheeksi, jolloin yritys joko alkaa kasvaa ja kehittää toimintaansa, sekä luo uusia suhteita tai yritys epäonnistuu ja joutuu lopettamaan toimintansa. Tässä kasvuvaiheessa astuvat myös esiin omistajan tai johtajan esimies- ja johtamistaidot: O'Dwyer ja Ryan (2000) kuitenkin huomauttavat tutkimuksessaan, että mikroyrityksen omistaja/johtaja ei usein ole kiinnostunut esimies- ja johtamistaitojen kehittamisestä, koska he eivät välttämättä osaa erottaa omia tarpeitaan yrityksen tarpeista, toisin kuin vaikkapa suuryrityksen johtaja osaa.

Johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen ei myöskään ole mikroyritysten omistajilla ja johtajilla yksinkertaisesti aikaa. Usein omistajat ja johtajat tekevät samoja päivittäisiä töitä kuin muukin henkilöstö, eivätkä he siksi voi irroittautua rutiinityöstään kehitystyöhön. Siksi O'Dwyer ja Ryan (2000) ehdottavatkin tutkimuksessaan uudentyyppisen esimiestyön ja johtamisen ”oppimisprosessia” mikroyrityksille. Tämä prosessi tulisi aloittaa jo ennen yrityksen perustamista ja se tulisi aloittaa liiketoimintasuunnitelman tekemisellä. Tästä eteenpäin yrityksen kasvaessa omistajalle tai johtajalle tulisi tarjota apua esimiestyöskentelyssä, ajanhallinnassa, markkinoinnissa ja vaihtoehtoisten rahanlähteiden käytössä.

O'Dwyer ja Ryan (2000) pohtivat myös erilaisia tapoja tarjota mikroyritysten johtajille tai omistajille koulutusta, joita olivat

- ”one-to-one”-koulutus
- työpajat pienryhmissä
- mentorointi työpaikalla
- seminaarit

Mikroyrityksen alasta ja toimintaympäristöstä riippuen tulisi aina valita juuri sille yritykselle paras tapa kehittää sen omistajan tai johtajan esimies- ja johtamistaitoja. (O'Dwyer, Ryan, 2000.)

## 2.2.2 Rahoitusongelmat

Löysimme kaksi mielenkiintoista raporttia siitä, miten suomalaisten yritysten rahoitusongelmat ovat vain vuosi vuoden jälkeen lisääntyneet ja niin yksityinen kuin julkinen sektorikin on huolissaan pienten ja keskisuurten yritysten pärjäämisestä. Hyvää näissä kahdessa raportissa on mielestämme se, että mikroyrityksiä on kohdeltu omana lukunaan eikä niitä ole niputettu yhteen pk-yritysten kanssa.

Ensimmäinen löytämämme raportti on vuonna 2012 Elinkeinoelämän Keskusliitto EK:n, Finanssialan Keskusliiton, Finnvera Oyj:n, Suomen Pankin, Suomen Yrittäjien sekä työ- ja elinkeinoministeriön tekemä kyselytutkimus Suomessa toimivien yritysten rahoitustarpeista ja -ongelmista. Kyselyn pohjalta syntyi selvitys ”Yritysrahoituskysely 2012”. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, Suomen Pankki sekä työ- ja elinkeinoministeriö on jo vuosina 1994–2010 tehneet vuosittain selvityksen ”Yritysten rahoituskysely” ja siihen pohjautuu suurelta osin tämä uusi yritysrahoituskysely. Vuoden 2012 Yritysrahoituskyselyyn vastasi 3531 yritystä kaikilta eri toimialoilta, pois lukien rahoitustoimiala. Yritykset sijaitsivat eri puolilla Manner-Suomea. Jotta tuloksia pystyttäisiin tutkimaan paremmin ja raportointi helpottuisi, kyselyyn vastanneet yritykset jaettiin henkilöstön lukumäärän mukaan neljään kokoluokkaan, jotka olivat

- mikroyritykset (0–9 työntekijää)
- pienet yritykset (10-49 työntekijää)
- keskisuuret yritykset (50-249 työntekijää) ja
- suuret yritykset (250 työntekijää tai enemmän).

(Suomen Yrittäjät 2012.)

Suomi on pk-yritysten ”luvattu maa” ja erityisen paljon Suomessa on alle kymmenen henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Tämä käy ilmi myös toisesta yritysten rahoitusraportista; Sammon konsernijohtajan Kari Stadighin vetämän työryhmän ”Pääomamarkkinat ja kasvu” -raportista. Raportin mukaan pk-sektori on ylläpitänyt työllisyyden kasvua Suomessa lama-aikanakin. (Niemeläinen 2012.)

Vasta-alkavat kasvuyritykset ovat Stadighin raportin mukaan kaikista ongelmallisimmassa tilanteessa juurikin rahoituksen kanssa. Pienet alkavat yritykset eivät juurikaan saa yksityisiä pääomasijoituksia, eivätkä markkinaehtoista rahoitusta pankkien kautta. Yksityisten pääomasijoitusten harvinaisuuden vielä ymmärtää, mutta mikä saa pankit perääntymään? Raportin mukaan tämä johtuu yritysten suurista riskeistä ja epävarmoista tuotto-odotuksista. (Niemeläinen 2012.)

Yritysrahoituskyselyn 2012 mukaan rahoituksen saatavuudessa, tai saamattomuudessa, on suora yhteys yrityksen kokoon. Kyselyn mukaan alle kymmenen henkilöä työllistävän mikroyrityksen rahoitusongelmat ovat jopa kolminkertaiset verrattuna suuren yrityksen rahoitusongelmiin. Mikroyritysten ja pk-yritysten rahoitusongelmat olivat kyselyn mukaan myös keskimäärin vakavampia kuin suurten yritysten. Kaiken kaikkiaan erot rahoitusongelmien yleisyydessä, vakavuudessa ja luonteessa näyttäisivät olevan nyt suurempia kaikkien yritysluokkien välillä kuin koskaan aiemmin. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Yritysrahoituskysely-raportissa tiedot mikroyritysten tilasta Suomessa tummuvat entisestään. Kyselyssä kerrotaan jopa, kuinka lähes puolet rahoitusongelmista kärsivistä mikroyrityksistä ei saa lainkaan ulkoista rahoitusta. Yli 80 prosenttia kyselyyn vastanneista mikro- ja pienyrityksistä kerrottiin, että yrityksen jatkuminen on joko todellisessa vaarassa tai sitten liiketoimintaa voitiin jatkaa vain yrityksen alkuperäisestä liiketoimintasuunnitelmasta poikkeamalla. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Kyselyssä tutkittiin myös yritysten rahoitusrakenteen muodostumista ja sen todettiin yksipuolistuneen. Varsinkin juuri mikroyritykset käyttivät vain yhden pankin palveluita. Taloussanomien (2012) haastatteleman ekonomisti Jukka Vauhkosen mukaan on hälyttävää jos varsinkin pienet yritykset nojaavat vain pankkirahoituksen varaan. Hänen mukaansa yritysten rahoituslähteitä pitäisi saada monipuolistettua ja näin elvyttää kotimaisia arvopaperimarkkinoita. Vauhkosen mukaan on suuri riski, jos jokainen pieni yritys on riippuvainen vain yhdestä rahanlähteestä, pankista. (Niemeläinen 2012.)

### 2.2.3 IT-ongelmat

IT-ongelmat mikroyrityksissä voivat johtua monesta eri syystä. Wolcott, Kamla ja Qureshi (2008) ovat tehneet Nebraskan yliopistossa tutkimuksen keskittyen nimenomaisesti mikroyritysten haasteisiin tietotekniikan ja sen jalkauttamisen kanssa yrityksen toimintaan. Mikroyrityksiä jarruttavat monet erilaiset IT-ongelmat, kuten asenneongelmat, haluttavan tietotekniikan ominaisuudet ja käyttö, resurssit ja konteksti.

Kaakisen (2008) tekemässä opinnäytetyössä ”Mikroyritysten IT-ongelmat” nousi myös hyvin vahvasti esiin tietoturvakysymykset. Kaakinen (2008) haastatteli opinnäytetyönsä empiirisessä osuudessa kolmea eri mikroyritystä ja kaikissa nousi esiin huolimattomuus tai välinpitämättömyys tietoturva-asioita kohtaan. Kaakinen (2008) huomasi tutkimuksessaan, että tietokoneongelmissa ei myöskään käännytty ammattilaisen puoleen vaan ratkaisua yritettiin etsiä itse tai lähipiirin avustuksella.

Kaakinen (2008) suosittelee tutkimuksensa lopussa jokaiselle yrittäjälle joko kouluttautumista IT-ongelmien varalle tai kääntymään rohkeasti ammattilaisen puoleen esimerkiksi käyttöjärjestelmien tai virustentorjuntaohjelmien päivittämisessä nykypäivään. Tätä ohjetta tukee TNS Gallupin (Puustinen 2008) tekemä selvitys, jossa kerrotaan että pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöiltä kuluu viikoittain jopa lähes tunti tietoteknisten ongelmien selvittelyyn. Tämä tarkoittaa siis vuodessa keskimäärin yhtä työviikkoa. Selvitykseen vastasi 2 300 pienten ja keskisuurten yritysten työntekijää. Heistä 22 prosenttia ilmoitti, että tietotekniikka aiheuttaa töissä paljon ongelmia. Erityisesti sähköpostin ja toimisto-ohjelmien häiriöt ja toimimattomuus koettiin erityisen haitalliseksi työnteolle.

### 2.2.4 Henkilöstöriskit ja -kustannukset

Henkilöstöriskit liittyvät aina liiketoimintaan ja vaikuttavat yritykseen koko työsuhteen elinkaaren ajan. Työsuhteen aikana mahdollisia henkilöstöriskejä ovat muun muassa seuraavat:

- työsuhderiskit
- avainhenkilöriskit

- osaamisriskit
- puutteellisesta työhyvinvoinnista aiheutuvat riskit
- palkitsemiseen sekä työvoiman saatavuuteen liittyvät riskit. (LähiTapiola 2013.)

Vähäiset henkilövahingot ja poissaolot, esim. sairauspoissaolot, synnyttävät pienelle yritykselle kustannussäästöjä. Työntekijöiden poissaoloja kuitenkin sattuu ja tällöin pieni yritys on todella heikoilla, jos sen toiminta on riippuvainen yhdestä henkilöstä, esim. omistajasta. (LähiTapiola 2013.) Siksi mikroyrityksissä on todella tärkeää, että työt eivät seisaudu yhden työntekijän poissaoloon.

Ulkopuolisen työntekijän palkkaus on iso investointi mikroyrittäjälle- Päijät-Hämeen Yrittäjien toimitusjohtaja Outi Hongiston (Ala-Kyyny 2013, 8.) mukaan suurin este esimerkiksi työllistämiseksi on työn sivukulut ja korkea irtisanomissuoja.

### 3 INNOVAATION KEHITTÄMINEN

Käsitettä innovaatio ei ole määritelty yksiselitteisesti. Englanninkielisissä tutkimuksissa on usein tehty ero keksintöjen (inventions) ja kaupallistettujen innovaatioiden (innovations) välillä. (Vesterinen 2005, 136.)

Monissa teksteissä käytetään sekaisin termejä innovaatio, idea, keksintö, tuotekehitystyö ja luova toiminta. Innovaatio voi kirjallisuudessa olla joko tuote, palvelu tai prosessi. Se voi olla myös joko organisatorinen innovaatio, taloudellinen innovaatio tai markkinainnovaatio.

Uusi-Rauva (2005, 27–28) määrittelee innovaation liittyvän tuotteeseen ja toimintaan. Innovaatio on mm. uudistus, uutuus, uusi keksintö, uudennos, uutuustuote, uusi menetelmä, uusi palvelu, uusi toimintatapa, uusi johtamis- tai organisointitapa tai toiminnon parannus. Innovointi taas tarkoittaa uusien tuotteiden keksimistä, mutta siihen liitetään myös toteutus, arvon luominen ja kaupallistaminen. Innovaatiot parantavat yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta. Juuti (2005, 20) yhdistää luovuuden ja innovatiivisuuden yhteen uudistumisen kanssa, koska innovatiivisuuden kantasana novus tarkoittaa uutta.

Innovaatio on määritelmämme mukaan jokin uusi tuote, prosessi tai palvelu, joka menestyy kaupallisesti. Innovaatiolla voidaan tarkoittaa keksijän oivallukseen tai keksintöön liittyvää tuotetta, menetelmää tai uutta teknologiaa. (Fogelholm 2009, 13, Oksanen & Rilla 2009, 36.) Tavallisimmin innovaatio syntyy Fogelholmin (2009,13) mukaan monien osaamisten yhdistelmänä tai se voidaan ymmärtää osana tuotekehitystä, kuten Oksanen ja Rilla (2009, 36) vertaa. Mielestämme on hyvä tähdentää vielä, että koska kyseessä on mikroyrityksen toiminnasta, innovaatio on usein laajempi ja syvällisempi käsite kuin tuotekehitys. Kyseessä on oleellinen osa mikroyrityksen toimintaa, eikä erillistä tuotekehittelyosastoa ole useimmiten olemassa.

Koiranen (2005, 51) muistuttaa, että kaikki luova toiminta ei kuitenkaan ole innovatiivista, eikä kaikki innovatiivinen toiminta johda kaupalliseen liiketoimintaan. Luovuuden lähikäsitteitä ovat visionäärisuus, kekseliäisyys, neuvokkuus, idearikkaus, taiteellisuus, esteettisyys, uudistamiskyky, sekä nokkela

yhdistelykyky. Kilpailukykyistä liiketoimintaa syntyy silloin, kun yrittäjä osaa yhdistää osaamisen, luovuuden, ja utteruuden.

Innovatiivisuus on yritystoimen perusta. Se on yksi kehittyvän yrityksen elinehdoista, ja vaikka innovatiivisuutta käytetään terminä joka päivä sekä tiedotusvälineissä että keskusteluissa, samaan aikaan ei tarkasti tiedetä mitä se tarkoittaa. (Jaskari, ym 2007, 9.)

Luoma (2005, Esipuhe) esittää jatkumon osaaminen-innovatiivisuus-menestyminen. Osaaminen on asiantuntijuutta, joka ilman uudistumista tarkoittaa jälkeen jäämistä. Innovatiivisuuden liittäminen osaamiseen tuo edistyksen, mitä nykyorganisaatiot kaipaavat nykyisessä globaalissa kilpailumarkkinassa. Tieteen innovaatioita ovat uudet teoriat maailman ilmiöistä, teknologiset innovaatiot ovat uusia keksintöjä ja liiketoiminnalliset innovaatiot uusia bisneskonsepteja tai totutuista poikkeavia strategioita. Nykyisen hektisen maailman keskellä yrityksen ainoa menestymisen mahdollisuus on sopeutua jatkuvan oppimisen avulla (Juuti, 2005, 190).

### 3.1 Suomen innovaatiot

Innovaatiotoiminnan sijoitukset ja valtion panostukset ovat suuntautuneet Suomessa Jaskarin ym. (2007, 8) mukaan viime vuosina teknologia- ja tiedelähtöisten innovaatioiden tukemiseen. Innovaationäkökulmaa olisi tuotava lisää myös prosessi-, palvelu- ja sosiaalisiin innovaatioihin.

Uusi-Rauva (2005, 33) muistuttaa että Suomi sijoittuu hyvin tuotekehityksissä, perustutkimuksissa ja innovatiivisten tuotteiden luomisessa, mutta emme osaa hyödyntää innovaatioitamme käytännössä. Hän näyttää Himasen (2004) aiemmin esittämän innovaatioketjun, joka kertoo kuinka innovaatio syntyy ja mihin eri luovuutta tarvitaan:

---

Innovaatio→Tuotantoprosessi→Tuote→Liiketoimintamalli→Brändi

IDEALUOVUUS

BISNESLUOVUUS

---

#### KUVIO 4. Uusi-Rauva (2005) innovaatioketju (Himanen 2004.)

Kuvion 4 mukaan Uusi-Rauva toteaa, että suomalaiset sijoittuvat korkealle innovaatioketjun idealuovuspäässä, mutta bisnesosaaminen ei riitä.

Suomi kuuluu Lemolan (2009, 129) mukaan uuden, laaja-alaisen innovaatiopolitiikan edelläkävijöihin. Innovaatiopolitiikan hän määrittelee suppeasti lähinnä uusien innovaatioiden kehittämiseen ja ja kaupallistamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Näihin kuuluvat mm. innovaatiotoiminnan julkinen rahoitus ja neuvonta, patenttiasioiden hoito, sekä tutkimustulosten kaupallistamiseen liittyvät toimenpiteet yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa. Suomen ongelmana Lemolan mukaan (2009, 46) on kasvuyritysten vähäisyys ja yrittäjyyden puute verrattuna muihin EU-maihin.

Lemola (2009, 116–117) suunnittelee innovaatiokeskusta pääkaupunkiseudun lisäksi Oulun, Tampereen, Turun ja Jyväskylän seudulle. Valtiovallalla on ollut ja tulee olemaan keskeinen sija innovaatiotoiminnan kehittämisessä ja nämä paikkakunnat ovat olleet hyvät mm. niissä sijaitsevien yliopistojen takia. Koska opinnäytetyömme koskee päijäthämäläisiä yrityksiä, voimme vain ihmetellä miksei Päijät-Häme ole sopiva innovaatiokeskukseksi? Mihin toimenpiteisiin pitäisi ryhtyä, jotta valtiovalta suuntaisi kiinnostuksensa alueellemme?

### 3.2 Innovaatio mikroyrityksessä

Mikroyrittäjyys vaatii useimmiten Oksasen ja Rillan (2009, 36) mukaan jatkuvaa innovointia ja ideointia, jotta yritys pärjää kilpailussa muiden yritysten joukossa. Silti pelkkä innovaatio ei riitä, vaan tuote pitää saada kaupaksi, jotta syntyy tuloja. Thomas Edison lausui aikoinaan: ”En ole rikastunut tekemilläni keksinnöillä, vaan valmistamalla ja myymällä keksintöihini perustuvia tuotteita.” (Fogelholm 2009, 58.)

Innovaatiot ovat eniten mahdollisia Christensenin (2007, 27–29) mukaan pienissä yrityksissä, koska ne pystyvät reagoimaan nopeammin innovaation tarvitsemiin uusiin ratkaisuihin kuin suuremmat yritykset. Varsinkin aloittelevat mikro- ja pk-yritykset menestyvät ainoastaan, mikäli niillä on kilpailukykyiset yksittäiset tuotteet ja tuotevalikoimat (Tiensuu 2005, 31.)

Menestyvässä yrityksessä yhdistyvät oman alan osaaminen, liiketoiminta-osaaminen ja yrittäjähenkisyys. Pienyrityksessä kaikkea ei tarvitse aina tehdä itse, mutta Koirasen (2005, 51–55) mukaan tulee osata ymmärtää liiketoimintaosaamisen perusasiat, jotka liittyvät asiakkaisiin, kilpailutilanteeseen, markkinointiin, logistiikkaan, johtamiseen, projektityöhön, rahoitukseen ja tiedonhallintaan.

Nykyinen suuntaus, missä tekniikka monimuotoistuu ja yritykset ulkoistavat toimintojaan, antaa mahdollisuuksia ja haasteita innovatiivisille pienille yrityksille. Mikroyritysten kannattaa verkostoitua päästäkseen uusille markkinoille tarjoamaan osaamistaan. Koska kotimarkkinat ovat Suomessa niin pienet, kääntyy mikroyritystenkin huomio ulkomaille. (Oksanen ja Rilla 2009, 45–46.)

### 3.3 Innovaatioprosessi

Uusi innovaatio voi syntyä monin eri tavoin, emmekä lähde tässä opinnäytetyössä tarkasti erittelemään näitä eri keinoja, vaan keskitymme siihen mitä innovaatiolle tehdään sen saamiseksi kaupallisesti kannattavaksi tuotteeksi mikroyrityksessä. Ennen kuin innovaatio pääsee tuotteeksi asti, se on käynyt läpi pitkän prosessin, jota haluamme tässä hieman sivuta, koska prosessin ymmärtäminen voi auttaa tuotetta kehittymään kaupallisesti kannattavaksi uudeksi innovaatioksi. Uusi keksintö voi syntyä niin monenlaisissa eri olosuhteissa, että Fogelholm (2009, 14) on sitä mieltä, ettei yleispätevää kehitys-, tuotteistamis- ja kaupallistamisstrategiaa voida esittää. Keksinnön eteneminen ideasta markkinatuotteeksi riippuu mm. toimialasta, markkinoista, kilpailutilanteesta, teknologian tasosta, käytettävissä olevista resursseista, keksijän omista kyvyistä, aiemmista työkokemuksista ja innokkuudesta.

Innovaatioprosessi on tavallaan prosessi, jossa vaiheet ja ongelmanratkaisut seuraavat toisiaan. Se voi kestää alasta riippuen jopa useita vuosia. Innovaation synty- ja kehitysvaiheessa tärkeitä ovat osaamisen ja resurssien onnistunut yhdistäminen, yhteistyön ja työnjaon toimivuus, sekä innovaattorien ja kehittäjien henkilökohtainen panos. Kaupallistamisessa tärkeiksi seikoiksi voidaan luetella esimerkiksi myyntiin, markkinointiin ja rahoitukseen liittyvät tekijät, sekä

mahdolliset kansainvälisyyteen liittyvät ominaisuudet. Yhteistyöverkostot helpottavat toimintaa. (Jansson, Juselius 2004, 31–33.)

Innovaatioprosessi voidaan jakaa ainakin seuraavalla tavalla: ideointiin, suunnitteluun, prototyypin valmistukseen, tuotantoon, markkinointiin ja myyntiin (Fogelholm 2009, 13). Jansson ja Juselius (2004, 9) listaavat tuotekehitysprosessin vaiheet hyvin samalla tavalla:

1. Aloitus → 2. Suunnittelu → 3. Toteuttaminen → 4. Kaupallistaminen

Aloitusvaiheeseen he listaavat tuotteen määrittämisen, sekä juridisien seikkojen, että kilpailevien tuotteiden ja kilpailuympäristön kartoittamisen. Aloitusvaiheessa pitää tehdä myös kattava yritysanalyysi, joka analysoi yrityksen oman asiakastarvekartoituksen, oman organisaation analysoimisen ja oman talouden analysoimisen ja huipentuu liiketoimintasuunnitelmaan. Yritysanalyysiin ja liiketoimintasuunnitelmaan löytyy kirjallisuudesta tarkkoja ohjeita, joita emme ala tässä opinnäytetyössä eritteleään. Jansson ja Juselius muistuttavat kuitenkin, kuinka aloitusvaiheessa pitää myös suunnitella tulevat resurssivaatimukset (tuotantokoneet, laitteet, tilat, henkilöstö ja rahoitus). Aloitusvaihe päättyy siihen, että yhdestä tai useammasta ideasta aletaan tehdä projektisuunnitelma. (Jansson, Juselius 2004, 9, 22–26.)

Suunnitteluvaiheessa (Jansson, Juselius 2004, 28, 32) pitää ottaa huomioon ympäristön ja yrityksen oma muuttuva teknologia ja sen merkitys yrityksen omaan toimintakulttuuriin. Suunnitteluvaihe jakaantuu tuotekehitykseen, kaupallistamiseen ja juridisien seikkojen suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan tarkasti projektin organisaatio, teknologia, budjetoidaan rahoituksen tarve ja mietitään aikataulut, tuotantovälineet ja -tilat, ja mahdolliset yhteistyökumppanit.

Toteutusvaiheen tarkoitus on kehittää tuote tai palvelu, joka perustuu analysointi- ja suunnitteluvaiheessa laadittuun projektisuunnitelmaan (Jansson, Juselius 2004, 36).

Kaupallistamisesta kerromme enemmän luvussa 4. Mielestämme on hyvä pitää mielessä, että mikroyrityksen innovaatioprosessi ei välttämättä ole samanlaista

tietoista, eri vaiheet läpikäypää toimintaa, vaan sitä harjoitetaan yrityksen arjen pyörittämisen yhteydessä.

Oksanen ja Rilla (2009) löysivät tutkimuksessaan muitakin etuja innovatiivisuusprosessista, kuin ne perinteiset kaupalliset hyödyt. Monet mikroyrittäjät pitivät uusia kontakteja ja yhteistyötä merkittävimpinä etuina. Lisäksi innovatiivisuus parantaa kannattavuutta, tietoisuutta ja lisää kilpailukykyä. Tutkimus osoitti myös, että mikroyrityksissä on useimmiten vain yksi innovaatio meneillään, kun taas isommissa yrityksissä innovaatioita voi olla monia. He liittivät tutkimuksessaan innovatioprosessiin koko kontaktiverkoston luomisen: oikeanlaisten työntekijöiden etsimisen ja löytämisen, sekä muiden yhteistyökumppanien, myyntiedustajien ja alihankkijoiden tms. löytymisen. (Oksanen, Rilla 2009, 43, 45.)

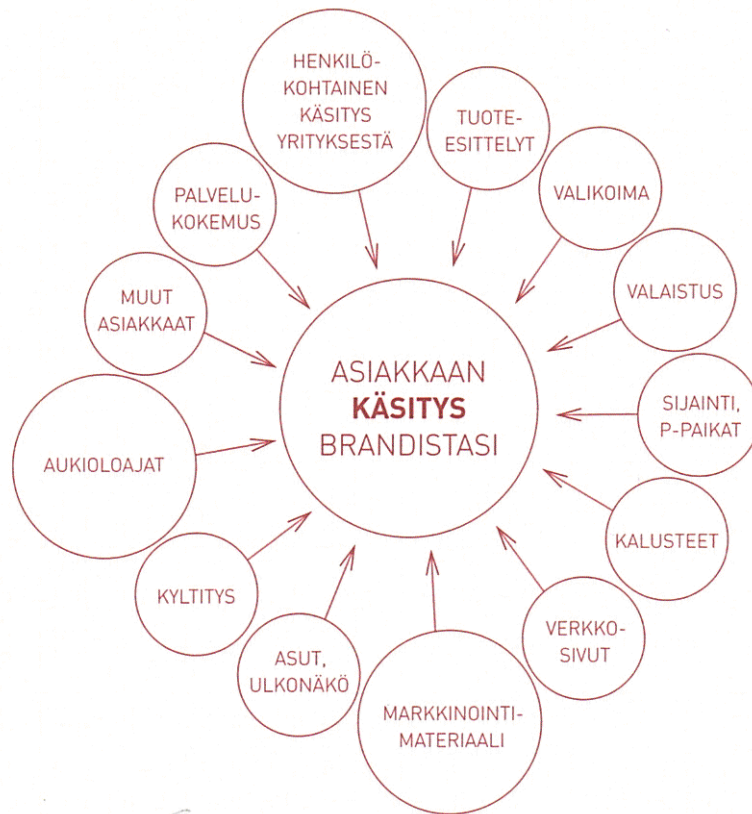
### 3.3.1 Arvot ja brändi

Yrityksen pitää ymmärtää jotain asiakkaiden tuote- tai palvelutoiveista, jotta yritys voisi tuottaa uusia innovaatioita. Niinpä haluamme sivuta hieman termejä arvot ja brändi.

Arvo on Yvin sivistyssanakirjan mukaan ”se minkä perusteella jotakin pidetään merkityksellisenä, hyvänä, arvokkaana.” Arvo tarkoittaa myös käsitystä, standardia ja kriteeriä, joka ohjaa yksilön tai ryhmän suhtautumista ja käyttäytymistä.

Termi brändi tarkoittaa tuotteen, palvelun tai yrityksen ympärille syntyvää käsitystä tai mainetta tuotteen hyvydestä. Arvon luominen on yritystoiminnan keskeisiä tavoitteita. Sama tavoite on brändillä. Arvo on siis yksinkertaistettuna rahaa, mutta myös merkitystä halusta ja uskollisuudesta. Mitä enemmän on uskollisuutta, halua ja merkitystä, sen suurempi on arvo. (Everi 2011, 189.)

Everi (2011, 25) jatkaa vielä, että brändeja ei tehdä, vaan ne muokkautuvat. Yritys voi yrittää ohjailta tuotettaan johonkin suuntaan, mutta brändia ei synnytetä. Tuotemerkkejä tai nimiä voidaan keksiä ja graafista ilmettä valvoa, mutta se ei vielä takaa tuotteen nousemista brändin arvoon.



KUVIO 5. Asiakkaan käsitys brändistasi (Everi 2011, 26.)

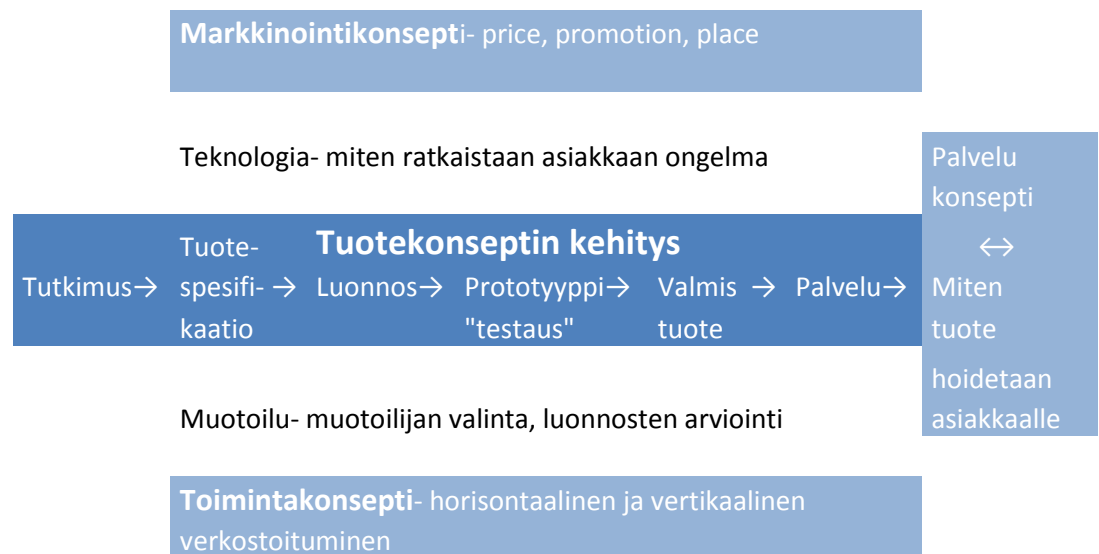
Cagan ja Vogel (2003, 14, 18, 143) antavat hyvän neuvon tuotteelle, joka pyrkii kärkituotteeksi: ” Jos tuote ei kytkeydy asiakkaan arvoihin, se epäonnistuu.” Tärkeää ei ole vain tuotteen hyödyllisyys, vaan tunnepohjainen osuus eli kokemus jonka ihmiset saavat tuotteesta. Lisäksi tärkeitä on arvot, joita he haluavat sen ilmaisevan. Kärkituotteeksi he esittelevät ne tuotteet, jotka eivät ainoastaan ole kilpailukykyisiä, vaan samalla määrittävät markkinoita uudelleen. Pääasiallisena haasteena on luoda yhteys yrityksen identiteetin (brändin) ja asiakkaan persoonallisuuden ja tarpeiden välille, sekä lisäksi ansaita voittoa.

### 3.3.2 Tuotteistaminen ja konseptointi

Tiensuu esittää tuotteistamista innovaatioprosessina, jossa ideat, teknologia tai osaaminen pitäisi siirtää myytävien tuotekonseptien muotoon. Tuotekonseptin lisäksi tarvitaan toimintakonsepti, jonka pitäisi sisältää mm. innovointi-järjestelmän, tuotteen toimittamisen asiakkaalle, asiakkaan kanssa toimimisen jne. Tuotteen lanseerausvaiheessa tarvitaan myös markkinointikonsepti (eli miten

yritys aikoo tyydyttää asiakkaan tarpeet), mihin on luotu mm. hinta ja jakelukanava. Liiketoimintakonsepti taas kertoo sen, miten yritys aikoo toimia ja miten se sen tekee. (Tiensuu 2005, 9–10.)

Fogelholmkin (2009, 30,34) korostaa tuotteistusvaiheen tärkeyttä. Pelkkä tuotteen kehittäminen ei riitä, vaan tuote pitää saada mahdollisimman lähelle markkinoita, eli ensimmäistä referenssiasiakasta. Tuotteistaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja virheistä kannattaa ottaa opiksi. Markkinoille ei voida siirtyä suoraan laboratorion kautta, vaan tuotteistaminen on innovaatioprosessin tärkeimpiä osatekijöitä tuotekehityksen ja markkinoinnin lisäksi.



KUVIO 6. Tiensuuta (2005,10) mukaellen: Tuotteistamisprosessi kokonaisuutena

Konseptin kanssa kannattaa edetä tuotekehityksen kautta kaupallistamiseen vasta siinä vaiheessa, kun on varmistettu että konseptilla on tarpeeksi liiketoimintapotentiaalia. Yrityksen on myös harkittava kuinka konsepti sopii yrityksen strategiaan ja visioon. Konseptoinnin tarkoitus on siis ”tuottaa aihioita uusiksi tuotteiksi tai palveluiksi, joita kehitetään varsinaisessa tuotekehityksessä edelleen kohti uutta liiketoimintaa. (Jaskari, ym. 2007, 43–44.)

### 3.3.3 Strategiat

Tiensuu (2005, 23–24) olettaa, että mikroyrityksissä luodaan strategiaa päivittäin joko enemmän tai vähemmän tietoisesti. Se on jatkuvaa suunnittelua ja uusien

keinojen suunnittelua. Tämä korostuu vielä enemmän aloittavien yritysten kohdalla, koska yritys on vasta alkuvaiheessaan, eivätkä toimintamallit ole vielä vakiintuneet. Tiensuu (2005) pitää tätä vahvuutena siinä mielessä, että ajattelu ja toiminta on näin joustavaa ja avointa mihin vain. Toisaalta se on heikkous, koska yrityksen toiminta on usein poukkoilevaa ja siltä puuttuu selkeä suunta. Resursseja ja aikaa kuluu turhiin asioihin. Tiensuun (2005) analyysin perusteella aloittelevien yritysten suurin ongelma on siinä, ettei niillä ole vielä tarpeeksi tuntemusta toimintaympäristöstään. Oma liiketoimintakaan ei ole vielä varmallalla pohjalla, jolloin strategian luominen useimmiten jää tekemättä.

Vakiintuneet yritykset tulevat markkinoille useimmiten vähän myöhässä uusien tuotteiden kanssa ja ovat lisäksi taipuvaisia kehittämään sitä, mitä ovat tehneet jo vuosia. Uudet tulokasyritykset sen sijaan tuntuvat soveltuvan paremmin radikaalisti uusien teknologioiden hyödyntämisessä. Nykyiset asiakkaat eivät välttämättä osaa antaa signaaleja sille, miten tulevat käyttäytymään uusien tuotteiden kanssa. (Christensen 2007, 65,82–83)

Koska markkinoita ei vielä ole ja sitä ei voida analysoida, strategiaa on vaikeaa määritellä. Strategiat ja toimintasuunnitelmat pitäisi olla enemmänkin oppimissuunnitelmia, jossa yrityksen ja erehdyksen kautta löydetään hyvät toimintamallit. Edelläkävijän olisi tultava ulos laboratoriostaan ja kohderyhmistään ja etsittävä tietoa uusista asiakkaista tekemällä tutkimusretkiä markkinapaikoille, testaamalla ja kokeilemalla, yrittämällä ja erehtymällä. (Christensen 2007, 175, 192, 241.)

#### 3.3.4 Innovaatiot ja osaamisen johtaminen

Juutin (2005, 11, 19) mukaan osaamisesta on tullut keskeinen menestystekijä yritykselle ja aineettoman pääoman merkitys on ylittänyt aineellisen pääoman merkityksen. Niinpä tätä osaamista tulisi myös johtaa mielekkäästi, jolloin pitäisi luoda suotuisat olosuhteet itseohjautuvuudelle ja omatoimisuudelle.

Siltala (2005, 110–111) muistuttaa, että luovan prosessin alkukaaoksessa tarvitaan monesti hyvää joko sisäistä tai ulkoista johtajuutta, joka sysää prosessia eteenpäin.

Hyvä, tunneälykäs johtaja voi auttaa motivoimalla, antamalla tukea tai turvaa tai kohottamalla innovoijan itsetuntoa.

Salojärvi (2005, 58, 67) esittää osaamisen johtamisen tarkoittavan yrityksen aineettomien voimavarojen-, kuten inhimillisten voimavarojen-, käytäntöjen-, kulttuurien-, arvojen-, tietovarantojen-, verkostosuhteiden-, brandien- ja imagon johtamista, dokumentointia ja kehittämistä. PK-yritysten kilpailukyky muodostuu lähes yksinomaan aineettomista voimavaroista. Yhteiskunta tukee paljon uusien yritysten syntymistä, vaikka yli puolet yrityksistä kuolee ensimmäisen viiden vuoden aikana. Salojärvi ehdottaakin, että yhteiskunta panostaisi myös jo olemassa oleviin yrityksiin esimerkiksi osaamisen johtamisen edistämällä. Pohjimmiltaan osaamisen johtaminen on hyvää strategista johtamista ja yrittämistä tässä ajassa.

Yrityksen ja sen johtajien pitäisi osata ottaa huomioon organisaationsa kyvyt tai kyvyttömyydet. Yrityksen pitää arvioida omat työntekijänsä: kuinka hyvät valmiudet heillä on suorittaa työtehtävänsä ja soveltuuko työntekijän arvot yrityksen arvoihin. Yrityksen arvot ovat ne kriteerit, joilla päätökset prioriteeteista tehdään. Pitää myös arvioida yrityksen resurssit, eli ihmiset, laitteet, teknologia, tuoterakenteet, tuotemerkit, tieto, käteinen raha ja suhde toimittajiin, jakelijoihin ja asiakkaisiin, sekä eri prosessit: valmistusprosessien lisäksi prosesseiksi luetaan myös ne prosessit joilla tuotekehitys, hankinta, markkinatutkimus, budjetointi, suunnittelu, henkilöstön kehitys ja palkitseminen sekä resurssien kohdentaminen tehdään. Edellä mainittujen lisäksi ovat vuorovaikutus-, koordinaatio-, viestintä-, ja päätöksentekomallit joilla organisaatio luovat uutta arvoa tuotteelle. (Christensen 2007, 193–194.)

Aaltion (2005, 82–83) mukaan osallistuva johtamistapa tuo parhaita tuloksia. Siinä vähennetään hierarkkisuutta ja byrokraattisuutta. Olisi tärkeää tukea vuorovaikutusta ja kommunikointia. Omistajakunnalta tarvitaan myös kärsivällisyyttä, sillä tuotot syntyvät hitaasti uutta liiketoimintaa luotaessa. Innovatiiviset organisaatiot kiinnittävät paljon huomiota työntekijöidensä asianmukaisiin työvälineisiin ja yhteistyötä suosivaan työympäristöön. Innovatiivisuutta tuetaan palkkiojärjestelyin.

### 3.3.5 Resurssit ja rahoitus

Resurssi on Yvin sanakirjan mukaan taloudellinen, inhimillinen tai sosiaalinen voimavara, jolla yrittäjyys käynnistyy ja kehittyy. Yrittäjän tärkein tehtävä on yhdistää resurssejaan uudeksi tuotteeksi tai palveluksi, jolloin resurssien hyödyntäminen voi johtaa innovaatioon.

Cagan ja Vogel (2003, 201, 244) eivät osaa esittää tarkkaa kaavaa, kuinka paljon ja minkälaisia resursseja varataan tuotekehityksen eri vaiheissa. Resurssien jakautuminen vaihtelee alan ja tuotetyypin mukaan, mutta mitä enemmän prosessin loppuvaiheesta voidaan siirtää resursseja alkuvaiheisiin, sitä parempi prosessista tulee. Tuotekehitystiimin johtaminen on kuin urheiluvalmentajan, orkesterinjohtajan tai elokuvatuottajan työ. Tiimin jäsenet on nähtävä omina, luovina persooninaan, joita on ohjattava haluttuun suuntaan.

Keskeinen resurssi innovaatiolle on Aaltion (2005, 80–81) mukaan tiedoissa ja taidoissa, joka tarkoittaa sekä yksilön, että koko yrityksen yhteisosaamista. Innovaatioita syntyy herkemmin, jos henkilöstöllä on tarpeeksi asiantuntemusta ja koulutusta ja johto ylläpitää innovatiivista kulttuuria yllä. Yrittäjyys näyttää lisäävän innovatiivisuutta. Toisaalta innovatiivinen toiminta voi olla myös sisäistä yrittäjyyttä.

Siltala (205, 111) pitää ehkä luovuuttakin resurssina, koska onhan se välttämätön osa organisaation aineetonta pääomaa. Siltala kertoo: ”Suomen kauppa- ja teollisuusministeriön määrittelyn mukaan aineeton pääoma muodostuu työntekijöiden kyvyistä ja innovatiivisuudesta, yrityksen rakenteista ja prosesseista oevasta tiedosta, yrityskuvasta, tuotemerkeistä ja immateriaalioikeuksista sekä asiakas- ja yhteistyösuhteista.”

Tekesin vuosikertomuskin vuodelta 2007 toteaa rahoituksen kohdistuvan innovaatioprosessin alkupäähän: suomalaista innovaatiojärjestelmää on pidetty vuodesta toiseen kansainvälisissä vertailuissa kärkisijoilla, mutta emme osaa kaupallistaa tuotteitamme: tutkimus- ja kehitystyö on vilkasta, mutta uusia tuotteita ei synny samassa suhteessa. Julkiset instanssit (Keksintösäätiö, TE-keskus tai Tekes) tukevat helposti kehitystyötä, mutta markkinointi-, tuotteistus- ja myyntivaiheiden rahoitus jää useimmiten yrittäjän oman riskinoton varaan.

Innovaatioiden rahoitusta voi hakea pankeista ja esimerkiksi edellämainittujen Keksintösäätiön ja TE-keskuksen lisäksi pääomasijoitusmarkkinoilta (esim. Capman), julkisista riskirahoitusyhtiöistä (esim. Sitra), Kehitysaluerahasto Kerasta (nykyinen Finnvera), Suomen Teollisuussijoitus Oy:stä tai Finnveran Averasta. (Fogelholm 2009, 76–80, 119–120.) Oksanen ja Rilla (2009, 45) korostaa myös, kuinka innovaatioprosessin rahoitus on usein yrittäjien omalla vastuulla, koska ulkopuolisen rahoituksen saaminen on vaikeaa. Tulojen epävarmuus ja riskinotto kyky kuuluu olennaisesti prosessiin.

Jansson ja Juselius (2004) ilmoittaa rahoitusta olevan Tekesissä tarjolla ainakin seuraavissa muodoissa: tuotekehityksen avustuksena, tuotekehityslainana, pääomaehtoisena tuotekehityslainana, teknologiayrityksen perustamisvaiheen pääomallainana ja valmistelurahoituksena.

## 4 KAUPALLISTAMINEN

Kaupallistaminen on terminä monivaiheinen prosessi. Termi viittaa uuteen tuotteeseen tai palveluun, joka pitää tuoda asiakkaiden ulottuville. Termiin liitetään usein myös innovaatio. Yrityssuomi (2013) määrittelee kaupallistamisen niin, että siihen liittyvät vaiheet tuotteen kehityksen jälkeen, kuten hinnoittelu, markkinointiviestintä, asiakkaiden segmentointi, myyntikanavan valinta, myynninedistäminen ja asiakkaiden tavoittaminen ja tuotteen kilpailuedun suojaaminen.

Kaupallistamisvaiheella tarkoitetaan Aarikka-Stenroosin ja Sandbergin (2012, 70) mukaan sitä, että jotain uutta esitellään ja lanseerataan markkinoille erilaisin markkinointitoimin. Siinä keskitytään mm. brandin rakentamiseen, markkinointiviestintään, sekä jakelun ja tukituotteiden luomiseen. Konseptia ja tuotteistusta on jalostettava niin, että tuote on asemoitavissa markkinoille. Tietoisuutta tuotteesta pitää nostaa ja tuotteen hyödyt on esiteltävä niin, että asiakkaat tulevat tutuksi tuotteen kanssa. Myös jakeluketjun on tutustuttava tuotteeseen ja ymmärrettävä tuotteen hyödyt.

### 4.1 Kaupallistamisen haasteet

Uusien tuotteiden kaupallisista onnistumisista tai epäonnistumisista on Uusi-Rauvan mukaan liian vähän luotettavaa tutkimustietoutta, vaikka tiedämmekin, että merkittävä osa epäonnistuu. Tutkimus, kehitys ja koulutus luovat pohjaa kaupallistamisen onnistumiselle, joiden lisäksi pitää olla yrittäjyyttä ja riskinottohalua ja halua luoda jotain uutta. Kysyntäpuolen innovaatiopolitiikkaa on kehitettävä ja rahoittajien on osattava tunnistaa innovaatioiden kaupallinen potentiaali. Kaupallistamisen onnistumiseen vaikuttavat myös olosuhteet, kilpailijoiden toimenpiteet ja monet muut tilannekohtaiset seikat. (Uusi-Rauva 2005, 37, 40.)

Kaupallistaminen on tutkimuksien mukaan usein ongelmallista pienille yrittäjille: kuinka he osaavat vakuuttaa asiakkaat ja rahoittajat ja tuntevatko tarpeeksi hyvin kilpailijansa. (Oksanen ja Rilla 2009, 45–46.)

Innovaation kehitys kaupalliseksi tuotteeksi on usein pitkä ja vaikea prosessi. Useimmissa lukemissamme lähteissä on korostettu sitä, kuinka stressaavaa ja aikaa vievää puuhaa on saada innovaatio markkinoille. Innovaatiosta ei ole iloa, jos sitä ei pystytä jalostamaan tuotteeksi. Suurimmat haasteet ovat Oksasen ja Rillan (2009, 45) mukaan resurssien niukkuus ja taloudellisten panosten puuttuminen. Jaskari ym. (2007,40, 43) korostaa myös, kuinka uuden luominen on yritykselle suuri ponnistus, joka sisältää paljon epävarmuustekijöitä. Yritys onnistuu uuden liiketoiminnan kehittämisessä ennakoimalla tulevaisuuden muutoksia ja hyödyntämällä uusia mahdollisuuksia. Jotta uusi ratkaisu olisi innovaatio, on sen oltava kilpailijoitaan etevämpi. Tämä ei tarkoita pelkästään teknisiä valmiuksia, vaan keskeistä on asiakkaalle tuotettu lisäarvo.

Valtakari ym. (2004, 34–35) muistuttaa, että innovaation menestymiseen kaupallisesti vaikuttaa eniten osaaminen markkinoinnissa, myynnissä, rahoituksessa, sekä kansainvälisessä liiketoimintaosaamisessa. Useimmiten puutteita löytyy juuri liikkeenjohdollisissa tai kaupallisissa osaamisissa, jonka seurauksena innovaatio ei menesty. Suurimmat ongelmat pienyrityksissä ovat resurssipula ja tasapainoilu kaupallisen tehokkuuden ja asiakkaiden tarpeiden välillä. Tuotteen vieminen markkinoille tarvitsee usein paljon enemmän taloudellisia panoksia kuin tuotekehitysvaihe, jolloin pienemmissä yrityksissä ajaututaan kriisiin.

TAULUKKO 2. Kaupallistamishankkeen onnistumisen ja epäonnistumisen merkit (Fogelholm 2009, 73–74.)

<b>Hankkeen onnistumisen merkit</b>	<b>Epäonnistumisen merkit</b>
Keksijällä on jalat maassa –asenne ja realistinen käsitys projektin kaupallisista mahdollisuuksista ja riskeistä.	Liian vähäiset panostukset keksinnön tuotteistamiseen ja teolliseen muotoiluun.
Keksijä hankkii tarvittavan tietotaidon tuoteidean kaupallistamiseksi, oppien	Tekniikkapainotteinen asenne: asiakastestihin, markkinointiin sekä

<p>innovaatioprosessin kuluessa jatkuvasti uutta tuotteen valmistuksen, käytön ja/tai markkinoinnin osalta.</p>	<p>jakelu- ja muiden yhteistyöverkostojen luomiseen ei panosteta aikaa tai muita resursseja läheskään samassa suhteessa kuin tuoteidean tekniseen kehitykseen ja suojaamiseen.</p>
<p>Keksijällä on työkokemusta, joka osoittautuukin usein tärkeämmäksi kuin muodollinen tekninen tai kaupallinen koulutus (voidaan jopa väittää, että liiallinen koulutus tappaa innovatiivisuuden).</p>	<p>Keksinnöllä/tuotteella on liian vaatimattomat kilpailuedut.</p>
<p>Keksijä perustaa start-up –yrityksen, joka valmistaa ja/tai myy keksintöön perustuvaa tuotetta tai teknologiaa.</p>	<p>Keksintöön perustuva tuote, menetelmä tai teknologia ei toimikaan, kuten on kuviteltu tai suunniteltu.</p>
<p>Markkinointiorientoitunut ja yrittäjähenkinen keksijä onnistuu viemään tuoteidean markkinoille, vaikka sen keksinnöllisyystaso onkin varsin alhainen (tuoteidean läpimurto markkinoilla ei välttämättä perustu korkeateknologiaan vaan esimerkiksi yksinkertaiseen uudentyypiseen kulutustuotteeseen).</p>	<p>Keksinnöllä/tuotteella on liian pienet markkinat lisensioinnin kannalta.</p>

<p>Projektille järjestyy jatkorahoitus säätiön rahoituskierroksen jälkeen (teollisuus, Tekes, pääomasijoittajat tms.).</p>	<p>Ulkopuolisia lisensiointi- tai muita kaupallistamispalveluja, esimerkiksi ulkopuolisia innovaattoreita ei käytetä, koska niitä ei ole tarjolla.</p>
--	--

Aarikka-Stenroos ja Sandberg (2012, 69, 78) ovat tutkineet, kuinka innovaatio kokee kaupallistamisvaiheessa useita markkinoinnillisia haasteita. Markkinoinnin keinoista kerrotaan lisää luvussa 5. Kaupallistamisvaiheessa tuote on uusi ja erilainen ja sen vuoksi yhteistyökumppanit ja asiakkaat saattavat pitää tuotetta vieraana. Kaupallistamisessa onkin tärkeää luoda tuotteelle sellainen ilmapiiri, joka herättää kiinnostuksen ja hyödyn tuotetta kohtaan. Monesti perinteiset markkinointikeinot eivät toimi, vaan markkinointikeinoihinkin tarvitaan innovatiivisuutta. Tässä vaiheessa varsinkin pienet yritykset joutuvat vaikeuksiin, koska heillä ei ole tarvittavia taloudellisia resursseja, osaamista, imagoa tai mainetta yhteistyökumppanien tai asiakkaiden tavoittamiseksi. Tähän ongelmaan Aarikka-Stenroos ja Sandberg tarjoavat verkosto-osaamista ja kaupallistamisverkosto-ideaa. Verkoston kautta yritys tavoittaisi tarvitsemiensa resursseja ja kontakteja markkinointiin ja käyttäjiin. Verkosto voisi olla joko horisontaalinen (eli kilpailijoiden välinen), vertikaalinen (yleensä tuotanto- tai jakeluverkosto), tai näiden yhdistelmä.

#### 4.2 Verkosto-osaaminen

Verkostosta voi Aarikka-Stenroosin ja Sandbergin (2012, 84–85) mukaan olla monenlaisia hyötyjä, jotta uusi tuote pääsisi markkinoille, mutta verkoston muotoutuminen vaatii koko verkoston halua yhteistyöhön ja verkoston samanlaisia tavoitteita ja toimintatapoja.

Pienet innovoivat yritykset hyötyvät suurten yritysten antamasta tuesta. Isommalla tunnetulla yrityksellä, jolla on jo kokemusta markkinoista sekä hyvän ja luotettavan yrityksen maine, lisää myös pienen yrityksen mainetta. (Aarikka-Stenroos ja Sandberg 2012, 70–71.)

Verkostotoimijat voivat Aarikka-Stenroosin ja Sandbergin (2012,71) mielestä hoitaa esimerkiksi seuraavia tehtäviä: ”luottamuksen luominen, uskottavuuden luominen, tietoisuuden luominen, asiakkaiden opettaminen, tiedonvälitys, kokeilumahdollisuus, jakelun järjestäminen, neuvotteluvoima, innovaatiota tukevat muut uudet tuotteet ja palvelut.” Kaupallisverkostona voivat olla joko ihmisiä, yrityksiä tai muita organisaatioita, joilla on tarvittavaa teknistä osaamista, tai tietoja asiakkaasta tai tietoja markkinoista. Verkosto voi löytyä joko kilpailijoista, jakeluketjusta, asiakkaista, ostajista, konsulteista, tutkimuslaitoksista, yliopistoista, julkishallinnosta tai yhdistyksistä. Kaupallisverkoston toiminta voi olla joko taloudellista tai epämuodollista.

Lemola (2009, 88) muistuttaa, että verkosto ei kuitenkaan ole mikään ihmelääke, jossa yhteistyö koituisi kaikkien osapuolten onneksi ja menestykseksi. Verkosto saattaa lisätä kustannuksia esimerkiksi yhteistyön koordinoimisen mukana, luottamus yhteistyökumppanien välillä saattaa olla puutteellista tai voitot saattavat syystä tai toisesta kuitenkin siirtyä ainoastaan yhteistyökumppanille.

Sivuumme tässä opinnäytetyössä yrityksen mahdolliseen markkinointiverkoston luomisen, emmekä käy läpi muita strategisia verkostoja. Markkinointiverkoston tavoitteena on Aarikka-Stenroosin ja Sandbergin (2012, 71) mukaan tehdä tuotepäätöksiä, organisoida markkinoinnillisia toimintoja, kehittää jakelua ja lisätä tietoa markkinoista.

#### 4.3 Kaupallistamisen vaiheet

Kaupallistaminen voidaan Janssonin ja Juseliuksen (2004, 2, 32) mukaan jakaa neljään vaiheeseen: aloitukseen, suunnitteluun, toteutukseen ja kaupallistamiseen. Kaupallistaminen on useasti se kaikista haastavin vaihe, missä useimmiten epäonnistutaan. Kaupallistamisvaiheessahan tarkoitus on löytää tuotteelle maksava ostaja, jotta kauppa syntyy. Tässä onnistutaan parhaiten, jos kaikista aiemmista vaiheista on onnistuttu hyvin ja tiedetään hyvin paikalliset olosuhteet. Ennen kaupallistamista on laadittu tuote laadukkaasti ja hinnoiteltu se oikein, jakelutiet ovat kunnossa ja menekinedistäminen (mainonta, henkilökohtainen myyntityö, tiedottaminen ja myynnin edistämistyö) on oikeanlaista. Jansson ja Juselius (2004, 37) listaa hyvät kaupallistamisen edellytykset:

1. Kuuntele asiakasta. Tuotteen pitää tyydyttää asiakkaan toiveet kilpailijoita paremmin.
2. Analysoi markkinat hyvin. Mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet?
3. Kehitä ydinosaamista. ”Uusien tuotteiden kehittäminen kannattaa rakentaa nykyiselle osaamiselle, nykyiselle asiakaskanavalle ja nykyisille asiakkaille, eikä lähteä kokonaan uusille alueille.”
4. Panosta riittävästi ja jatkuvasti tuotekehitykseen.
5. Kaupallisesti menestyvillä tuotteilla pitää olla johdon tuki.
6. Ota vastaan ulkopuolinen apu tuotekehityksessä.
7. Muista pitää huolta taloudellisesta kunnosta tuotekehitysprosessin aikana.

Tässä vaiheessa muistutamme kuitenkin, että vaikka kolmas edellytys toivoo kehityksen tapahtuvan nykyiselle osaamiselle, nykyiselle asiakaskanavalle ja nykyisille asiakkaille, olemme aiemmin jo kirjanneet päinvastaista teoriaa (esim. Christensen 2007). Mikäli yritys aina jatkaa samoilla osaamisillaan ja tuotteillaan, saattaa yritys jäädä jälkeen kehityksestä.

Kaupallistamisvaiheessa Jansson ja Juselius (2004, 38–39) pitää tärkeänä käydä läpi vielä kerran ainakin seuraavat asiat:

- Minkälainen on kilpailutilanne (niin kuin jo aiemmissa vaiheissa).
- Markkinat, asiakasryhmät ja jakelutiet on valittu huolella.
- Mietitään hyvä myyntiargumentit kohdeasiakkaat kohderyhmänä.
- Käydään läpi koko logistiikkaketju, eli miten liikkuvat tavarat, rahat ja tieto. Miten toteutetaan ostosopimukset ja kotiinkutsut. Minkälaisia tavarantoimittajia tarvitaan, miten hoidetaan varastointi, miten toimii tuotantoprosessi ja kuinka tämä kaikki sopii asiakkaan toiveisiin?
- Tarkistetaan ja hyväksytään tuotelaskelmat ja myyntihinnat. Tarkistuslistaksi esimerkiksi seuraavat asiat: tuotteen valmistuskustannukset, kiinteät kustannukset ja niiden kohdentaminen oikein, sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvät kustannukset.
- Minkälainen on tarvittava myynti-, vienti- ja kansainvälinen organisaatio.

- Markkinoille tullessa tuotanto- (eli raaka-aineet, komponentit, varastot ja tuotanto) ja markkinointitoimenpiteet (eli tiedotteet, esitteet, hinnastot, näytteet ja piirustukset) pitäisi tukea toisiaan.
- Onko ajankohta oikea kaupallistamiselle.
- Aiemmin laaditut budjetit (myyntibudjetti, kassabudjetti ja kustannusbudjetti) tulee vielä tarkistaa. Kuinka budjetissa pysymistä pystytään seuraamaan.
- Ovathan kaupallistamiseen tarvittavat sopimukset kunnossa? Sopimuksia voidaan tarvita esimerkiksi silloin, jos tarvitaan ulkopuolisia resursseja, kuten agentteja, jälleenmyyjiä, konsultteja, uutta työvoimaa tms. Tai jos haetaan patenteja tai lisenssejä tms.
- Lopuksi käydään läpi projektin seuranta ja loppuarviointi.

Ulkopuolisen avun käyttäminen voisi olla järkevää myös tuotteen kaupallistamisprosessissa. Kyseen voisi tulla ”innovaattori”, eli henkilö joka ajaa määrätietoisesti tuotetta eteenpäin ulkopuolisista mielipiteistä piittaamatta. Toisaalta yritys-elämässä käytetään myös ulkopuolisia sparraajia yhteistyökumppaneina, ja apua voi saada myös Keksin-tösäätiöltä, Sitralta, Finnveralta, Tekesiltä tai VTT:ltä. (Fogelholm 2009, 62.)

Kuitenkin Christensen (2007, 27–29) kääntää innovaatioiden kaupallistamisen pääläelleen. Yhtiöiden resurssit ovat riippuvaisia asiakkaista ja sijoittajista, ei niinkään johdon suunnitelmista. Lisäksi hän ihmettelee, miten innovaatioiden markkinoita voitaisiin tutkia, koska markkinoitahan ei vielä ole. Edelläkävijän dilemma piileekin siinä, että yritys osaisi tehdä oikeat ratkaisut ilman markkina-analyysijä. Christensenin ohjeet edelläkävijän dilemmalle sisältävät muun muassa seuraavia asioita (2007, 254–257):

- Tuotteet, jotka eivät tänään vaikuta hyödyllisiltä asiakkaillemme, saattaa vaikuttaa hyviltä huomenna.
- Innovaatiot voivat menestyä vain, jos ne saavat tarvitsemansa rahoituksen ja työvoiman.
- Organisaatiossa useimmiten löytyy tarvittavaa osaamista enemmän kuin johtajat uskovatkaan.

- Organisaation ei kannata omaksua vain yhtä teknologiastrategiaa, eli olla aina joko edelläkävijä tai aina seuraaja.
- Markkinoille tulon ja liikkuvuuden esteet voidaan ratkaista, kunhan johtajat ymmärtävät mitä nämä esteet ja ristiriidat ovat. Sitten on sovitettava markkina-asema, taloudellinen rakenne, kehittymiskyvyt ja arvot linjaan asiakkaiden toiveiden kanssa.

## 5 MARKKINOINTI MIKROYRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Tässä opinnäytetyössä keskitymme markkinoinnin haasteisiin mikroyritysten näkökulmasta. Emme pyri antamaan valmiita vastauksia, miten markkinointi tulisi mikroyrityksessä hoitaa vaan käsittelemme aihetta yleisellä tasolla ja erilaisiin jo tehtyihin artikkeleihin ja tutkimuksiin nojaten. Koska opinnäytetyömme empiirisessä osassa käsittelemme hoiva-alan yritysten innovaatio-, kaupallistamis- ja markkinointiosaamista, kerromme tässä luvussa myös aineettomien palveluiden määrittelystä ja niiden markkinoinnista.

### 5.1 Markkinoinnin käsite

Markkinointi käsitteenä on hyvin laaja ja sille löytyykin useita eri määritelmiä.

Markkinointi on:

*”...kaupallisten toimintojen suorittamista, joiden tarkoituksena on ohjata tavaroiden ja palvelujen virtaa tuottajalta kuluttajalle.”* (American Marketing Association AMA, 1948)

*”Markkinointi on sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja halujaan vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa.”* (Kotler, 2001)

*”Markkinoinnin päätehtävänä voidaan pitää kysyntään vaikuttamista ja kysynnän tyydyttämistä.”* (Anttila, Iltanen, 2001)

Yksinkertaisessa ja perinteisessä muodossa markkinoinnin katsotaan koostuvan mainonnasta, myynnistä tai jakelusta. Kaikki nämä kuuluvat siis markkinointiin mutta ovat vain yksi osa sitä. Tästä johtuen kaikkien markkinointiin kuuluvien osien keskinäissuhteiden ymmärtämisellä yrityskohtaisesti on suuri merkitys. (Anttila, Iltanen 2001, 12.)

Usein markkinoinniksi luetaan vain sen yrityksestä ulospäin näkyvät toiminnot: myynti ja mainonta. Perinteisesti on ajateltu, että yrityksen tuotanto vain valmistaa tuotteen ja erillinen markkinointiosasto markkinoi, mainostaa ja lopulta myy tuotteen. Markkinointi toimintana ja markkinointiajattelu on kuitenkin

muuttunut 2000-luvulla voimakkaasti (Lampikoski ym. 1998, 3, 8) ja puhutaankin että markkinoinnin käsite ja markkinointiosaaminen kokevat parhaillaan liike-elämässä murrosvaihetta ja uudistumista. Kun ”vanhanaikainen” markkinointiohjelma on koostunut tuotteesta, hinnasta, jakelusta ja viestinnästä, nyt puhutaan niiden lisäksi myös muun muassa tietokantamarkkinoinnista, asiakassuhdemarkkinoinnista ja strategisesta markkinoinnista. (Anttila, Iltanen 2001, 12.)

Anttila ja Iltanen (2001) kertovat kirjassaan ”Markkinointi”, kuinka American Marketing Association (AMA), joka on Yhdysvalloissa toimiva markkinoinnin ammattiväen yhdistys, keräsi yhteen yli 25 vaihtoehtoista määritelmää markkinoinnille. Niitä samanaikaisesti tarkastelemalla voidaan vetää yhteen nykyaikaisen markkinointiajattelun keskeisiä osatekijöitä seuraavasti:

*1) Markkinointi nähdään tavoitteellisena johtamisprosessina, jonka tehtäviä ovat suunnittelu, toimeenpano ja valvonta*

- Markkinointi pitäisi siis nähdä johtamistapana, joka lähtee asiakkaiden ja ennen kaikkea valittujen asiakasryhmien tarpeista. Myös Lampikoski ym. (1998) toteavat ”Markkinoinnin menetystekijät” kirjassaan, että yritystä tulee johtaa markkinoinnillisesti ja kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaan kaikki yrityksen toiminnot ovat tavalla tai toisella osa markkinointia.

*2) Asiakaskeskeisyys ja tarvelähtöisyys*

- Jotta yritys voi olla asiakaskeskeinen ja -lähtöinen, on sen ymmärrettävä että asiakas on kaiken toiminnan perusta. Yrityksen tulee tietää, keitä ovat sen asiakkaat ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja pyrkiä tyydyttämään ne. (Anttila, Iltanen 2001, 92.)

*3) Kokonaisvaltainen markkinointi ja kannattavuus*

- Koska markkinointi on, tai sen tulisi olla, kokonaisvaltaista yrityksessä, tulee sen kannattavuutta myös pohtia. Markkinoinnin budjetointi tulee olla yrityksen vuosisuunniteluun kiinteästi liittyvä toimenpide. (Anttila, Iltanen 2001, 376.)

4) *Markkinointitoiminnot, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan kysyntään ja sitä tyydyttämään*

- Yrityksen kilpailukeinot toisiin yrityksiin verrattuna voi olla idea, tuote, palvelu, hinta, jakelu, viestintä, henkilöstö ja/tai saatavuus.. Näistä tekijöistä käytetään usein yhteisnimitystä markkinointimix (Anttila, Iltanen 2001, 13.). Ne on usein jaettu kuvion 7 osoittamalla tavalla seitsemään osaan.



KUVIO 7. Markkinointimix (Lahtinen, Isoviita, 2001, 13.)

5) *Markkinointitutkimus ja ympäristöanalyysi*

- Tämä tarkoittaa vallitsevan markkinatilanteen tutkimista eli yrityksen ulkoisen ympäristön analysointia: asiakkaita, kilpailijoita ja yleisen taloudellisen tilanteen seuraamista muun muassa. Ympäristöanalyysin

avulla yritys pyrkii tunnistamaan ja seuraamaan muutostekijöitä sen toimintaympäristössä. (Anttila, Iltanen 2001, 67.)

## 5.2 Mikroyritykset ja markkinointi

Usein kuulee sanottavan, että suomalaisyritysten liiketoimintaosaamisen ”heikoin lenkki” on nimenomaan markkinoinnin alueella (Tikkanen ym. 2007, 11.). Tätä ajatusta tukee myös Suomen Yrittäjien tekemä pk-barometri vuodelta 2012. (Kauppalehti 2012.) Sen mukaan juuri markkinointi koettiin suurimmaksi kehittämishaasteeksi yrityksissä. Saatujen vastausten perusteella yrityksillä on siis halua ja tarvetta suunnitella markkinoinnin toimenpiteitä nykyistä paremmin ja myös toteuttaa niitä aktiivisemmin, mutta resurssien puute on useimpien yritysten esteenä näiden tavoitteiden saavuttamiselle.

Suurin osa yrityksistä hoitaa Kauppalehden (2012) artikkelin ”Tehottomuus vaivaa pk-yritysten markkinointia” mukaan markkinointiaan usein ilman kunnan suunnitelmaa, resursseja ja ilman mainos-, konsultti- tai viestintätoimiston palveluja. Itse tekemistä hidastaa kuitenkin usein osaamisen ja ajan puute, joten ei ole ihmeäkään, että pienten yritysten markkinointi on tehotonta.

## 5.3 Markkinoinnin rajoitukset mikroyrityksessä

Uskallamme väittää lukemiemme lähteiden pohjalta, että mikroyritysten huonon ja/tai tehottoman markkinoinnin taustalla ei ole osaamattomuus tai kiinnostuksen puute, vaan nimenomaan resurssien puute. Kauppalehden (2012) artikkelissa ”Tehottomuus vaivaa pk-yritysten markkinointia” kerrotaan kuinka liikkeenjohdon asiantuntijayritys Industria Oy kysyi nimenomaan teollisuus- ja palvelualojen yrityksiltä, mitä kehitettävää tämän alan yritykset erityisesti näkevät markkinoinnissa tällä hetkellä. Kyselyyn vastasi 90 yritystä ympäri Suomen ja niissä toistui sama tarve useilla yrityksillä: markkinointia pitäisi pystyä suunnittelemaan entistä paremmin ja myös aktiivisemmin. Industria Oy:n konsultti Anu Haveri (Kauppalehti 2012) sanookin, että markkinointi ei tuota tulosta ilman panostusta.

Industria Oy:n konsultti Anu Haveri (Kauppalehti 2012) painottaa myös, että markkinointi on myynnin työkalu. Erityisesti mikroyrityksessä tai yksinyrittäjälle henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu ovat suuri osa yrityksen markkinointiviestintää (Anttila, Iltanen 2001, 255). Tästä syystä Haveri (Perkiö 2012) muistuttaa, että pk-yritysten käsitys siitä että markkinointi on kallista, on turha. Henkilökohtaiseen myyntityöhön panostamalla esimerkiksi mikroyrityksessä voidaan saada jo suuria tuloksia aikaan myynnin, ja tätä kautta koko yrityksen tuloksen saralla.

Yle Uutisten artikkeli (2009) ”Surkea markkinointi kaataa suomalaisyrityksiä” painottaa juuri myyntityön tärkeyttä. Artikkelin mukaan uuden yrittäjän tuotteet ja palvelut ovat yleensä kunnossa mutta niitä ei osata myydä asiakkaille. Asiakkaiden löytäminen onkin aloittelevan yrityksen suurin vaikeus. Toisaalta artikkelissa mainitaan myös aloista joilla markkinointia ei välttämättä edes tarvita, esim. parturi-kampaajat; kunhan vain sijainti on kunnossa ja hinnat kohdallaan, asiakkaita riittää ilman markkinointiakin. Helsingin Uusyrityskeskukseen toimitusjohtaja Timo Onnela toteaa kuitenkin, että tällainen ratkaisu ei toimi yrityksessä, jossa harjoitetaan jonkin alan asiantuntijuutta.

#### 5.4 Yrittäjämäinen markkinointi

Koistinen (2007) käsittelee gradussaan käsitettä ”yrittäjämäinen markkinointi”. Markkinointia ja yrittäjyyttä on perinteisesti pidetty kahtena erillisenä aihealueena mutta nyt yksi tuoreimmista tutkimusalueista markkinoinnin saralla on yrittäjämäinen markkinointi. Koistisen (2007) mukaan kasvava tietoisuus yrittäjyydestä, innovatiivisuudesta ja niiden tukemisesta ovat kasvattaneet tarpeen yhdistää markkinoinnin ja yrittäjyyden yhden termin alle.

Yrittäjämäisestä markkinoinnista löytyy tällä hetkellä paljon lähteitä englanniksi sillä aihe on niin uusi että suomenkielisiä tutkimuksia tai teoksia aiheesta ei ole montaakaan tehty. Englanniksi termi ”yrittäjämäinen markkinointi” on siis ”entrepreneurial marketing”. Artikkelin ”Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives” (Morris ym. 2002, 3) mukaan termiä yrittäjämäinen markkinointi on usein käytetty pienten yritysten markkinointia kuvailtaessa. Kuten olemme aikaisemmin jo todenneet,

pienillä yrityksillä on usein niin rajalliset resurssit, että niiden täytyy turvautua markkinoinnissa yksinkertaisiin markkinointitoimenpiteisiin, kuten henkilökohtaisiin verkostoihin, ”puskaradioon” ja kekseliäisyyteen suurten mainoskampanjoiden sijaan.

Alla olevaan taulukkoon on Koistinen (2007) koonnut kattavasti perinteisen ja yrittäjämäisen markkinoinnin eroja.

TAULUKKO 3. Perinteisen ja yrittäjämäisen markkinoinnin eroja (Morris ym., 2002, 6.)

	<b>Perinteinen markkinointi</b>	<b>Yrittäjämäinen markkinointi</b>
<b>Lähtökohta</b>	Helpotettu kaupankäynti ja markkinoiden kontrollointi	Kilpailuetu innovaatioista
<b>Orientaatio</b>	Markkinointi tavoitteena, ei tutkimustoimintaa	Intohimo, innokkuus, jatkuvuus ja innovointi markkinoinnissa
<b>Konteksti</b>	Vakiintuneet, kohtalaisen tasaiset markkinat	Pirstoutuneet, potentiaaliset ja kasvavat markkinat - nopeasti muuttuvat markkinat
<b>Markkinoijan rooli</b>	Markkinointimixin koordinoija: brändin rakentaja	Sisäisen ja ulkoisen muutoksen agentti
<b>Markkinoiden lähestymistapa</b>	Reaktiivinen ja mukautuva nykyiseen markkinatilanteeseen: asteittaiset innovaatiot	Proaktiivinen, asiakkaan johtaminen dynaamisilla innovaatioilla
<b>Asiakkaan tarpeet</b>	Tutkimustulosten mukaisia tarpeita	Tarpeita ei osata ilmaista vaan ne löydetään ja tunnistetaan
<b>Riski</b>	Riskin minimointi markkinointitoiminnoissa	Markkinointi on välinen laskelmoituun riskinottoon, tavoitteena vähentää ja jakaa riskiä
<b>Resurssit</b>	Tehokas nykyisten resurssien käyttö, resurssien niukkuus	Kekseliäs verkostoihin kuuluvien resurssien käyttö

	menteliteetti	
<b>Uuden tuotteen/palvelun kehitys</b>	Markkinointi tukee uuden tuotteen ja palvelun kehitystä	Markkinointi on innovaation lähde, asiakkaan rooli keskeinen
<b>Asiakkaan rooli</b>	Ulkoinen lähde: tieto ja palaute	Asiakas aktiivisessa roolissa markkinointipäätöksissä: tuote-, hinta-, jakelu- ja viestintäkysymyksissä

Taulukosta 3 on hyvin havaittavissa perinteisen markkinoinnin ja yrittäjämäisen markkinoinnin erot varsinkin mitä tulee yrityksen innovatiiviseen otteeseen ja proaktiiviseen työn suunnitteluun. Yrittäjämäinen markkinointi ja sen asenteen omaksuminen edellyttää kuitenkin pienissä yrityksissä paljon niiden johtajilta ja omistajilta. Yrittäjämäinen markkinointi on enemmän kuin markkinointia ja enemmän kuin yrittäjyyttä. Koistisen (2007) mukaan, sana ”yrittäjämäinen” ei ole adjektiivi ollenkaan vaan käsitteessä yrittäjämäinen markkinointi yhdistetään kaksi eri tieteen haaraa; markkinointi ja yrittäjyys. Hänen mukaansa yrittäjämäinen markkinointi kuvaa vaihtoehtoista lähestymistapaa tiettyjen olosuhteiden vallitessa, esim. mikroyrityksissä. Mielestämme kuitenkin mikroyrityksissä ei kaikilla osa-alueilla voi pyrkiä kohti yrittäjämäistä markkinointia, ainakaan samanaikaisesti. Kuten innovatiivisuutta käsittelevässä luvussa kerroimme, mikroyrityksille on tyypillistä että yrityksellä on vain yksi innovaatio meneillään, kun taas isommissa yrityksissä innovaatioita voi olla monia. (Oksanen, Rilla 2009, 43.) Mikroyrityksen tulisikin löytyä itselleen sopiva kombinaatio yhdistäen perinteistä- ja yrittäjämäistä markkinointia. On myös selvä asia, että toiminnan laajentuessa ja vakiintuessa resurssit kasvavat; tällöin mikroyritys voi hakea lisää kilpailuetua innovaatioista ja erilaisista markkinointi- ja viestintämuodoista.

## 5.5 Palveluiden markkinointi

Aineettomien palveluiden määrittelyssä tulee usein esille niiden toiminnallinen luonne. Palvelua tarjotaan siksi, että asiakkaalla on jokin ongelma, johon tarvitaan ratkaisu. Palvelua voidaan myydä sellaisenaan tai johonkin fyysiseen tuotteeseen liitettynä. (Kuusela 1998, 26.)

Palvelut eroavat monella tavalla fyysistä tavaroista. Seuraavassa on lueteltu palvelutuotteiden ominaisuuksia, jotka tulee huomioida palveluita markkinoitaessa. Oletuksena on, että palveluita verrataan fyysisiin tuotteisiin.

- Palvelu on aineeton, sitä ei voi mitata
- Palvelua ei voi tehokkaasti esitellä
- Palvelua ei voi varastoida
- Tuotanto, jakelu ja kulutus tapahtuvat usein samanaikaisesti
- Suora yhteys myyjän ja asiakkaan välillä usein välttämätöntä
- Asiakas osallistuu tuotantoon
- Palvelua ei voi kuljettaa (palvelun välittäjää kylläkin)
- Asiakaspalaute usein välitöntä
- Jokainen palvelutapahtuma on erilainen
- Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja

Aineettomia palveluita tarjoavalla mikroyrityksellä on siis sekä selkeästi heikkouksiksi luettavia ominaisuuksia sekä selkeitä vahvuuksia fyysiseen tavaraan myyvään yritykseen verrattuna. Vaikka näkyvää todistetta palvelusta ei ole, asiakkaalle voidaan ”vihjailla” palvelun hyvydestä ja tasosta muilla visuaalisilla keinoilla, esim. työvaatetuksella, yrityksen toimitilojen väreillä, yrityksen logolla yms. Nämä kaikki ovat osa yrityksen markkinointia. Kaikella, millä yritys näkyy, viestii ja toimii, on vaikutusta yrityksestä asiakkaalle syntyvään mielikuvaan. (Kuusela 1998, 31.)

Yksi palvelun ominaispiirteistä on tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Palvelutapahtumassa asiakas on lähes aina läsnä ja on usein myös palvelun kohde, esimerkiksi hierojan, fysioterapeutin, ravitsemusterapeutin tai henkilökohtaisen avustajan palvelun kohteena on aina asiakas itse. Tämä onkin työmme empiirisessä osuudessa käsittelemämme hoiva-alan ominaispiirre. (Kuusela 1998, 34.)

Aineettomien palveluiden markkinoinnissa auttaa niiden tuotteistaminen. Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun ominaisuuksien ja käyttötarkoituksen määrittelyä. Usein yrityksellä on jo olemassa jokin palvelu, mutta tuotteistamisella se rajataan tarkemmin siten, että palvelun sisältö, hinta ja käyttö määritellään. Usein tässä vaiheessa palvelulle annetaan myös jokin nimi markkinoinnin helpottamiseksi. Asiakkaita kuuntelemalla voidaan ohjata palvelun tuotteistusta siihen suuntaan, mitä asiakkaat haluavat tai tarvitsevat. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013.)

## 6 CASE: HOIVA-ALAN KAUPALLISTAMISHAASTEET

Työn empiirinen osuus tehtiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää haastattelemalla erikseen kolmea päijäthämäläistä hoiva-alan mikroyrityksiä tuntevaa instanssia. Valitsimme haastattelumuodoksi teemahaastattelun, koska siinä pystyimme haastattelemaan määrätysti, mutta väljästi ennalta tehtyjen kysymysten pohjalta (kvaliMOTV, Hirsjärvi ym. 2002, 193–196.)

Opinnäytetyömme liitteenä löytyy teemahaastattelun runko.

### 6.1 Haastateltavien yritysten esittely

Esittelemme aluksi haastateltavien henkilöiden edustamat yritykset ja yhdistykset, jotta selviää niiden yhteydet päijäthämäläisiin hoiva-alan mikroyrityksiin.

Valitsimme juuri nämä yritykset, koska ne tekevät päivittäistä työtään mikroyritysten kanssa.

#### **Lahden Seudun kehitys LADEC Oy**

Lahden Seudun kehitys LADEC Oy on perustettu 1.1.2013, jolloin yhdistyi kolme Lahden alueen elinkeinotoimijaa: Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy, pääosa Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n (Lakes) toiminnoista, sekä Lahden alueen uusyrityskeskus ry:n toiminnot. LADECin tavoitteena on vauhdittaa kasvuyrityksiä kansainvälisesti kilpailukykyisiksi ja kehittää alueen innovaatiotoimintaa. Henkilöstöä on tällä hetkellä 75. (LADEC 2013.)

Valitsimme tämän yrityksen sen takia, että sen tehtävänä on juuri nimenomaan innovatiivisen yritystoiminnan lisääminen Lahden seudulla. Teemahaastatteluun osallistui liiketoimintakehittäjä Isto Vanhamäki, jonka toimenkuvana on Lahden alueen hyvinvointisektorin liiketoiminnan kehittäminen. (Vanhamäki 2013.)

#### **Opiskelijaosuuskunta Motion´s eleven**

Opiskelijaosuuskunta Motion´s eleven on fysioterapeuttiopiskelijoiden osuuskunta, joka tarjoaa hyvinvointipalvelupaketteja. Osuuskunta on perustettu vuonna 2011 osana opiskelijoiden oppimisprosessia. Tällä hetkellä osuuskunnassa on yhdeksän jäsentä. (Järvimies 2013). Opiskelijaosuuskunta on tulevaisuuden mikroyrittäjiä Lahden seudulla, ja sen vuoksi mielestämme hyvä yhdistys

haastateltavaksi. Yhdistykseltä saisimme ehkä vinkkejä minkälaisia haasteita opiskelijat, siis tulevaisuuden mikroyrittäjät kohtaavat tuotteiden ja palveluiden kaupallistamisessa ja markkinoinnissa. Teemahaastatteluun osallistui hallituksen puheenjohtaja Anne Järvimies ja sähköiseen kyselyyn asiakkuuspäällikkö Niklas Hamnström.

### **Päijät-Hämeen Yrittäjät ry**

Päijät-Hämeen Yrittäjät ry:n tehtävänä on ajaa yritysten etuja Päijät-Hämeessä. Päijät-Hämeen Yrittäjät on yksi Suomen Yrittäjien 21 aluejärjestöstä. Yrittäjäjärjestöön kuuluu Päijät-Hämeen 11 paikallista yrittäjäjärjestystä, yksi jokaisessa kunnassa. (Hongisto 2013). Järjestö tekee parhaansa, jotta yrittäminen olisi houkuttelevampi uravaihtoehto. Päijät-Hämeen Yrittäjillä on 3500 jäsenyritystä. (Yrittäjät 2013). Järjestö edustaa päijäthämäläisiä mikroyrityksiä ja heillä on täsmätietoa siitä, mitä kaupallistamis- ja markkinointihaasteita mikroyrittäjillä on. Sähköiseen haastatteluun vastasi Päijät-Hämeen Yrittäjien toimitusjohtaja Outi Hongisto.

## 6.2 Haastattelut

Haastattelut ja sähköpostikyselyt toteutettiin lokakuun aikana. Tavoitteenamme oli saada aikaan vapaamuotoista keskustelua siitä, kuinka innovatiivisina haastateltavat pitävät päijäthämäläisiä hoiva-alan mikroyrityksiä, minkälaisia haasteita mikroyritykset kohtaavat kaupallistamisvaiheessa ja yrityselämässä ylipäätään, ja kuinka he osaavat markkinoinnin.

Useimmat haastateltavat eivät osanneet arvioida, kuinka paljon Päijät-Hämeessä on hoiva-alan mikroyrittäjiä. Haastateltavat tiesivät, että hoiva-alan yksityisyrittäjiä ja mikroyrittäjiä on paljon, mutta tarkkaa käsitystä yritysten määrästä heillä ei ole.

*”Päijät-Hämeessä on tilastollisesti noin 10 000 yritystä. Näistä mikroyrityksiä on 93 % eli valtaosa. Näistä hoiva-alan yritysten osuutta en tähän kyselyyn pysty tarkasti arvioimaan. Hoiva-ala on laaja käsite ja sen osuus on kasvava.”* Hongisto 2013.

*”... jos otetaan ihan puhtaasti hoivasektorin, sit miten se ikinä määritelläänkään, ni Päijät-Hämeen alueella, kyl niit varmaa*

*joku viitisensataa on.. Tää on ihan arvio..” Vanhamäki 2013.*

*” No mul ei oo tietoa.. Mä tiedän muutaman yrityksen, mut mul ei oo laajaa käsitystä et paljonko on.” Järvimies 2013.*

*”Hoiva-alan mikroyrityksiä mielestäni Päijät-Hämeessä on varmasti paljonkin, ainakin fysioterapeutteja. Sillä tämä on sellainen ala että yksityisyrittäjiä on paljon, jotka tekevät töitä yksin tai muutaman työkaverin kanssa. Joten paljon. Voisin veikata että suurin osa firmoista on mikroyrityksiä.” Hamnström 2013.*

Hoiva-alalla on paljon mikroyrittäjiä, mutta koska emme rajanneet hoiva-alaa tarkemmin toimialoittain, ei tilastotietoja ole saatavilla. Vaikka yritimme rajata haastattelutilanteessa hoiva-alan yrittäjiksi kuuluvan esimerkiksi fysioterapeutit, perhekodit ja kodinhoitajat, pitivät haastateltavat silti vastaamista liian vaikeana.

#### 6.2.1 Innovatiivisuus hoiva-alalla

Haastateltavat pitivät päijäthämäläisiä hoiva-alan mikroyrittäjiä keskimäärin aika innovatiivisina, tosin innovatiivisuus ja innovaatioiden ottaminen käyttöön osaksi yrityksen toimintaa vaihtelee paljonkin ja riippuu yrityksestä. On myös paljon sellaisia mikro- ja yksinyrittäjiä, jotka tekevät aina työtä saman hyväksihavaitun tuotekonseptin parissa ilman, he yrittävätkään uudista tuote- tai palvelukonseptia.

*“Yleistäen on mahdotonta arvioida tilannetta. Hoiva-alan pienissä yrityksissä on varmasti paljonkin luovia ratkaisuja eri toimintatavoille ja hoiva-alalla on myös uusia tuoteinnovaatioita ja –palveluja. Uusien teknologioiden käyttöönottokyky ja –halukkuus kuitenkin vaihtelee. Perinteinen ammatinharjoittaja saattaa tyytyä myös perinteisiin ratkaisuihin.” Hongisto 2013.*

*”Noo.. sieltä löytyy kyl innovatiivisia yrityksiä, mut ei sitä voi sanoo, et kaikki olis, tai et se ois mikään yleinen trendi...- ... Meidän tehtävä oikeestaan on löytää ne innovatiiviset yritykset. Löytyy kyllä ilman muuta. Siis hyvinvointisektori laaja-alaisesti katsottuna, nii mä näkisin- mun tuntuma on et- se on hyvinki innovatiivinen toimiala mikroyritysten osalta, et niin tuotannollisesti kuin palveluyritysten puolella on hyvin innovatiivisia ratkaisuja ja koko ajan kehitetään niitä eteenpäin sit.” Vanhamäki 2013.*

*” Pelkästään julkisten medioiden perusteella, sekä omien visuaalisten havaintojen, niin eivät mikroyrityksen kovinakaan*

*innovatiivisia ole Päijät-Hämeen alueella. Suurin osa tarjoaa palveluita joita on ollut olemassa jo pitkään ennen firmoja. Tietenkin voi olla että joillakin on palveluita jotka ovat täysin uusia, mutta niiden mainostaminen on ollut vähäistä. Muutama mikroyritys kuitenkin on jotka ovat erikoistuneet tiettyyn palveluun, ja tätä kautta tarjoavat jonkin osa-alueen täysin omanaan, joten tavallaan se on lanseerannut uuden palvelun markkinoille. Mutta minun mielestäni, suurin osa mikroyrityksistä tyytyy tuottamaan samaa palvelua mikä on jo aikaisemmin tuotu markkinoille, pyrkien kilpailemaan mahdollisesti paremmalla laadulla ja palvelun tasolla.”*  
Hamnström 2013.

Mikroyritykset saavat suurta etua verkostoitumalla toisten kanssa. Näin pienikin yritys voi vastata esimerkiksi julkisen sektorin kysyntään, mihin yrityksellä ei yksin olisi resursseja vastata. Vanhamäki toteaaakin, että LADECin yksi työ hoivasektorilla on juuri lisätä yritysten yhteistyötä, jotta kasvupotentiaalia syntyy. Samaa mieltä on Yrittäjien Hongisto: hekin etsivät keinoja jotta pienet yritykset menestyisivät kilpailussa isojen yritysten kanssa.

*”...jos me pystytään löytämään niit innovatiivisia yrityksiä, joilla on mahdollisuus kasvaa sen oman innovaation ympärille, ja löytää oikeita kumppanuuksia, jotta se kertaantuu tavallaan se.. Et meil on kyl semmossia esimerkkejä alueella, et on hyvinki pieni yritys, mut on luonu valtakunnallisen verkoston, et toimii useidenki isojen yritysten kanssa, niinku valtakunnallisesti. Ja nää isotki yritykset saattaa tulla sit tän meidän paikallisen pienen yrityksen kautta maailmalle, kansainvälisille markkinoille...-... jotka sit tulevaisuudessa luo sitä kasvua.”*  
Vanhamäki 2013.

*”Haluamme edistää palvelusetelien käyttöönottoa ja lisätä kuntien palvelujen kilpailuttamista yrityksillä siten, että myös pienet yritykset voivat osallistua julkisten palvelujen tuottamiseen.”* Hongisto 2013.

## 6.2.2 Kaupallistaminen ja sen haasteellisuus

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kaupallistaminen on haasteellista mikroyrittäjälle ja sen osaaminen puuttuu monesti yrittäjältä kokonaan. Mikroyrittäjältä saattaa puuttua liiketoimintaosaamisen lisäksi resursseja, kuten aikaa tai rahaa toteuttaa kaupallistamisvaihe kunnolla.

*”...innovaativisuus on sitä, et sieltä saattaa löytyä tavallaan se keksijäpotentiaali, mut se kaupallistamisosaaminen puuttuu,*

*ainakin joissakin tapauksissa puuttuu kokonaan. Et siinä sitte me pyritään auttamaan sitä.” Vanhamäki 2013.*

*” Liiketoimintaosaamisen puutteet ovat monen ammatinharjoittajan ongelmana. Resurssit ja osaaminen myynnin ja markkinoinnin panostuksiin voivat olla vähäiset... - ... Lisäksi 60 % yrityksistä toimii yksinyrittäjinä.” Hongisto 2013.*

*”... hyvin monessaki tapauksessa vaatii myös sitte , niinku investointeja tai rahallisia resursseja, se niinku kasvu.. ja innovaatioiden kaupallistaminen.” Vanhamäki 2013.*

*”Merkittäviä haasteita ovat mielestäni rahoittamisongelmat sekä markkinointi. Rahoittamisongelmat tietenkin suoraan vaikuttavat markkinoinnin ongelmiin, sillä markkinointiin tarvitaan rahaa. Ilman rahaa markkinointi jää vähäiseksi tai pois kokonaan, ja tällöin tuotetta/palvelua ei pystytä myymään kunnolla.” Hamnström 2013.*

Resurssipulan lisäksi haasteita kaupallistamisvaiheessa ovat tulevien tuotteiden tai palveluiden organisoiminen uudelleen. Yrittäjän pitää osata suunnitella toiminta tulevaa kasvua varten, eli miten hän toimii tulevaisuudessa, kun tilausmäärät ovatkin paljon suuremmat. Miten hän osaa tuottaa sen uuden, suuremman määrän tuotetta tai palvelua.

*”Et kyllähän ne, niinku kontaktit ja ne resurssit, niinku määrittelee hyvin pitkälti ne mahdollisuudet ja sit just se, että jos me saadaan, et jos me kansainvälistytään, tai vaik Suomen markkinoillekki, et me saadaan sitten niinku läpi se tuote, ni sit se haaste on tuotannon kehittämisessä, et ku se rupee menemään kaupaks, ni kuinka me pienenä yrityksenä hanskataan se, et meil onki yhtäkkiä miljoonatilaus tos.. et se ei vielä riitä, et jos saadaa tilaus, meidän pitäis pystyy myös toimittamaa se. Tietysti se on sit monitahoinen, et ensiksi pitää saada tavallaa se markkinointivaihe, myyntivaihe suoritettua ja sen jälkee vielä tuotantoki hoidettua. Et onhan se sillee niiku kokonaisvaltainen kuvio.” Vanhamäki 2013.*

Osuuskunnan opiskelijat olivat sitä mieltä, että koulutuksessa he harjoittelevat itsenäisesti yrittäjyyttä ja tuotteiden kaupallistamista. Erillisiä opintojaksoja ei aiheista ole, vaan he oppivat kokeilemalla työn lomassa.

*”No meidän osuuskunnassa me opetella kaikki niin kantapäähän kautta sitä touhua, että otetaan selvää ja kokeillaan ja se on meillä lähinnä oppimisprosessi se, et me opetellaanki sitä... - ...No, meil ei oo kato mitää sellasia kursseja, missä sitä*

*käytännössä sanottais, jotta et tää on nyt.. Näin tehdä tuote ja sit se, et niinkö et me vähän niinkö.. Ne opettajat sparrailee ja sillai couchaa siihe hommaa ja antaa vinkkejä, mut kyl me niinku ite otetaa selvää ja yritetään sit vaa tehdä ja kokeilla, et mikä meillä on niinku kokemuspohja ja jutellaa keskenää siitä, et mikä se mahdollisesti vois olla.. Ja sit vaa niinkö kokeillaa.. Ja katotaa, et miten se sit sujuu, et tämmösii kokeiluja meil on kyl ollu.” Järvimies 2013.*

Nyky-yhteiskunta pursuaa uusia tuotteita ja palveluita. Uusia hoiva-alan yrittäjiä tulee markkinoille jatkuvasti, ja haastetta luo myös se miten yrittäjä saa oman tuotteensa erottumaan muista edukseen. Mikä tekee omasta tuotteesta tai palvelusta ylivoimaisen kilpailijoihin nähden?

*”Varmasti, omasta mielestäni, yksi vaikein tehtävä on saada palvelu/tuote eroamaan muista. Mikä saa kuluttajat hankkimaan palvelun/tuotteen jos he jo ennestään käyttävät samanlaista? Joten sen pitää erottua edukseen muista. Voihan melkein kaiken kaupallistaa, mutta jotta se olisi kannattavaa, pitää siinä olla joku mikä saa sen ylittämään muut tarjolla olevat asiat.”*  
Hamnström 2013.

Järvimies (2013) piti tulevana yrittäjänä haasteellisimpana tuotteen hinnoittelua:

*”Hinnoittelu on musta kyl tosi haastavaa. Se on niinkö, et vaikka niinkö me saatais mielestämme hyvä niinkö hyvä tuotekki tehtyy, tai joku semmonen tuotekokonaisuus tai vastaava, ni must tuntuu aina et hinnoittelu on tosi vaikeeta, et ymmärtääks se asiakas et mistä se hinta muodostuu, tai.. koska saatetaa hyvinki jollekki päivälle luoda joku pakettihinnottelu ja.. helppohan se on jollekki yhdelle, niinkö ryhmäohjaustunnit luoda joku yksikköhinta, mut sit jos se on- ko ne joutuu räätälöidä aika pitkälti.”*

Kun haastateltavilta kysyttiin jatkokysymys onko kaupallistamisen suurimmat haasteet resurssien riittävyys, rahoittamisongelmat, asiakkaiden tarpeiden tunnistamattomuus, markkinoinnin osaamattomuus tai liiketoimintaosaamattomuus, oli vastaus useimmiten, että ehkä vähän kaikkea. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakkaat kyllä ehkä tunnettiin, mutta muut yllämainitut haasteet vaivaavat mikroyrittäjiä.

*”Nää, jotka toimii sillä sektorilla, et ne tuntee sen asiakkaan kyllä.. Et he on siinä kyl sen asiakkaan tuntevia, vaikka tietysti ikinä asiakasta ei voi tuntee liian hyvin, mut mun mielestä se tuntemus on riittävä tasol. Et on se asiakas sitte loppukäyttäjä tai joku tavallaan, niinku muu taho, joka sitte niinku on*

*välikätenä siinä, mut kyl mä niinku uskosin, et heil se asiakas ja markkinatuntemus on hyvä.” Vanhamäki 2013.*

*”...ehkä on sitte jo vaikeempi, se just ku tullaan tähän suhdetoimitaan tai kontaktiverkoston ja markkinointiin. Markkinointiha koetaan tosi haasteelliseksi monesti, niinku mikroyrityksessä tietyssä mielessä. Ja myynti.. Et myyntiosaamista Suomessa, niinku se on aika laihaa.. Niinku kautta linjan oikeestaa et.. Tällanen ylipäätä tuotteistaminen, et me saatais palvelut tai tuotteet semmoseen muotoon, et se ois asiakkaan helposti ostettavissa. Et se just että kun me ollaa tavallaa niinku innovatiivisia keksijöitä, et me löydetää sieltä markkinoilta se tarve mihin me osataa sit se tuote sinällä sit tehdä, mut sit se kaupallistaminen ja se tuotteistaminen, ja siihen pisteeseen, et joku pystyy sen ostamaan, ni se on hankalaa.” Vanhamäki 2013.*

*”Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, ni tarvehan on, sen tietää mikä se tarve on, se tarvii vaan muotoilla jotenki sen.. Ehkä se on vähän kaikkee?” Järvimies 2013.*

### 6.2.3 Mikroyrittäjien markkinointiosaaminen

Haastateltavien mielestä mikroyritysten markkinointiosaaminen ei ole yleisesti ottaen kovin hyvää eikä markkinointiin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Syynä on luultavimmin resurssipula. Toisaalta taas Päijät-Hämeen Yrittäjät ry:n toimitusjohtaja Hongisto (2013) toteaa osuvasti, että välttämättä markkinointiosaaminen tai markkinointikeinojen tuntemus ei ole riippuvainen yrityksen koosta; isommallakin yrityksellä kuin alle 10 henkilöä työllistävällä yrityksellä saattaa olla puutteita mitä tulee markkinointiosaamiseen.

*”En pysty yleistämään tätä, mutta esimerkiksi meidänkin osuuskunnassa markkinointi on aika vähäistä, emmekä tiedä siitä lähellekään tarpeeksi. Mutta hyvin vähän paikalliset pienyrityksetkään mainostavat itseään. Mainoksia ei näy juuri missään, eikä heitä näy messuillakaan. Mutta tässä varmaan suurena syynä rahalliset syyt, sillä markkinointiin menee kyllä suuri määrä rahaa, ja se on voitosta pois. Kuitenkin se voi tuoda lisää kuluttajia..” Hamnström 2013.*

*”...en mä itekkää (tunne markkinointikeinoja), vaik mäki viel oonki tradenomi toiselta koulutukseltani, ni en mä silti äkkiseltää muistakkaa et mitä markkinointikeinoja välttämättä oli..” Järvimies 2013.*

*” On kuitenkin todennäköistä, että mitä pienempi, ja mitä*

*enemmän vain oman ammattitaidon varassa perustettu yritys, sitä enemmän puutteita on tietämyksessä liiketoiminnan eri aloilta mm. markkinoinnin osalta.” Hongisto 2013.*

Erilaisia markkinointikeinoja haastateltavat nimesivät useita; mainonta esim. lehdessä, puskaradio, sosiaalinen media ja suhdetoiminta. Tärkeänä asiana nousi esiin se, että mikroyrittäjien tulisi jalkautua asiakkaiden keskuuteen ja sitä kautta lisätä tietoisuutta omasta yrityksestään ja palveluistaan. Käytännön kannalta tämä on hoiva-alan mikroyritykselle kovin hankalaa; lähes 60 prosenttia mikroyrityksistä on yksinyrittäjiä:

*”Nii, sitähan me ollaa lähinnä sitä, et se on menny lähinnä puskaradion mukana, et se on se meidän keino. Ni et se menee ihan niinku henkilökohtasten kontaktien kanssa, plus sit et vähä... niinkö suusta-suuhun. Enkä usko, et meistä kaikki tietää.” Järvimies 2013.*

*”...et täytyy jalkautua asiakkaiden keskuuteen, jotta se tietoisuus niinku lisääntyy siellä. Mikä se jalkautumismuoto on, ni se vaihtelee tietysti sitte tuotteesta ja asiakaskunnasta. Et jalkaudutaa oikeesti ja tehää sitä tavallaa suhdetoiminnan näkökulmasta, et sun täytyy kohdata se asiakas ja tarjota hänelle konkreettisesti henkilökohtaisesti sitä palvelua. Ja löytää tavallaa niitä paikkoja, missä ne potentiaaliset asiakkaat liikkuu. Et jos me nyt esimerkkinä vaikka, et täytyy tavallaan tuntea se kohderyhmä hyvin. Ja se pitää sen verran hyvin rajattu se kohderyhmä, et osaa määritellä et mistä sen tavottaa. Et lapsiperheet esimerkiksi, et tavoittaako ne sit leikkipuistosta tai lastenvaateliikkeestä huolimatta mikä se sun tuote on, mut kuitenkin ni tietyt, niinku kriteerit määrittelee sen missä ne liikkuu, et kenelle sä tarjoot sitä.” Vanhamäki 2013.*

*”Esim. fysioterapeutti tekee mahdollisesti asiakastyötä hyvin tiukalla aikataululla. Pelkästään ajanpuute irrottautua yrityksen muuhun kehittämiseen voi olla merkittävä este.” Hongisto 2013.*

Tärkeintä markkinoinnissa olisikin tuntea omat potentiaaliset asiakkaansa ja miettiä sitä kautta, minkälaista markkinointia mikroyrityksen kannattaa lähteä harjoittamaan. Esimerkiksi sosiaalinen media ei lisää mikroyrityksen tunnettavuutta jos yrityksen kohderyhmä ei ole siellä.

*”On meil joku Facebook-sivut, mut me ei olla hirveesti, niinkö ihmisten saavutettavissa sillee, et jos joku ulkopuolinen, joka ei oo kuullu meist aikasemmin, ni ei välttämättä saa kyl tietää meistä mistää.” Järvimies 2013.*

*”...ni ne tuntee sen kohderyhmän, mut ei välttämättä sitä polkua, et mistä sen tavottaa.” Vanhamäki 2013.*

Markkinoinnin kustannukset mikroyritykset tuntevat haastateltavien mukaan hyvin.

*”Varmasti monet tietävät kustannukset, ja tämän takia markkinointi onkin vähäistä. Kuitenkin se voi yllättää kuinka paljon siihen menee rahaa.” Hamnström 2013.*

*”Vois kuvitella, et ne kyl aika hyvin tietää. Ainaki paremmin ku tollaset markkinoinnin keinot.” Järvimies 2013.*

*”No kyllä ne varmaa sen niinku, yleensähan ne ajattelee et markkinointi on kallista...” Vanhamäki 2013.*

Vanhamäen (2013) mukaan mikroyritykset pitävät markkinointia yleisesti ottaen kalliina mutta kuitenkin hän toteaa, että silti yrityksissä usein satsataan liikaa kalliisiin ja kertaluontoisiin markkinointikeinoihin, kuten lehtimainontaan:

*”Et ei oo varaa ostaa niinku Hesarin etusivua, ja siltiki monet luottaa siihen, et jos me laitetaa Etlariin tonnin ilmotus, et me sillä saadaan ne asiakkaat... Nii ja sit ootellaa siellä, et missäs ne asiakkaat on...”*

Mikroyrityksen tulisi tapauskohtaisesti miettiä, minkätyyppistä markkinointia kannattaa tehdä ja kuinka paljon siihen kannattaa laittaa rahaa. Henkilökohtainen myyntityö ja asiakkaan kohtaaminen ovat myös markkinointia ja sitä, miltä yritys näyttää ulospäin. Tämä pitäisi eritoten hoiva-alan mikroyrityksissä ymmärtää, sillä usein heidän liiketoiminsa pohjautuu pelkästään palveluiden tuottamiseen ja myymiseen. Markkinointia voi hyvinkin harjoittaa siis ilman suuria rahallisia satsauksia.

*”Mut että niinku lähtökohtasesti mitä mä aina neuvon, jos lähetää niinku asiakkaan kanssa miettimää niitä markkinointikanavia, ni mä lähen ainaki liikkeelle niistä, mitkä on ilmaisia. Ensi katotaa ne, ja jos se ei toimi, ni sit mietitää, et löydetääks me jostai rahaa.” Vanhamäki 2013.*

*”Yleisesti ottaen markkinointiin sisältyy laaja kirjo asioita ja tieto syntyy joka tapauksessa vain tapauskohtaisesti asia selvittämällä.” Hongisto 2013.*

Järvimies (2013) mietti myös sitä, kuinka osata markkinoida eettisesti oikein:

*”Ja sit et miten niinkö sais ihmiset ostaa niitä, jos puhutaa vaik terveyspalveluista: miten mä saan ihmiset heittää, et tää on niinkö hyvä juttu. Ja sit siin on ne eettiset kysymykset kans, et miten mä voin oikeesti markkinoida tätä ja...”*

Markkinoinnin keinoista ja kustannuksista kaikki haastateltavat toivoisivat lisää koulutusmahdollisuuksia ja he myös kaikki ehdottavat markkinointiopintojen lisäämistä kaikkiin opetusaloihin ja koulutusasteisiin.

*”...vois olla jotai sellasii kivoja caseja, et miten jotkut vaikka fysioterapia-alan yritykset on ratkaissu sen (markkinoinnin) jotenki...”* Järvimies 2013.

*”...me tietysti Ladecissa järjestetäänki koulutuksia ja kehittämistyöryhmiä ja tän tyyppisiä, missä me pohditaa yhdessä sitä, niinku esimerkiksi markkinoinnin, ja myynnin edistämistä ja niin pois päin... et semmosii forumeita meidän pitäis kehittää enemmän ja sit taas meidän kehitystyössä olevien ihmisten, niin Ladecin, LAMKin ja muiden täntyyppisten toimijoiden, jotka toimii siellä yritysrajoissa jollain tavalla.”* Vanhamäki 2013.

*”Vaikkapa lisäämällä yrittäjyyskasvatuksen ja liiketoimintaosaamisen opintoja kaikkiin opetusaloihin ja kouluasteisiin. Yrityksille suunnatut koulutukset osaltaan auttavat.”* Hongisto 2013.

*”Ehdottomasti on tarvetta parantaa. Mutta aina tämä ei ole kiinni pelkästään mikroyrityksestä, vaan myös markkinoinnin asiantuntijat voisivat järjestää koulutuksia ja palveluita paremmin. Jonkinlaisia koulutuksia ja kursseja voitaisiin järjestää paremmin, jopa ilmaiskoulutuksia.”* Hamnström 2013.

Mikroyrityksille ilmaista markkinoinnin ja myynninedistämisen koulutusta tarjoaa vastaajista LADEC. Myös Päijät-Hämeen Yrittäjät ry tarjoaa jäsenyrityksilleen neuvontaa, koulutusta ja valmennusta esimerkiksi myynnin ja hinnoittelun suhteen. Opiskelijaosuuskunnan puheenjohtaja Järvimies toteaa, että koulu saisi enemmän antaa hoiva-allalle valmistuville opiskelijoille eväitä yrittäjyyteen:

*”No ehdottomasti, jos ajatellaa, että, että sielläki haluttais ajaa sitä yrittäjyyttä.”*

Esimerkiksi markkinointia tai liiketoimintaosaamista heillä ei ole opintojen aikana käsitelty ollenkaan.

### 6.3 Johtopäätökset ja kehitysideat

Johtopäätöksenä mikroyrityksen innovatiivisuusasteeseen voimme todeta, että päijäthämäläisistä hoiva-alan mikroyrittäjistä löytyy innovaatiopotentiaalia. On yrityksiä, jotka keksivät jatkuvasti uusia innovaatioita, mutta tietysti löytyy myös niitä, jotka pärjäävät vain tuottamalla samaa tuote- tai palvelupakettia vuodesta toiseen. Mikäli yritys on innovatiivinen, on innovaation jatkojalostamisessa ehkä parantamisen varaa.

Haastatteluista jäi sellainen käsitys, että yksityisyrittäjä tai mikroyrittäjä ei usein edes ajattele kaupallistamista. Pääasiana mikroyrittäjällä on pärjätä siinä jokapäiväisessä työssä tekemällä esimerkiksi fysioterapeuttihoidoja, ja resurssipulan vuoksi tai liiketoimintaosaamattomuudesta johtuen kaupallistaminen tai markkinointi jäävät liian vähäiseksi.

Terminä innovaatio ja kaupallistaminen ovat aika lähellä toisiaan, eli innovaatio on innovaatio vasta siinä vaiheessa, kun sitä tuodaan markkinoille asti.

Haastateltavien kanssa keskustelimme siitä, miten mikroyrittäjät eivät välttämättä osaa arvostaa tarpeeksi omia pieniäkin kehitysideoitaan. Yrittäjät eivät välttämättä edest tiedosta kuinka ovat tehneet innovaatioita työpäivän aikana. Eivätkä he tiedosta sitä miten he tekevät innovaatioita töiden lomassa ja kuinka he kaupallistavatkin ehkä päivittäin uusia tuotteita tai palveluita esimerkiksi suhdetoiminnan avulla. Termien tietoisuutta tulisi lisätä, jotta yrittäjä ymmärtäisi kuinka hän kehittyi toiminnassaan ehkä päivittäin ja kuinka tulla kehittymään tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa useimmiten kuitenkin törmäämme resurssipulaan, eli aikaa ja rahaa ei vain riitä tarpeeksi. Päivittäinen työaika menee rutiinien hoitamiseen ja kehittäminen jää vähäisemmäksi, jolloin yrittäjälle tulee ehkä tunne, ettei hän kehity, ja ettei aikaa jää mihinkään tarpeelliseenkaan. LADEC ja Päijät-Hämeen Yrittäjät tekevät ilmaista työtä yrittäjien kanssa juuri näiden asioiden parissa. He antavat vertaistukea yrittäjille ja verkostoitumismahdollisuuksia, jotta yrittäjät hakisivat pieniä vinkkejä toisiltaan.

Mielestämme hieman ristiriitaista oli se, että haastateltavat uskoivat, etteivät mikroyrittäjät tunne kaikkia markkinoinnin keinoja, mutta kustannukset he tuntevat. Ehkä mikroyrittäjät eivät tunne markkinoinnin kustannuksiakaan, mikäli he eivät tunne markkinoinnin keinoja? Päijät-Hämeessä on useita instansseja, (esimerkiksi LADEC, Päijät-Hämeen Yrittäjät ja Päijät-Hämeen koulutus konserni) mitkä järjestävät ilmaisia koulutuksia ja seminaareja markkinoinnistakin. Mikäli mikroyrittäjien tietoisuuteen saataisiin kaikki edulliset tai jopa ilmaiset markkinointikeinot, ehkä markkinointia tapahtuisi enemmän? Mikroyrittäjät tosin eivät välttämättä osaa resurssipulan vuoksi lähteä edes ilmaiseen koulutukseen.

Yhtenä tärkeänä kehitysideana nousi haastatteluista esiin se, että kaikille koulutusasteille olisi syytä lisätä yrittäjyysopintoja. Niihin tulisi kuulua liiketoiminnansuunnittelu, budjetointi, innovointi, palveluiden tuottaminen, kaupallistaminen ja markkinointi. Lahden ammattikorkeakoulussa liiketalouden oppilaitoksessa opiskelevalle nämä asiat kuuluvat jo perusopintoihin, mutta kuten haastattelussa kävi ilmi, esimerkiksi fysioterapeuteiksi opiskeleville ei näitä asioita sisällytetä opintosuunnitelmaan. Pakollisiksi opinnoiksi näitä yrittäjyyteen kuuluvia opintoja ei mielestämme tarvitsisi hoiva-alan opiskelijoille laittaa, mutta vapaa valintaisiksi kursseiksi niitä voisi suositella. Varmasti monet hoiva-alan opiskelijat saattaisivat tätä kautta alkaa miettiä valintaa perustaa oma yritys. Myös esimerkiksi haastattelemamme LADEC ja Päijät-Hämeen Yrittäjät voisivat tehdä enemmän yhteistyötä Lahden ammattikorkeakoulun kanssa ja tarjota nimenomaan hoiva-alan yrittäjiksi lähteville opiskelijoille täsmäkoulutusta ja tukea.

#### 6.4 SWOT-analyysi

Kokosimme haastatteluista saamamme johtopäätökset päijäthämäläisistä hoiva-alan mikroyrittäjistä ja niiden innovatiivisuudesta ja kaupallistamis- ja markkinointiosaamisesta SWOT-analyysitaulukkaan. SWOT-analyysi koostuu neljästä kentästä: vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Näistä neljästä osa-alueesta vahvuudet ja heikkoudet ovat mikroyrityksen sisäisiä tekijöitä, eli sellaisia asioita mihin ne itse pystyvät vaikuttamaan. Ulkoisia

tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat, ja niiden vaikutukset tulevat mikroyrityksen toimintaympäristöstä.



KUVIO 8. SWOT-analyysi

### **Vahvuudet**

Päijäthämäläiset mikroyrittäjät ovat haastateltavien mielestä jonkin verran innovatiivisia. Mikroyritykset ja yksityisyrittäjät tekevät niin tiiviisti ja lujasti töitä menestyksen eteen, että kaikki ”ylimääräinen toiminta” pitää karsia pois. Yhteiskunnan kannalta on hienoa, että joku päättää ryhtyä yrittäjäksi ja perustaa mikroyrityksen ja tätä kautta työllistää itsensä. Suomalaisessa yhteiskunnassa yrittäjyyttä pitäisi arvostaa mielestämme enemmän ja tukea yrittäjyyttä enemmän. Myös innovaatiotoiminnassa mikroyritykset tarvitsisivat enemmän esimerkiksi rahallista tukea.

Uusien teknologiaratkaisujen hyödyntäminen on mikroyrityksessä paljon helpompaa kuin isossa yrityksessä, ja niiden kautta pieni yritys voi saada helposti

markkinaetua isoon yritykseen verrattuna. Uusien teknologiaratkaisujen käyttäminen helpottaa varmasti työn organisointia tuo säästöä mikroyritykselle niin rahassa kuin ajassa mitattuna.

### **Heikkoudet**

Mikroyrityksen innovatiivisuutta on ulkopuolisen vaikea arvioida, koska yrittäjä ei aina itsekään huomaa omia innovaatioitaan. Varsinkin jos henkilö, esimerkiksi fysioterapeutti työskentee aina yksin, kaikki työaika menee itse palveluiden tuottamiseen, eikä liiketoimintaosaamista ehkä ole. Henkilöstön vähyden lisäksi mikroyrityksen heikkouksia ovat aika- ja rahapula.

### **Mahdollisuudet**

Hoiva-alan mikroyrittäjillä on mahdollisuuksia ja keinoja lujittaa asemaansa Päijät-Hämeessä. Verkostoituminen toisten mikro- tai pk-yritysten kanssa tuottaa kaikille osapuolille uusia mahdollisuuksia; keinoja tuoda yritystään näkyvämmäksi, saada lisää tilauksia ja laajentaa yritystään. Isompien yritysten kanssa kilpailtaessa mikroyrityksen vahvuutena on ketteryys, eli palveluita ja myös hinnoittelua saadaan helposti räätälöityä asiakkaan tarpeen mukaiseksi. Päijät-Hämeen Yrittäjät esimerkiksi haluavat edistää mikroyritysten palvelusetelien käyttöönottoa, jotta esimerkiksi kuntien kilpailuttaessa palveluita myös mikroyritykset saavat jalansijaa julkisten palveluiden tuottamisessa.

### **Uhat**

Uhkana Päijät-Hämeessä näkisimme olevan liikatarjonnan hoiva-alalla. Juuri tämän takia pienen mikroyrityksen tulisi osata kaupallistaa ja markkinoida tuotteensa: selvityäkseen ja myös erottuakseen muista. Mikroyritys ei voi vaikuttaa yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen, ja taantuma onkin suuri uhka yrittäjille.

## 6.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, eli miten tutkimus ei tuota sattumanvaraisia tuloksia. Mikäli samat henkilöt haastatellaan uudestaan ja tulokset olisivat samat, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi 2002, 213.) Koska käyttämämme metodi oli teemahaastattelu, on mahdotonta järjestää täysin samanlaista haastattelua toista kertaa. Tarkoituksenamme oli tehdä esitutkimus ja saada aikaan vapaata keskustelua innovaatioista, kaupallistamisesta, markkinoista ja näiden tuomista haasteista, ja siinä onnistuimme.

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Se tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tuloksia voidaan pitää pätevinä silloin, kun esimerkiksi haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset kysymyksenasettelijan kanssa samalla tavalla ja vastaukset tukevat kysymyksiä. (Hirsjärvi 2002 213–214.) Tämän tutkimuksen validiteetti on mielestämme hyvä. Ennen haastatteluita pohdimme tarkasti mitä asioita haluamme haastateltavilta kysyä. Asettelimme kysymykset tarkasti niin, että haastateltava ymmärtää kysymykset samalla tavalla kuin me olemme ne ymmärtäneet. Kävimme haastateltavien kanssa termit läpi, jotta haastateltavat osasivat antaa vastaukset oikeisiin kysymyksiin. Tutkimus toteutettiin niin, että haastattelija pystyi antamaan jatkokysymyksiä, mikäli haastateltava ei osannut vastata kysymyksenasettelun tavoin. Haastattelun tuloksena saimme vastauksia valitsemiimme kysymyksiin ja saimme näin tutkimustuloksia haluamiimme aiheisiin.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustuimme kattavasti kolmeen aiheeseen mikroyrityksen näkökulmasta: innovaatioon, kaupallistamiseen ja markkinointiin. Rajasimme teoreettisen viitekehyksen käsittelemään niitä asioita, joita uskoimme tulevan myös empiriaosuudessa ilmi. Teoriaosuus loi näin pohjan tekemäämme empiriaosuuteen, jonka rajasimme koskemaan Päijät-Hämeen hoiva-alaa. Tarkoituksenamme oli tehdä esitutkimus päijäthämäläisistä hoiva-alan mikroyrityksistä, lähinnä heidän haasteistaan kaupallistamisvaiheessa. Empiriaosuudessa haastattelimme kolmea eri instanssia jotka toimivat Päijät-Hämeessä mikroyritysten kanssa tiiviissä yhteistyössä. Haastattelemamme instanssit olivat

- Lahden Seudun Kehitys eli LADEC Oy
- Sosaali- ja terveystalouden opiskelijaosuuskunta Motion's eleven
- Päijät-Hämeen yrittäjät ry.

Etsimme opinnäytetyössämme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Ovatko Päijät-Hämeen hoiva-alan mikroyritykset innovatiivisia?
2. Miten hoiva-alan mikroyritykset osaavat kaupallistaa tuotteensa ja/tai palvelunsa?
3. Miten mikroyritykset osaavat markkinoinnin?
4. Mitkä ovat mikroyritysten merkittävimmät haasteet?

Esittämiimme tutkimuskysymyksiin saimme vastauksia niin teoriaosuudessa kuin empiriaosuudessa ja ne olivat yhteneväisiä.

Hoiva-alan mikroyrityksiä on paljon sekä innovatiivisia, että sellaisia, jotka toteuttavat hyväksihavaittuja tuote- tai palvelukonsepteja pidemmän aikaa. Terminä innovaatio saattaa olla yrittäjälle vieras, eikä hän välttämättä osaa hahmottaa tekevänsä innovaatioita yrityksen rutiineita pyörittäessään.

Käsitettä innovaatio ei ole määritelty yksiselitteisesti löytämässämme lähteissä, joten yrittäjän näkökulmasta innovaatio toiminta voi tarkoittaa hyvin eri asioita eri ihmisille. Huomasimme myös, että monissa teksteissä käytetään sekaisin termejä innovaatio, idea, keksintö, tuotekehitystyö tai luova toiminta. Mielestämme innovaation ei kuitenkaan tarvitse olla aivan uusi keksintö vaan esimerkiksi vanhaa toimintatapaa parantamalla mikroyritys saattaa vahingossa keksiä uuden innovaation. Innovaation pitäisi kuitenkin olla sellainen tuote, prosessi tai palvelu millä on mikroyritykselle rahallista hyötyä. Innovatiivisuus on yritystoiminnan perusta vaikka yrittäjä ei yrittäisikään olla innovatiivinen. Mikroyrityksen selviämisen ja menestyksen kannalta innovatiivisuuden pitäisi kuulua yrityksen tukipilareihin aivan kuten ammattitaidon, liiketoimintaosaamisen ja yrittäjähenkisyydenkin.

Sekä teoriaosuudessa, että haastatteluissa kävi ilmi, kuinka huonosti yrittäjät osaavat kaupallistaa tuotteensa tai palvelunsa. Mikroyrityksiä vaivaa resurssipula joka johtaa siihen, ettei kaupallistamiseen kiinnitetä huomiota. Toisaalta kyse voi olla myös liiketoimintaosaamattomuudessa. Kaupallistamisvaiheeseen toivottaisiin lisää tietoisuutta ja esimerkiksi ilmaista koulutusta.

Kaupallistaminen on terminä monivaiheinen prosessi ja siitä löysimmekin hieman ristiriitaisiakin lähteitä. Kaupallistaminen on tutkimuksien mukaan usein ongelmallista pienille yrittäjille ja saman tuloksen saimme myös työmme empiirisessä osassa. Pienillä mikroyrityksillä saattaa olla vaikka mitä keksintöjä, eli innovaatioita, mutta niiden kaupallistaminen ja markkinoille saaminen on haastavaa. Innovaation kehitys kaupalliseksi tuotteeksi onkin usein pitkä ja vaikea prosessi. Pienet innovoivat yritykset voisivat kuitenkin hyötyä suurten yritysten ja myös muiden instanssien kuten Lahden Seudun kehitys LADEC Oy:n ja Päijät-Hämeen Yrittäjien antamasta tuesta.

Mikroyritykset osaavat markkinoinnin vain osittain. Yleinen harhakuvitelma saattaa olla, että markkinointi on vain kallista mainostamista, vaikka keinoja on paljon muitakin. Hoiva-alan mikroyritysten yksi tärkein markkinointikeino lienee henkilökohtainen myyntityö, mitä yrittäjät itse eivät välttämättä edes miellä markkinoinniksi. Markkinoinnin vähäiseen satsaukseen liittyy myös resurssipula. Aika ja raha ei riitä kaikkeen.

Markkinointiosaamisen puute on mikro- ja pk-yrityksillä varsin yleistä Suomessa. Löytämiemme lähteiden mukaan yrityksillä on kuitenkin halua ja tarvetta suunnitella markkinoinnin toimenpiteitä nykyistä paremmin ja myös toteuttaa niitä aktiivisemmin, mutta resurssien puute on useimpien yritysten esteenä näiden tavoitteiden saavuttamiselle.

Mikroyritystä vaivaa hoiva-alalla monet haasteet, kuten resurssipula, rahoittamisongelmat, markkinoinnin osaamattomuus tai liiketoimintaosaamattomuus. Merkittävimmät näistä ovat resurssipula, liiketoimintaosaamattomuus ja rahoituksen järjestyminen. Mikroyrityksille tyypillisiä ongelmakohtia ovat myös yrityksen johtaminen ja esimiestyöskentely, IT-ongelmat ja henkilöstöriskit.

Tekemämme tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdella eri tavalla. Kaksi haastateltavista vastasi kysymyksiin teemahaastattelun muodossa ja kolme haastateltavaa vastasi samoihin kysymyksiin sähköpostin välityksellä. Haastattelulomake on jaoteltu teemoittain niin, että ensin kysyimme innovaatiotoimintaan liittyvistä asioista, sitten kaupallistamisesta ja lopuksi markkinoinnista. Haastattelulomake löytyy opinnäytetyömme liitteenä.

Olemme tyytyväisiä saamiimme vastauksiin sillä ne vastaavat juuri siihen, mitä halusimmekin kysymysten avulla selvittää. Aikapulan vuoksi kaikkia haastateltavia ei voitu haastatella kasvokkain, vaikka siihen olimme alunperin pyrkineet. Jotkut saamamme vastaukset olisivat voineet olla laajempia ja kattavampia jos haastateltava olisi saanut vastata suullisesti ja haastattelija olisi voinut tarvittaessa esittää jatkokysymyksen.

Tämä opinnäytetyö oli esitutkimus hoiva-alan kaupallistamishaasteista. Jatkotutkimuksena projektin tarkoituksena on selvittää tarkemmin päijäthämäläisiltä hoiva-alan mikroyrittäjiltä itseltään, miten he kokevat kaupallistamishaasteet ja kuinka asiaa voitaisiin tehdä mikroyrittäjille helpommaksi. Mielestämme teemahaastattelu voi toimia seuraavassakin projektin vaiheessa, mutta koska olemme jo nimenneet mikroyrityksen kaupallistamishaasteet, voisi jatkotutkimusta tehdä suuremmalle määrälle eri hoiva-alan mikroyrityksille Päijät-Hämeestä.

Mikro- ja pk-yritykset muodostavat Suomen talouselämän perustan ja niinpä tämän sektorin analysointi ja huomioiminen on arvokasta, sillä kasvuyrittäjyyden katsotaan olevan kaikilla aloilla yksi tärkeimmistä avaimista työttömyyden kitkemiseen. Eritoten innovaatiotoiminnan kehittäminen ja tukeminen auttaisivat mikroyrityksiä kasvamaan ja kehittymään. Innovaatiokeskuksia on pääkaupunkiseudun lisäksi suunniteltu Oulun, Tampereen, Turun ja Jyväskylän seuduille. Valtiovallalla tulee olemaan keskeinen sija innovaatiotoiminnan kehittämisessä ja nämä paikkakunnat ovat olleet ehdolla mm. siksi, että ne ovat yliopistokaupunkeja. Tämän opinnäytetyön pohjalta voimme lämpimästi suositella innovaatiokeskuksen perustamista Päijät-Hämeen alueelle, sillä alueella on niin vahva yksinyrittäjien ja mikroyritysten kirjo, että tarvetta ja myös kiinnostusta innovaatiokeskusta kohtaan varmasti on.

## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Aaltio, I., Huhtinen, A.M., Juuti, P., Kairinen, M., Kinnunen, T., Koironen, M., Lilja, K., Luoma, M., Näsi, J., Salojärvi, S., Siltala, H., Tervo, V., Uusi-Rauva, E. & Vesterinen, P. 2005. Osaa ja innovoi- osaa innovoi. Toim. Juuti, P. Aavaranta-sarja. Keuruu: JTO-Palvelut Oy.

Ala-Kyyny, J. Pienestä tuli suuri työllistäjä. Etelä-Suomen Sanomat 20.7.2013.

Anttila, M. & Iltanen K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WSOY.

Cagan, J. & Vogel, C.M. 2003. Kehitä kärkituote - ideasta innovaatioksi. Helsinki: Talentum.

Christensen, C.M. 2007. Edelläkävijän dilemma. Talouselämän klassikot. Helsinki: Talentum.

Everi, T. 2011. Brandi yrityskaupassa. WSOYpro Oy.

Fogelholm, C.-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Mediapinta.

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Jaskari, P., Nuutinen, S., Ariyatun, B., Ritola, M., Leppimäki, S., Meristö T., Laitinen, J., Tuohimaa, H. & Pekkalin, S. 2007. Ei yksin innovaatioita – Monialainen tiimityöskentely Mutema-projektissa. Kotka:Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 16.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lampikoski, K., Suvanto P. & Vahvaselkä I. 1998. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: Weilin + Göös.

Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Vantaa: WSOYpro Oy.

Leskinen, R. 2011. Pitkittäistapaustutkimus yrittäjien verkostoitumisprosessista. Väitöskirja. Aalto-yliopisto.

Tiensuu, V. 2005. Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja A, Tutkimuksia, osa 9.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Elektroniset lähteet:

Aarikka-Stenroos, L. & Stenroos, B. 2012. Miten verkostoja voi hyödyntää innovaatioiden kaupallistamisessa [Viitattu 23.8.2013]. Saatavissa: [http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta\\_2012\\_03-4\\_d5.pdf](http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_d5.pdf)

Diva Portal. Uppsala University. Uddenberg, A., Rönnbäck, A. & Almesåker, G. 2001. Explanatory Factors for Small Firms' Sustainable Growth: Developing an Assessment Model for Established SMEs [viitattu 23.9.2013]. Saatavissa: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:550745/FULLTEXT01.pdf>

EUROPA. 2007. Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä: Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä [viitattu 14.4.2013]. Saatavissa: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm) .

Eura 2007, 2013. Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman projektin kuvaus: Mikroyritysten innovaatio- ja kaupallistamisosaamisen kehittäminen [viitattu 7.10.2013]. Saatavissa: <https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projekti.php?projektikoodi=S12243>

Jansson, R & Juselius, P. 2004. Projektiopas: ideasta liiketoimintaan. Tekes [viitattu 20.8.2013]. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/fi/document/42791/projektiopas2004\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/42791/projektiopas2004_pdf)

Kaakinen, H. 2008. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Mikroyritysten it-ongelmat [viitattu 20.9.2013]. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11963/2008-07-22-04.pdf?sequence=1>

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013. Opinnäytetyöpakki. Tuotteistaminen [viitattu 20.9.2013]. Saatavissa:

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTuotteistaminen.aspx>

Kauppalehti 2012. Tehottomuus vaivaa pk-yritysten markkinointia [viitattu 20.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/tehottomuus+vaivaa+pk-yritysten+markkinointia/201202117299>

Koistinen, P. 2007. Lappeenrannan tieteellinen yliopisto. Yrittäjämäisen markkinoinnin käsitteelliset elementit [viitattu 20.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30635/TMP.objres.499.pdf?sequence=1>

KvaliMOTV 2013. Teemahaastattelu [viitattu 3.9.2013]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Ladec 2013. Lahden Seudun kehitys LADEC Oy [viitattu 21.10.2013].

Saatavissa: <http://www.ladec.fi/ladec>

LähiTapiola 2013. Henkilöstöriskien hallinnalla tuetaan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta [viitattu 3.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.lahitapiola.fi/www/Yritysasiakkaat/Henkilosto/Henkilostoriskien+hallinta/Henkilostoriskit/etusivu.htm>

LähiTapiola 2013. Kuka on avoinhenkilö? Tunnista hänet [viitattu 3.10.2013].

Saatavissa:

<http://www.lahitapiola.fi/www/Yritysasiakkaat/Henkilosto/Henkilostoriskien+hallinta/Avainhenkilo.htm>

Morris, H., Schindehutte, M. & LaForge, W. 2002. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, nro 4, sivut 1–19 [viitattu 3.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/41304278?uid=3737976&uid=2134&uid=2474806613&uid=2&uid=70&uid=3&uid=2474806603&uid=60&sid=21102812717033>

Niemeläinen J., 2012. Taloussanomat. Iso kysymys: Mistä yritykset saavat rahaa? [viitattu 3.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2012/05/16/iso-kysymys-mista-yritykset-saavat-rahaa/201229428/137>

Oksanen, J. & Rilla N. 2009. Innovation and entrepreneurship: new innovations as source for competitiveness in finnish SMEs. *International Journal of Entrepreneurship*, Volume 13, Special Issue [viitattu heinä-elokuussa 2013].

O'Dwyer M., Ryan, E. 2000. Management development issues for owners/managers of micro-enterprises. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 Iss: 6, pp.345 - 353 [viitattu 14.4.2013]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=837030&show=abstract>

Perkiö, A. 2012. Varsinais-Suomen Yrittäjä-lehti. Hyvä suunnittelu tuo tehoa markkinointiin [viitattu 14.9.2013]. Saatavissa: <http://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/4473/>

Puustinen, J. 2008. Tietoviikko. It-ongelmat haukkaavat viikon työvuodestasi [viitattu 3.10.2013]. Saatavissa:

[http://www.tietoviikko.fi/kaikki\\_uutiset/itongelmat%20haukkaavat%20viikon%20otyovuodestasi/a141507?fail=f](http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/itongelmat%20haukkaavat%20viikon%20otyovuodestasi/a141507?fail=f)

Sivistyssanakirja 2013. Arvo [viitattu 20.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.suomisanakirja.fi/arvo>

Suomen Yrittäjät 2012. Yritysrahoituskysely 2012 [viitattu 6.10.2013].

Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi->

[FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/yritysrahoitus-2012/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/yritysrahoitus-2012/)

Suomen Yrittäjät 2006. Pk-yritysten rooli Suomessa 2006 [viitattu 14.4.2013].  
Saatavissa: [http://www.yrittajat.fi/File/fb19b926-457e-4c14-ae28-a4592bdac1aa/%20pkyritysrooli\\_06.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/fb19b926-457e-4c14-ae28-a4592bdac1aa/%20pkyritysrooli_06.pdf)

Tilastokeskus 2013. Käsitteet ja määritelmät: Mikroyritys [viitattu 14.4.2013].  
Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Valtakari, M., Pulkkinen, M., Leminen, S., Pelkonen, T., Rajahonka, M., Kiuru, P., Laurila, H. & LTT-tutkimus Oy. 2004. Kaupallistaminen ja innovaatiotavoitteet teknologiaohjelmissa. Innovaatioprosessien muutokseen tähtäävien teknologiaohjelmien arviointi. Tekes [viitattu 26.8.2013]. Saatavissa: <https://dbxprd0610.outlook.com/owa/attachment.ashx?attach=1&id=RgAAAABfMxSNmyodTad9DJzX3KxFBwBbF41ltBcHSppDki8n%2bshsAAAA1sK4AABbF41ltBcHSppDki8n%2bshsAAAQMkVKAABJ&attid0=BAAAAAAA&attcnt=1>

Wolcott, P., Kamal, M. & Qureshi, S. 2008. Meeting the challenges of ICT adoption by micro-enterprises. Journal of Enterprise Information Management. Vol. 21 Iss: 6, pp.616 - 632 [viitattu 26.9.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1741-0398&volume=21&issue=6&articleid=1752085&show=html>

Yle Uutiset 2012. Surkea markkinointi kaataa suomalaisyrityksiä [viitattu 26.9.2013]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/surkea\\_markkinointi\\_kaataa\\_suomalaisyrityksia/5978946](http://yle.fi/uutiset/surkea_markkinointi_kaataa_suomalaisyrityksia/5978946)

Yrittäjät. 2013. Päijät-Häme [viitattu 21.10.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/paijathame/jarjesto>

Yrityssuomi.fi. 2013. Tuotteen kaupallistaminen [viitattu 26.8.2013]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/tuotteen-kaupallistaminen;jsessionid=5EA485ED6FA34C033EEAB73FCC44A6DA>

Yvi.vi/sanakirja. 2013. Arvo (value) [viitattu 20.8.2013]. Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/225-arvo-value>

Yvi.fi/sanakirja. 2013. Resurssi (resource) [viitattu 26.5.2013]. Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/278-resurssi-resource>

Painamattomat lähteet:

Hamnström, N. 2013. Asiakaspäällikkö Motion´s eleven osuuskunta. Haastattelu 23.10.2013.

Hongisto, O. 2013. Toimitusjohtaja Päijät-Hämeen Yrittäjät ry. Haastattelu 21.10.2013.

Järvimies, A. 2013. Toimitusjohtaja Motion´s eleven osuuskunta. Haastattelu 18.10.2013.

Vanhamäki, I. 2013. Liiketoimintakehittäjä LADEC Oy. Haastattelu 17.10.2013.

## LIITTEET

### HAASTATTELULOMAKE

Haastatellulle on esiteltävä opinnäytetyötämme sen verran, että puhumme asioista samoilla termeillä:

- Mikroyritys on pieni (alle 2 milj. € liikevaihto/vuosi, alle 5 työntekijää)
- Hoiva-alan yrityksistä käsittelemme lähinnä fysioterapeutteja, perhekoteja, kotihoitopalveluita?
- Innovaatiotoimintana tarkoitamme uuden tuotteen tai palvelun lanseeraamista markkinoille niin, että asiakkaat sen myös löytävät.
- Kaupallistaminen
- Markkinointi

- 1 TAUSTATIETOJA YRITYKSESTÄ:
  - 1.1 Yrityksen toiminta-ajatus
  - 1.2 Miten yrityksen toiminta liittyy mikroyrityksiin ja niiden innovaatio- ja kaupallistamistyöhön?
  - 1.3 Yrityksen henkilöstömäärä
  - 1.4 Yrityksen perustamisvuosi
  
- 2 Haatattavan taustatietoja:
  - 2.1 Haatattavan nimi
  - 2.2 Haatattavan titteli ja toimenkuva
  - 2.3 Miten haatattava liittyy mikroyrityksiin ja niiden innovaatio- ja kaupallistamistyöhön?
  
- 3 Päijät-Hämeen hoiva-alan mikroyrittäjät haatattavan mielestä:
  - 3.1 Paljonko hoiva-alan mikroyrityksiä on mielestänne Päijät-Hämeessä?  
(esimerkiksi fysioterapeutteja...)
  - 3.2 Miten teette yhteistyötä Päijät-Hämeessä toimivien hoiva-alan mikroyritysten kanssa?
  
- 4 Hoiva-alan mikroyritysten innovaatiotoiminta, eli...
  - 4.1 Ovatko Päijät-Hämeen hoiva-alan mikroyritykset mielestänne innovatiivisia? Perusteluja!
  
- 5 Hoiva-alan mikroyritysten kaupallistaminen eli...
  - 5.1 Miten hoiva-alan mikroyritykset mielestänne osaavat kaupallistaa uudet tuotteensa ja/tai palvelunsa?
  - 5.2 Minkälaisia haasteita yritykset kohtaavat kaupallistamisvaiheessa?
  - 5.3 Onko merkittävät haasteet mielestänne resurssien riittävyys, rahoittamisongelmat, asiakkaiden tarpeiden tunnistamattomuus, markkinoinnin osaamattomuus vai liiketoimintaosaamattomuus?
  
- 6 Markkinointi
  - 6.1 Miten mikroyritykset tuntevat mielestänne erilaiset markkinointikeinot?

- 6.2 Miten mikroyritykset tuntevat mielestänne markkinoinnin kustannukset?
- 6.3 Miten mielestänne asiaa voitaisiin parantaa, eli tuoda markkinoinnin keinoja ja kustannuksia tunnettavimmiksi (vai onko tarvetta parantaa)?